



UNIVERSIDAD  
PEDAGÓGICA  
NACIONAL

---

---

---

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO

Licenciatura en Administración Educativa

T E S I N A

RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

**“EL DIRECTOR ESCOLAR COMO LÍDER DEMOCRÁTICO PARA  
FAVORECER LA MEJORA INSTITUCIONAL. UNA PROPUESTA DE  
INSTRUMENTO OPERATIVO EN EL INSTITUTO CULTURAL  
DERECHOS HUMANOS”**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A

PRISCILA SALAZAR ARREYAGA

ASESORA: MAESTRA HEIDI ADÁN ROMÁN.

CIUDAD DE MÉXICO, FEBRERO 2017.

SEP

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



UNIVERSIDAD  
PEDAGÓGICA  
NACIONAL

Área Académica Política Educativa,  
Procesos Institucionales y Gestión  
Comisión de Titulación de la Licenciatura  
en Administración Educativa

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TRABAJO RECEPCIONAL**  
FORMATO LAE-8

Ciudad de México a 02 de febrero de 2017.

**PRISCILA SALAZAR ARREYAGA**  
Presente

A partir de los de los dictámenes de los lectores designados del trabajo recepcional,  
*“El director escolar como líder democrático para favorecer la mejora institucional.*  
*Una propuesta de instrumento operativo en el Instituto Cultural Derechos*  
*Humanos”* en la modalidad de Tesina, elaborado por la alumna Priscila Salazar  
Arreyaga, autorizo la impresión del mismo.

**ATENTAMENTE**

**HEIDI ADÁN ROMAN**

Asesor

Vo. Bo.

**JUAN CARLOS PÉREZ LÓPEZ**

Presidente de la Comisión de Titulación

## Índice

---

|  |     |
|--|-----|
| Índice.....  | 1   |
| Introducción .....   | 3   |
| Capítulo I. Experiencia Profesional .....  | 8   |
| 1.1 Antecedentes.....  | 9   |
| 1.2 Instituto Cultural Derechos Humanos, nivel primaria .....  | 15  |
| 1.3 Descripción de la experiencia profesional.....   | 17  |
| 1.4 Planteamiento del problema .....   | 19  |
| 1.5. Objetivo general.....   | 21  |
| 1.6 Objetivos específicos.....   | 21  |
| Capítulo II. El liderazgo en la función directiva .....  | 22  |
| 2.1 La administración y el proceso administrativo.....   | 23  |
| 2.1.1 La administración como ciencia, técnica y arte.....  | 25  |
| 2.1.2 Ciencias y técnicas auxiliares de la administración .....  | 27  |
| 2.1.3 El proceso administrativo y sus etapas .....   | 28  |
| 2.2 Administración educativa.....  | 35  |
| 2.3 Gestión educativa.....   | 40  |
| 2.4 Liderazgo .....  | 45  |
| 2.4.1 El liderazgo en las organizaciones educativas .....  | 60  |
| 2.4.2 Trabajo en equipo.....   | 66  |
| 2.4.3 Motivación.....  | 80  |
| 2.4.4 Comunicación .....   | 93  |
| 2.5 Principios de la función directiva.....  | 99  |
| Capítulo III. Propuesta de instrumento operativo para el director escolar, basado en el<br>desempeño de sus funciones..... | 111 |
| 3.1 Propósito .....  | 112 |
| 3.2 Planeación.....  | 113 |
| 3.3 Técnico- Pedagógica .....  | 116 |
| 3.4 Organización escolar .....   | 118 |
| 3.5 Clima organizacional.....  | 119 |
| 3.6 Supervisión docente.....   | 121 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.7 Actividades que favorecer el trabajo colaborativo .....      | 122 |
| Conclusiones .....   | 126 |
| Bibliografía .....   | 129 |
| Anexos .....   | 134 |
| Anexo I. Planeación.....   | 135 |
| Anexo 2. Técnico- pedagógica.....                                | 135 |
| Anexo 3. Organización escolar.....                               | 141 |
| Anexo 4. Clima organizacional .....                              | 142 |
| Anexo 5. Actividades que favorecen el trabajo colaborativo ..... | 148 |

---

---

## Introducción

---

Uno de los temas de mayor importancia y relevancia organizacional es la dirección escolar, pues de esta depende en gran medida la productividad, el progreso de la organización, pero lo más importante lograr la mejora en la educación básica.

La educación como parte fundamental del éxito de un país requiere tener profesionistas preparados para enfrentar las necesidades que este mundo exige, es por ello que el director de la escuela primaria juega un papel fundamental pues debe tratar de centrarse en cumplir uno de los principales objetivos de educación primaria que es el de asegurar el máximo logro educativo de los alumnos, además de orientar, guiar, dirigir, evaluar y motivar a los docentes, alumnos, padres de familia y demás personal.

Actualmente el director se enfrenta a un mundo versátil donde surgen cambios educativos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, científicos y culturales que exigen a los responsables de la educación la preparación para enfrentarse y responder a éstos. En este sentido la educación demanda que el director no solo tenga conocimientos y preparación suficiente, sino sobre todo una sólida formación humana y social que posea la capacidad no solo de dirigir al personal, sino motivarlo y estimularlo para emprender nuevos proyectos mismo que apoyen el desempeño de cada uno de los alumnos, que tenga la capacidad para resolver conflictos y tomar acuerdos, que tenga iniciativa y espíritu de líder. La fortaleza

del desarrollo de las competencias del director reside en la ampliación de sus habilidades más allá de la ejecución de tareas.

Hoy en día el director debe estar comprometido a actualizarse, prepararse ,formarse y aplicar sus conocimientos en los retos que se presenten para desempeñar con eficiencia las funciones que exige su puesto buscando alternativas que le permitan mejorar su gestión.

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, que involucre la interacción de todos sus integrantes, capaz de innovar, para el logro de objetivos que permita alcanzar la mejora en el proceso educativo.

En el desarrollo de la presente tesina, se toman en cuenta diferentes ejes para analizar el liderazgo del director de una escuela primaria. Se hace énfasis en la importancia de adoptar la gestión educativa en un contexto social moderno basado en la administración del cambio, la cual busca alcanzar la excelencia organizacional, es decir el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en todos los niveles de la escuela, a través de la competitividad y no en una administración tradicional, regida por la burocracia que entorpece la función directiva. La administración del cambio es la base para enriquecer el perfil del director, con el fin de lograr un liderazgo compartido, que permita un trabajo colaborativo dentro de su equipo.

Es por ello que en esta investigación analizaré al director como agente de cambio dentro de la organización, el cual debe considerarse como gestor educativo que utilice como herramienta primordial el proceso administrativo, que tenga la visión para reconocer las demandas sociales e

interprete adecuadamente las políticas educativas y sobre todo que tenga una visión de prospectiva dentro del centro educativo.

Dentro de este trabajo de investigación se hace notar la importancia de contribuir como administrador educativo en la mejora de la labor del director de primaria.

El presente trabajo manifiesta la importancia que implica el papel del director como principal motivador de la institución educativa y el liderazgo que desempeña con su equipo docente, padres de familia, alumnos y demás colaboradores.

De esta manera la presente tesina se encuentra estructurada en tres capítulos. En el primer capítulo se desarrollan los antecedentes históricos del Instituto Cultural Derechos Humanos, que es donde se suscita la problemática seleccionada desde sus inicios hasta la actualidad, además de su misión, visión, valores, organigrama y modelo educativo.

Asimismo describo mi experiencia profesional a partir de las funciones que desempeñe dentro del instituto. También dentro del capítulo uno, se plantea la problemática, el objetivo general y los objetivos específicos empleados para sustentar la presente investigación.

En el capítulo dos se aborda las referencias teóricas que dan sustento a la presente investigación, la cual inicia con la definición etimológica de la administración tomando la definición de diversos autores para finalmente estructurar mi concepto propio, la administración como técnica, ciencia y arte, las ciencias que apoyan a la administración, sus bases teóricas y la definición

de la administración educativa y la importancia de un administrador educativo dentro del ámbito escolar así como la gestión educativa.

Asimismo dentro de este capítulo se retoma el proceso administrativo, para enfocarnos a la etapa de dirección que es en donde se emplean una serie de elementos indispensables para el éxito de cualquier empresa, como el liderazgo. La educación no puede ser ajena al emplear estos elementos tales como el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo, dentro de un plantel educativo y en especial en aquellos que lo dirigen. De manera que en este capítulo, se describe cada elemento de la dirección para dar sustento teórico a dicha investigación. Se analizará el liderazgo desde su definición, teorías principales, características, la diferencia entre jefe y líder, los tipos de líderes y cuál es el tipo de líder ideal para dirigir una institución educativa. Se retoma en la investigación lo relativo al trabajo en equipo desde la definición, los tipos de equipos, el comportamiento de los integrantes y sus características.

Otro elemento que se analiza en este capítulo es la motivación y su relación con el liderazgo. Finalmente, en este capítulo se analiza la comunicación desde su definición, elementos importantes que interfieren en el proceso de la comunicación y las funciones principales dentro de un grupo, tomando en cuenta al director como comunicador de la comunidad educativa.

En el capítulo tres se elabora a partir de la observación en el campo laboral un instrumento operativo para el director escolar basado en sus funciones fundamentado en el proceso administrativo, entre ellas: la planeación, técnico-pedagógica, organización escolar, clima organizacional,

supervisión docente, actividades que favorecen el trabajo colaborativo. Para concluir el trabajo se señala la importancia de formar directores como líderes preocupados por cumplir y hacer cumplir la misión de la educación.

La presente tesina puede ser útil como fuente de información para aquellos docentes que tienen a su cargo las direcciones de educación primaria y les sea útil en el desarrollo de su gestión.

---

---

## **Capítulo I. Experiencia Profesional**

---

## 1.1 Antecedentes

---

Para el desarrollo de la presente propuesta analizaré el contexto de una institución educativa particular con oferta educativa para todos los niveles, desde educación preescolar hasta licenciatura. El instituto es plantel único, cuya razón social se denomina: Instituto Cultural Derechos Humanos S.C. ubicado en la zona oriente de la Ciudad de México (CDMX), en la delegación Iztapalapa, con domicilio en: Emilio N. Acosta 62 Colonia Ampliación Santa Martha Acatitla C.P. 09510.

Se funda en febrero de 1966 como un Jardín de Niños denominado “Arcoíris”, gracias a la visión emprendedora de la Profesora María Teresa Moya, al percibir la necesidad de ofrecer educación preescolar en la zona, debido a que las condiciones socioeconómicas y demográficas presentaban carencias, lo cual hacía difícil que los niños tuvieran la oportunidad de asistir a la escuela. En un inicio, el jardín contaba únicamente con dos aulas.

Para el año de 1989, veintitrés años más tarde y debido a la demanda que la comunidad presentaba. Se integra al equipo de trabajo el licenciado en contaduría Celso Espinosa Moya como director general, mismo que bajo una formación administrativa y una visión emprendedora, obtuvo la autorización para impartir educación primaria con el número de acuerdo 890513, ya con la razón social “Instituto Cultural Derechos Humanos” (ICDH), contaba con una población escolar de 86 alumnos.

El Instituto Cultural Derechos Humanos antes Jardín de niños Arcoíris, comienza a tener una estructura administrativa con: misión,

visión, valores, políticas, logotipo, organigrama, eslogan y mascota. Más adelante se describirá cada una.

Para el año de 1991, su población creció a 185 alumnos, para entonces ya se contaba con siete aulas y un auditorio. En 1992, se inicia con el nivel de secundaria, con una población total de 240 alumnos. Para 1994, empieza a funcionar el bachillerato y se registra una población de 612 alumnos, en ambos niveles.

El instituto empieza a impartir la licenciatura en educación primaria en 1995, con 12 alumnas. Tres años más tarde, se integra la licenciatura en educación preescolar y para 1999 se incorpora la licenciatura en derecho.

Actualmente, el ICDH cuenta con una matrícula de 58 alumnos para preescolar de los cuales se dividen: quince en preescolar uno, veintidós para preescolar dos y veintiuno para preescolar tres. Para primaria la matrícula es de:182 alumnos de los cuales: cincuenta y cinco son de primero, treinta de segundo, veintidós de tercero, veinticinco para cuarto, veinte de quinto y treinta de sexto. Para secundaria la matrícula es de 144 alumnos entre los cuales: cincuenta y tres de primero, cuarenta y cinco de segundo, cuarenta y seis de tercero.

En preparatoria se trabajan semestres cruzados, es decir de agosto a diciembre son semestres nones y de febrero a julio semestres pares, cuenta con una matrícula total de 113 alumnos de los cuales: treinta son de primer semestre, cuarenta y cinco de tercer semestre y treinta ocho de sexto semestre.

La licenciatura en educación primaria es la de mayor demanda dentro del plantel con un total de 187 alumnos, le sigue la licenciatura de educación preescolar en esta predomina la población estudiantil de mujeres, con un total de 167 alumnos, le antecede la licenciatura en ciencias de la educación con: 89 alumnos en total y por último la licenciatura en derecho con un total de 82 alumnos.

El ICDH, ha logrado consolidarse como una de las escuelas particulares más prestigiosa de la zona oriente, se caracteriza por impartir todos los niveles escolares en un mismo plantel y sobre todo por ofertar educación de calidad desde nivel preescolar hasta licenciatura, durante 51 años.

La misión brinda una identidad a la institución, describe en forma breve a que se dedica la organización, cuál es su propósito. La misión del Instituto Cultural Derechos Humanos es la siguiente:

**Misión:**

“Formar seres humanos universales conscientes de su naturaleza, su dignidad y su destino; capaces de lograr cambios trascendentales en el ámbito personal, profesional y social a través de la excelencia educativa” (ICDH, 2012, p.3).

La visión señala el rumbo de la organización, marca una perspectiva a futuro sobre lo que se desea lograr o hacia dónde va. Además debe ser breve e incitante. La visión del Instituto Cultural Derechos Humanos es:

Visión:

“Consolidarse como una de las mejores escuelas de México, sustentándose en una gestión de excelencia educativa y de valores, con rentabilidad y crecimiento sostenido en su cantidad y calidad de recursos, establecimientos y servicios. Formadora de personas y profesionistas exitosos en todos los ámbitos de su vida” (ICDH, 2012, p.3).

La filosofía comprende eslogan, valores y compromiso, estas son importantes para el futuro de una organización, y forman parte de la visión. El eslogan, es una frase corta, fácil de recordar con un contenido publicitario. El eslogan del Instituto es:

*“Educar para trascender”*

“Bajo el precepto de una educación de excelencia en un marco de valores, que permita a los alumnos un desarrollo individual y que los motive a realizar cambios fundamentales en todos los ámbitos de su vida, porque más que buscar un alumno en la comunidad, se busca cubrir un compromiso moral con la sociedad” (ICDH, 2012, p.3).

Los valores son instrumentos gerenciales que permiten orientar las conductas de los miembros de la organización. Cabe destacar que estos deben practicarse por todos y cada uno de los empleados de la organización sin importar las jerarquías. Los valores del Instituto Cultural Derechos Humanos son:

- Compromiso: cumplir con los acuerdos establecidos de manera eficiente y eficaz.
- Honestidad: Ser honrado y veraz en cada uno de nuestros actos en congruencia con nuestro ser interior.
- Lealtad: Cumplimiento de las leyes de la fidelidad y el honor hacia quienes nos brinden su apoyo
- Respeto: Valorar y aceptar a todas las personas sin distinción.
- Equidad: Lograr un equilibrio de igualdad y justicia.
- Responsabilidad: Cumplir con los compromisos que asuma con la debida oportunidad.
- Perseverancia: Firmeza y constancia en la ejecución de nuestros propósitos.

La imagen de la mascota de una organización pretende de forma amigable transmitir valores y de buscar una identidad. La mascota, es un venado cola blanca que representa la inteligencia, amor y protección a su familia y fue elegido por ser un animal muy perceptivo a su entorno.



***Mascota del Instituto Cultural Derechos Humanos. Fuente: ICDH***

El escudo del instituto simboliza el respeto a los derechos humanos universales que debemos preservar.



***Escudo del Instituto Cultural Derechos Humanos. Fuente: ICDH***

Para lograr la simplificación del trabajo dentro de una organización es imprescindible delimitar funciones para lograr mayor efectividad y productividad en el desempeño del mismo.

La descripción de actividades consiste en puntualizar cada una de las actividades que deberán desempeñarse en dicho puesto, esto posteriormente permitirá la jerarquización de la estructura de la empresa.

Cada institución dependiendo de sus características y requerimientos debe formar la estructura de la organización ya sea por departamentos o áreas.

El organigrama con el que cuenta el Instituto, está representado en el siguiente orden:



**Organigrama del Instituto Cultural Derechos Humanos, fuente. ICDH**

Considero que el tipo de organización con la que cuenta el instituto según Münch, es de tipo lineo - funcional.

“La organización lineo-funcional es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas” (Münch, 2012, p.67)

## 1.2 Instituto Cultural Derechos Humanos, nivel primaria

---

Me dirigiré únicamente al nivel primaria para la realización del presente trabajo. En la actualidad el instituto cuenta con un grupo de cada grado y su matrícula total es de 154 alumnos.

La plantilla docente está formada por once docentes: siete que integran la academia de básicas, y cuatro docentes la academia de clases especiales (inglés, danza, artes y música). Los docentes que integran la

plantilla, en su totalidad son normalistas, pedagogos y psicólogos con autorización para el ejercicio docente, quienes están en constante actualización.

El trabajo docente se lleva acabo con horarios cruzados esto es, que para un grado hay dos maestras de clase, una imparte las asignaturas de Español, Ciencias Naturales y Geografía; la otra, atiende Matemáticas, Historia y Civismo. Los profesores del Instituto están comprometidos a cubrir los planes y programas que marca la SEP.

“Nuestro modelo educativo exige una educación totalmente centrada en el alumno. Partimos de la política educativa vigente para el desarrollo de las competencias educativas; nuestros profesores actúan como facilitadores del aprendizaje propiciando el trabajo colaborativo, el pensamiento crítico, el desarrollo de hábitos de estudio y la capacidad de autoevaluación. Nuestro objetivo educativo está encaminado a la formación para la vida vinculando los conocimientos teóricos con la aplicación real de los mismos” (ICDH, 2012, p.9).

La infraestructura del plantel es suficiente y adecuada para la ejecución de las actividades, contamos con: dirección, área de juegos, 2 laboratorios de cómputo, 2 canchas para actividades deportivas, 10 aulas, 3 talleres: danza, música y artes, un auditorio, salón audiovisual y laboratorio de idiomas.

El Instituto Cultural Derechos Humanos, desde su creación hace 51 años, ha representado una alternativa para la formación básica, media superior y superior de miles de niños y jóvenes que desean recibir una

educación de calidad, que les permita en un futuro incorporarse de manera inmediata al mercado laboral, enfrentando el reto de responder con equidad, calidad y pertinencia a las transformaciones socioeconómicas de nuestro país.

### **1.3 Descripción de la experiencia profesional**

---

Esta investigación se fundamenta en mi experiencia profesional en el “Instituto Cultural Derechos Humanos”.

Me incorporé al instituto el 23 de enero del 2013, como docente de secundaria impartiendo los módulos de orientación y tutoría para los tres grados de secundaria y formación cívica y ética para segundo y tercero. Al mismo tiempo me encargue del departamento de desarrollo humano, durante dos años.

El instituto preocupado por el desarrollo integral del ser humano ve la necesidad de contar con un departamento que atienda a la comunidad educativa, para el diseño e implementación de programas tendientes a mejorar la calidad humana. Es así como surge el departamento de desarrollo humano, mismo donde me desempeñe laboralmente, a través de los siguientes programas:

- Escuela para padres: tiene como objetivo orientar mediante pláticas a los padres de familia, con temas de su interés y se imparten una vez al mes.
  
- Orientación educativa: mi labor como orientadora es apoyar y encaminar a los jóvenes en la toma de decisiones que se le presentan en la difícil etapa de la adolescencia.

- Atención y asesoría para padres y alumnos: en cuanto a quejas y sugerencias respecto a los servicios que brinda el instituto.
- Capacitación del personal: mi labor como administrador educativo dentro del departamento de desarrollo humano, consiste en detectar las necesidades que tiene el personal docente, administrativo y de mantenimiento, buscar los medios e impartir capacitación adecuada y oportuna para la mejora del desempeño y actualización en las actividades que realiza el personal dentro del instituto.
- Reclutamiento y selección del personal: una función básica del administrador educativo es proporcionar los recursos humanos necesarios, para el desarrollo de las actividades en cada una de las diferentes áreas.

“A través del departamento de desarrollo humano se brinda atención psicopedagógica a los estudiantes que lo requieren. Se diagnostican y se canalizan problemas de aprendizaje para su atención profesional. Se orienta sobre estrategias de aprendizaje a los estudiantes que así lo requieren. Los estudiantes sobresalientes son incorporados al “Grupo Ateneo”, donde se amplían sus posibilidades de expresión y desarrollo personal.

Este departamento diseña y aplica los programas tendientes a mejorar la calidad humana de nuestra comunidad educativa” (ICDH, 2012, p.11).

- a) Diseña cursos y talleres de actualización académica para los docentes.
- b) Organiza y difunde el temario para la “Escuela para Padres”.

- c) Promueve actividades que propicien el desarrollo integral de los educandos.
- d) Escucha y atiende las inquietudes y propuestas de nuestros docentes, alumnos y padres de familia, con la finalidad de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

---

#### **1.4 Planteamiento del problema**

---

Una de las funciones básicas del administrador educativo es detectar las fortalezas y debilidades de los diversos departamentos de la institución educativa, para visualizar las áreas de oportunidad, plantear propuestas de mejora con la finalidad de hacer más eficiente la gestión, reestructurar y mejorar la institución donde se logre desarrollar, para ofrecer una mejora en el proceso educativo.

En el desempeño de mis actividades dentro del departamento de desarrollo humano me pude percatar que la directora de primaria llevaba aproximadamente 20 años en este cargo, y el nivel educativo comenzaba a decaer pues la directora tenía cierta resistencia al cambio aferrándose a su sistema tradicional, que ya era poco funcional.

La mayoría de los profesores no estaban motivados para dar lo mejor de sí mismos, se sentían frustrados por que su práctica docente era poco valorada, no se sentían motivados y apoyados especialmente por la directora para emprender nuevos proyectos, justo cuando la directora debe ser como el capitán de un barco que dirige a su tripulación.

Lo anterior determina que los profesores que se sienten desmotivados, frustrados y cansados, aportan menos de lo que podrían al instituto en su práctica docente. Por tal motivo el logro educativo se ve constantemente amenazado.

En el marco de la mejora institucional, la escuela no puede ni debe ser ajena a ejercer un liderazgo que motive al colectivo docente, tomado en cuenta que el objetivo primordial en la educación básica es formar individuos, que se integren a la sociedad en sentido amplio y obtener los conocimientos necesarios, para su formación personal y profesional.

La misión de un líder consiste en construir una organización inteligente, con un sistema abierto que involucre la interacción de todos sus integrantes, que sea capaz de innovar, para el logro de objetivos educacionales y permita alcanzar los resultados planteados.

De este modo se plantea la problemática que aqueja en estos momentos al Instituto Cultural Derechos Humanos el cual es, la falta de liderazgo del director escolar, para dirigir y motivar el trabajo docente debidamente integrado en un trabajo colaborativo que ayude a combatir la desorganización, la apatía, el cansancio, la desmotivación, la falta de innovación y la resistencia al cambio por parte de los docentes.

### **1.5. Objetivo general**

---

- Realizar una propuesta de mejora basado en las funciones y tareas específicas que desempeña el director de un plantel educativo privado a nivel primaria, desde el contexto de liderazgo democrático, promoviendo el trabajo colaborativo entre los padres de familia, docentes y alumnos.

### **1.6 Objetivos específicos**

---

- Desarrollar una investigación documental partiendo de referentes teóricos, donde el director encuentre bases para el fortalecimiento y actualización de su función.
- Analizar el papel del director escolar como agente motivador y su influencia en la productividad docente.
- Reconocer la importancia del liderazgo en la función directiva.
- Diseñar una propuesta alternativa en donde el director encuentre una visión distinta como líder democrático, para organizar su gestión escolar.
- Promover las actividades directivas de coordinación, apoyo y acompañamiento docente, para favorecer el proceso educativo.

---

---

## **Capítulo II. El liderazgo en la función directiva**

---

---

## 2.1 La administración y el proceso administrativo

---

Todos los seres humanos hacemos uso de la administración en nuestra vida diaria ya sea de manera formal e informal, y en todo momento. Desde planear una fiesta de cumpleaños hasta organizar la agenda del trabajo... Pero ¿Qué es la administración?, definiré el concepto de administración con el apoyo de algunos autores, para posteriormente abordar el concepto de administración educativa.

“La definición etimológica, es la forma más usual la expresión del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, es a través de los elementos fonéticos que la integran como suele encontrarse el verdadero significado de la palabra y del concepto que la expresa “(Reyes, 2005, p.15).

La palabra administración “Viene del latín ad (dirección para tendencia para) y minister (subordinación u obediencia), que significa realizar una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

Freemon E. Kast dice “Administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de los objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: 1) dirección hacia los objetivos, 2) a través de gente, 3) mediante técnicas y 4) dentro de una organización” (Chiavenato, 1997. p. 6).

Para Freeman la administración implica coordinar recurso humano y materiales, y retoma el logro de objetivos, a través de cuatro elementos, mismos que se resumen en logro de objetivos en una organización mediante técnicas.

“Harold, Koontz y Cyril O, Donnell. La definen como la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” (Münch, 2002, p.25)

Harold y Cyril, hacen mención de un elemento del proceso administrativo que es la dirección y de poseer habilidades para dirigir y alcanzar los objetivos. Considero que su concepto de administración está basado en un enfoque humanista desde el momento que ven a la organización como un organismo social, ya que esto implica una participación democrática y horizontal bajo un sistema abierto donde sus integrantes se organizan e interactúan de forma libre.

Las definiciones anteriores de los diversos autores, nos permite observar que la mayoría coinciden en ciertos elementos que conforman la definición de administración, entre dichos elementos los que más destacan son:

- a) El cumplimiento de objetivos: quiere decir que toda organización está enfocada al logro de resultados.

- b) La eficiencia y la eficacia: es decir que no solo se deben cumplir los objetivos, sino también se debe lograr “hacer bien las cosas”, optimizando recursos al mínimo costo, pero con la más alta calidad.
- c) Grupo de trabajo: los recursos humanos son indispensables dentro de toda organización, para llevar acabo la administración.
- d) Coordinación o dirección: Se requiere de habilidad para orientar, regir, encaminar, ayudar al grupo de trabajo y a los demás recursos.
- e) Método o proceso: es decir la administración es un modo organizado o sistematizado, nos habla de un conjunto de pasos a seguir.

Se puede decir entonces que la administración: es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, los recursos humanos, financieros, materiales, técnicos y tecnológicos de una organización pública o privada, con el fin de lograr eficiente y eficazmente los objetivos institucionales e individuales.

---

### **2.1.1 La administración como ciencia, técnica y arte**

---

Ahora que he definido el concepto de administración, surge nuevamente una fluctuación respecto al carácter que desempeña la administración. Es decir, si esta debe ser considerada como: ciencia, técnica o arte.

Para ello analizaré cada uno de los elementos, con el apoyo de la siguiente tabla:

| Elementos  | Ciencia   | Técnica   | Arte  |
|------------|---|---|---|
| Definición | Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales. | Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria | Conjunto de técnicas y teoría cuyo objeto es causa de placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa. |
| Objeto     | Conocimiento del mundo, búsqueda de la verdad   | Aplicación o utilidad práctica  | Belleza ,habilidad ,expresión   |
| Método     | Investigación<br>Observación<br>Experimentación<br>Encuesta   | Instrumentos<br>Procedimientos<br>Conocimiento científico   | Técnicas<br>Teorías<br>Emotividad<br>Creatividad  |
| Fundamento | Leyes generales<br>principios   | Principios y reglas de aplicación práctica  | Reglas  |

**Figura 2: Administración como ciencia, técnica y arte. (Münch, 2002, p.29)**

La administración puede ser vista como ciencia, ya que se fundamenta en leyes y principios con validez universal y está basada en teorías que la respaldan a través de la investigación, observación, experimentación, por ejemplo: los principios de administración.

La administración desde la perspectiva técnica, ya que tiene una utilidad práctica a través de procedimientos, por ejemplo: el proceso administrativo.

Se puede considerar la administración como arte ya que implica creatividad, para proponer, innovar, tomar decisiones, dirigir, motivar, ocupar eficiente y eficazmente los recursos de una organización.

Por lo tanto la administración puede ser considerada como: ciencia, técnica o arte, ya que se hace uso de: principios, técnicas, teorías, procedimientos, reglas, instrumentos y conocimientos. Solo importa el enfoque que se le confiera o el estudio en el que se esté aplicando. El

profesional evaluará que directrices serán las óptimas para determinada organización. Lo verdaderamente importante al conocer estos criterios es su aplicación.

---

### **2.1.2 Ciencias y técnicas auxiliares de la administración**

---

Hay que enfatizar en que la administración se relaciona en diversas ciencias y técnicas de las que se fundamenta para su estudio. Entre las ciencias y disciplinas auxiliares de la administración se encuentran: las ciencias sociales, las ciencias exactas y otras disciplinas. A continuación describiré brevemente cada una de ellas:

Las ciencias sociales, se dedican al estudio de los fenómenos sociales. Como anteriormente lo había mencionado la administración se relaciona con ciencias sociales tales como:

- a) Sociología: en la administración la sociología ha tomado un papel muy importante ya que muchos principios fueron tomados de los diversos hechos sociales.
- b) Psicología: el apoyo de esta ciencia dentro de la administración es en el estudio del comportamiento humano dentro de una organización, ya sea en las relaciones humanas, en la selección de personal, técnicas de motivación , incentivos, manejo de conflictos, entrevistas entre otras.
- c) Derecho: la administración debe respetar el marco legal en donde se desarrolle, por ello es de suma importancia que el administrador conozca las leyes vigentes que se rigen en materia civil, mercantil, fiscal entre otras,

para evitar incurrir en alguna falta dentro de la organización y evitar entorpecer las actividades de la misma.

- d) Economía: esta ciencia hace grandes aportaciones a la administración para el manejo de una organización en recursos materiales, la situación de mercado, el presupuesto, por mencionar solo algunos.

Las ciencias exactas, como su nombre lo dice deben tener la precisión de los hechos y estos se deben demostrar. Entre ellas esta las matemáticas cuya aportación en la administración es en la: estadística, la probabilidad de conteo entre otras.

Como anteriormente mencioné la técnica tiene un carácter práctico utilizado en las disciplinas entre las que destacan para el apoyo de la administración son: la contabilidad, la tecnología entre otras.

---

### **2.1.3 El proceso administrativo y sus etapas**

---

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios o las técnicas de esta disciplina correctamente (Münch, 2012, p.28).

Este conjunto de etapas o funciones ordenadas a través de las cuales se desarrolla la administración, es mejor conocido como: “proceso administrativo”. Existen diferentes opiniones de los autores respecto al número de etapas que este proceso tiene, sin embargo la gran mayoría coincide en cuatro etapas principales que son: la planeación, la organización, la dirección y el control.



**Figura 3: Etapas del proceso administrativo (Münch, 2002, p.36)**

A continuación, describiré cada una de las etapas del proceso administrativo desde la definición de su concepto y las características principales de cada etapa.

El proceso administrativo inicia con la etapa de planeación, ya que implica hacer la elección del proyecto más adecuado sobre lo que se quiere hacer tomando en cuenta de las necesidades de la organización o de lo que se realizará a futuro en cualquier organización para evitar imprevistos que afecten las etapas subsecuentes. Citaré algunos autores que dan la definición de planeación:

La planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos. El punto de partida de la planeación es el establecimiento de los objetivos por alcanzar. La fijación de los objetivos es la primera actividad que debe cumplirse: saber a dónde se pretende llegar para saber con exactitud cómo llegar hasta allá (Chiavenato, 2004, p.143).

“Según Agustín Reyes Ponce. La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo, y la

determinación del tiempo y números necesarios para su realización” (Münch, 2002, p.63).

Para José Antonio Fernández Arena. “La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizarán las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.” (Münch, 2002, p.63)

La mayoría de los autores coincide en que la planeación tiene que ver con el establecimiento de objetivos para determinar lo que se quiere lograr, también es importante contar con diversas alternativas, para el logro de los objetivos, tomando en cuenta el análisis y la selección de la decisión más adecuada en actividades futuras.

Por lo tanto podemos definir la planeación como un proceso anticipado para el cumplimiento de objetivos a través de diversas alternativas en actividades futuras.

Planear implica que los administradores piensen y estructuren con anticipación sus metas, acciones basadas en algún plan o lógica y no en simples corazonadas. Un plan es un esquema de lo que habrá de hacerse en el futuro, estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Asimismo para llevar a cabo una planeación acertada se debe seguir una serie de elementos como son: los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

Mediante una adecuada planeación se pueden lograr los objetivos en forma eficaz y oportuna, obteniendo resultados favorables y la

coordinación de actividades. Un objetivo indica los resultados o fines que una empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Con respecto a esta primer etapa del proceso administrativo la planeación, el director de la escuela primaria, debe establecer objetivos, metas y políticas que guíen el desarrollo de las actividades, prever los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su logro, lo anterior se debe realizar mediante la elaboración del proyecto escolar.

Para dar apoyo a esta fase, el director debe llevar diversas técnicas tendientes a detectar los problemas que se susciten dentro de su plantel desde problemas de actualización docente, capacitación, reestructuración del modelo educativo, mejorar la atención a alumnos y padres de familia. Así como prever las necesidades anuales de recursos humanos, materiales y financieros, con la finalidad de estructurar alternativas, estrategias o acuerdos que den solución a las problemáticas que se originen.

La segunda etapa de proceso administrativo es la organización, en la que se determina la estructuración de las actividades necesarias, para alcanzar los objetivos planteados, aquí se establece ¿Cómo se va a hacer?, la planeación propuesta anteriormente, que medidas emplear para lograr lo que se desea. Para dar una definición del concepto organización, citare algunos autores y finalmente estableceré mi propio concepto al respecto.

La palabra organización etimológicamente proviene del griego “organón” que significa instrumento.

Para Agustín Reyes Ponce , la organización es la estructuración de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social (Münch, 2002, p.107).

El concepto organización tiene que ver con la sistematización, la distribución de actividades, la estructura para establecer los niveles de responsabilidad. Podemos definir entonces la organización como: la sistematización de la estructura jerárquica para convocar las actividades y simplificar las funciones. La organización nos indican que el desempeño eficiente de las actividades a partir de las funciones mediante una estructura jerárquica para lograr los objetivos establecidos.

El proceso de organización está conformada por dos etapas las cuales son: la división del trabajo y la coordinación.

La división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo (Münch, 2012, p.64).

El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar. Por lo tanto es tarea del director organiza a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

Es director es el responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, como la distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales mismos que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

Ahora analizaré la tercera etapa del proceso administrativo que forma parte de la fase dinámica, es conocida como la etapa ordenada de las instrucciones, es la etapa donde se realiza lo planeado y se ejecuta lo organizado.

Esta etapa de dirección es la parte medular del presente trabajo por ser la etapa del proceso administrativo donde se realiza la obtención de objetivos a través de los elementos principales del liderazgo como: motivación, comunicación, trabajo en equipo,

Robert B .Buchele. Comprende la influencia personal del administrador a través de la cual se logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. (Münch, 2002, p.147).

Podemos definir el concepto de dirección como la ejecución de los planes mediante la guía de esfuerzos del equipo de trabajo a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.

La dirección escolar es determinante para una gestión escolar efectiva, entendida esta como la que logra y preserva que los estudiantes aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida. Es el director quien debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales

como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial.

En ese contexto, el director escolar debe estar consciente de la autoridad que le ha sido delegada y de la responsabilidad de generar resultados, por los cuales debe rendir cuentas.

Finalmente el proceso administrativo se compone por la etapa de control, cuyo propósito es evaluar y corregir la ejecución de las actividades, además de revisar si se cumplieron los objetivos propuestos garantizando el cumplimiento de los planes.

Henry Fayol: Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. . (Münch, 2002, p.151).

El control es la evaluación de los resultados obtenidos, garantizando el cumplimiento de los planes, para identificarlas desviaciones y evitar que se repitan.

El director escolar es responsable de hacer uso de los mecanismos de control llevando un registro de logros obtenidos en todos los ámbitos de su gestión. Además debe adecuarse a aplicar los lineamientos y normas establecidos por la Secretaría de Educación Pública y la Dirección

General de Educación Primaria, con la finalidad de tomar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones. Así mismo deberá constatar que se lleven a cabo las evaluaciones docentes y del aprendizaje de los alumnos.

La visión de dirección escolar, trasciende la persona del director mismo que pone en práctica las etapas del proceso administrativo enfocándose al trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, el director como representante del plantel educativo continúa siendo el responsable de: planear, organizar, dirigir y controlar, para lograr una gestión escolar efectiva

---

## **2.2 Administración educativa**

---

A lo largo de la “historia” la administración ha crecido de forma significativa expandiéndose a otras ramas para su estudio. El siglo XXI se caracteriza por la proliferación de todo tipo de empresa, avances administrativos, y la especialización en diversas áreas de forma más específica, lo cual implica mayor dominio sobre algún tema.

Una rama importante de la administración que ha ganado terreno es la administración educativa. Hoy en día se habla de fenómenos organizacionales y locales como: las reformas, la globalización, las alianzas estratégicas, todas estas prácticas sociales y organizacionales nos invitan a crear nuevos escenarios de trabajo, donde es imprescindible que la educación analice las verdaderas necesidades de la sociedad que demanda una adecuada administración de la educación.

Esto me lleva a un nuevo concepto clave que se debe analizar, para la realización del presente trabajo dicho concepto es la administración educativa, enseguida citare algunos autores para definir el concepto:

“La administración en materia educativa no se limita a los aspectos materiales y de recursos, sino a la eficacia, de la educación como tal; en lo externo debe responder a las necesidades de la sociedad y de la economía y en lo interno a la formación alcanzada” (Pozner, 2000,p.93).

La definición de Pilar Pozner sobre la administración educativa, nos dice que los objetivos y metas que se planteen en materia educativa deben satisfacer las necesidades de la sociedad, buscando estrategias que permitan lograr una educación de calidad, no solo limitándose a la administración de recursos materiales.

Hoy en día la educación ha estado sujeta a grandes cambios dentro de nuestro país, que demanda una administración donde no solo se trabaje para sacar adelante a las abundantes generaciones, sino que además se les brinden conocimientos y habilidades, para ser competitivos en el mercado laboral.

“La administración educativa, se define como una rama de la ciencia administrativa que se ocupa de la elaboración, aplicación, evaluación y supervisión de los programas y planes de estudio” (García, 1991, p.47).

Para García Martínez, menciona que la administración educativa es una rama de la administración, que se encarga de seguir el

proceso administrativo aplicado a los planes y programas de estudio de una institución

La administración educativa, es una rama de la administración que se define como el proceso de suministrar los con eficiencia y eficacia los recursos necesarios, para llevar acabo el logro de metas y objetivos dentro de una institución educativa. Surge de la necesidad de resolver problemas y administrar las organizaciones educativas en todos los niveles, para su reestructuración y mejora.

El objetivo una organización educativa es mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje, con el fin de que sus miembros se integren en un medio cada vez más exigente en el aspecto de las nociones que movilizan las estructuras sociales, físicas, científicas y tecnológicas, con el propósito de que esos miembros, al tener mayores nociones de su medio, puedan transformarlo para elaborar una sociedad cada vez más competente en la subsistencia de esta misma.

Sin duda alguna el administrador educativo es el protagonista encargado de ejercer la administración educativa, por qué es la persona encargada de dirigir, controlar y supervisar los procedimientos necesarios en una organización, así como también la elaboración de políticas públicas, proyectos de mejora y promover una adecuada optimización de los recursos, sean materiales, humanos o financieros; esto con la única finalidad de poder reestructurar y mejorar la institución dónde se logre desarrollar.

Considero importante conocer el objetivo, perfil de egreso y campo laboral del administrador educativo según la Universidad Pedagógica Nacional, misma que imparte la licenciatura en administración educativa.

Objetivo profesional de la licenciatura:

Formar profesionales de la educación en la Administración y Gestión con una perspectiva multidisciplinaria basada en el análisis de diversos enfoques, modelos y teorías, que habilite a los egresados en la selección, análisis y utilización de principios, métodos y técnicas para la intervención en instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional.

Perfil de egreso:

El profesional de la educación en el campo de la administración y la gestión educativa egresado de la UPN será capaz de:

- Conocer, analizar, interpretar e intervenir en las instituciones, organizaciones y en las prácticas educativas
- Identificar el contexto, las condiciones y los factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas educativas.

Campo laboral:

El egresado de la licenciatura en administración educativa podrá desarrollar sus actividades en:

- Instituciones de educación básica, media superior y superior (federal, estatal, regional y municipal).
- Instituciones de educación especial, escuelas clínicas y centros psicopedagógicos.
- Instituciones de asistencia social: DIF, SSA, IMSS, ISSSTE, etc.
- Delegaciones del Distrito Federal, en sus áreas de servicio a la comunidad con programas educativos, culturales y asistenciales.
- Instituciones federales (Secretaría de Seguridad Pública, SEMARNAT, Gobernación, Policía Federal, SEDESOL, IFE, etc.)
- Empresas y Asociaciones en sus áreas de servicio y capacitación.
- Departamento de asesoría pedagógica según el área de intervención.
- Organizaciones privadas con programas culturales y atención a movimientos juveniles.
- Organizaciones privadas no educativas en áreas de administración y servicios. [www.upn.mx](http://www.upn.mx) consultado el 12-05-15

Como puede observarse los ejes curriculares están relacionados con la teoría de la administración y su práctica dentro de una institución educativa principalmente.

La Universidad Pedagógica Nacional, ha sido pionera en la formación de administradores educativos, misma que ha impulsado el estudio de la gestión educativa mediante: simposios, investigaciones, textos, proyectos, libros.

Aún que la administración educativa enfrenta hoy en día grandes retos, se pronostica un período de reconocimiento y consecución en

este ámbito, ya que el sistema educativo demanda administradores capaces de enfrentar retos, romper paradigmas y encararse a este mundo colmado de transformaciones, el cual requiere una visión emprendedora, proactiva y productiva, cómo la del administrador educativo.

## **2.3 Gestión educativa**

---

Las condiciones socioculturales del hombre a principios del siglo XXI, son diferentes a las del siglo pasado, ahora el neoliberalismo y la globalización, nos invitan a analizar los aspectos generales sobre la nueva forma de dirección, los nuevos paradigmas de la gerencia en este siglo y su relación con la administración educativa.

Es muy común que los conceptos administración educativa y gestión educativa se confundan a menudo o se haga uso de estos como un mismo concepto. Anteriormente definí el concepto administración educativa, ahora definiré el concepto gestión educativa, para diferenciarlos y encontrar las coincidencias.

La palabra Gestión según la Real Academia Española significa administrar, es decir hacer diligencias conducentes al logro de objetivos (López, 2011, p.3).

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define gestión como “el conjunto de diligencias que se realiza para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”.

Otra acepción de gestión dice que es una función Institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y conjuntos de una organización (Münch, 2012, p.5).

La palabra gestión se refiere a hacer ciertos trámites administrativos, para cumplir con algunos requerimientos, mismos que den validez, fundamento o sustento de la organización empleada.

“La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación” (Casassus, 2000, p.1).

Como se puede ver la gestión es un tema en desarrollo, cuya traducción en inglés es management el cual está dirigido a las actividades de las empresas, dentro de este mercado de globalización y nueva tecnologías. Aún en el año 2015 es novedoso hablar de gestión educativa, pero no es un tema ajeno a los cambios que está teniendo México en materia educativa como lo es la reforma educativa actual.

“La gestión, según Ezpeleta, se entiende como vínculo, como función articuladora de sentidos entre las instancias que van desde las más altas jerarquías educativas hasta el plantel escolar, llegando al interior de cada una de ellas. Dada la estructuración del sistema educativo mexicano,

resulta de primer orden la función de los directivos ligados inmediatamente a la escuela (directores, supervisores y jefes de sector), especialmente si se trata de implementar una política educativa cuyo centro es la gestión del establecimiento escolar en su conjunto” (Brazlavsky, 2001, p.212).

La gestión educativa para Ezpeleta, es como un vínculo que va desde la estructura del sistema educativo mexicano, el cual se compone desde las normas y leyes fundamentales para la educación tales como: el artículo 3º, la ley general de educación, la ley orgánica de la administración pública federal, el reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública. Hasta el registro de las instituciones, la planeación, programación y calendarización a todos los niveles: preescolar, primaria, secundaria, media y superior, en México.

La gestión educativa es dar respuesta a los problemas que se presenten y atender las necesidades de la sociedad en materia educativa en los diferentes niveles desde preescolar hasta nivel superior.

“Ahora bien, por gestión educativa entenderemos una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea” (Martínez,1998, p.17).

La gestión educativa es un todo, no solo se debe seguir el proceso administrativo dentro de una organización, se debe además implementar con liderazgo estrategias para el desarrollo de los objetivos y proyectos.

“Por tanto el concepto de gestión educativa no es sinónimo de la administración educativa, aunque dentro de la gestión existe la administración como una de las dimensiones que articulan en esta misma. La organización educativa es junto con la cultura escolar consecuencia de la gestión” (Martínez, 1998, p.17).

Es decir, se debe ver a la organización como una estructura, como un todo. Donde todas las partes internas y externas, favorecen o afectan directa o indirectamente a la organización. Para ello explicaremos la teoría de los sistemas que da sustento al presente estudio.

La gestión educativa es un sistema es decir un todo organizado, donde se administra desde el sistema educativo nacional hasta el plantel escolar, partiendo de lo general a lo particular, donde los subsistemas son conocidos como dimensiones pedagógicas.

Una organización escolar es un sistema complejo de relaciones interpersonales entre directivos, docentes, alumnos, administrativos, padres de familia y sociedad. Son relaciones interpersonales porque los sujetos, los grupos formales o informales contribuyen a la generación de un ambiente social determinado sobre la base de sus actitudes

y valores. De forma cotidiana, forman parte de una práctica basada en objetivos, planes, normas, políticas y estrategias bajo una estructura organizacional generalmente piramidal preestablecida.

Para conseguirlo, debe propiciar un ambiente agradable y que motive a los subordinados, en otras palabras, aplicar un sistema administrativo que le facilite establecer funciones y responsabilidades para obtener los resultados requeridos. Asimismo, promover una cultura organizacional colmada de valores: respeto, confianza, solidaridad, etc., en su equipo de trabajo.

El gestor es el encargado de utilizar la administración de manera más efectiva, lo que le permite el impulso de su estructura organizacional, considerando los elementos que la conforman; en este caso: (padres de familia, alumnos, docentes, administrativos) a efecto de lograr, de manera armónica, el desarrollo de la organización.

El papel de gestor se registra en un sistema educativo determinado, en el que es objeto de una creciente política pública y en el que cuestiones como poder y control, forman parte del modelo de dirección vigente. No hay que olvidar que el director ocupa la posición de gestión más cercana a los profesores y a los padres, por lo que éste no puede ser un tema ajeno a los intereses del administrador educativo.

## 2.4 Liderazgo

---

Es en la etapa de dirección del proceso administrativo, donde se realiza lo planeado y se ejecuta mediante la estructura organizacional, cabe destacar que el éxito de cualquier empresa deriva de la dirección debido a la serie de elementos que la comprenden tales como: el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación.

En este apartado analizaré el liderazgo dentro de la función directiva, para ello citare algunas definiciones de liderazgo de diversos autores con la finalidad de diseñar una definición propia al respecto.

“El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación” (Chiavenato, 2004, p.105).

El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos den una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos (Pozner,2000,p.9).

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas (Robbins, 2013, p.368).

Como se puede observar los elementos del concepto que resaltan en cada una de las definiciones de los autores, es la capacidad para influir en lo demás, para guiar a un individuo o a un grupo hacia el logro de tareas.

Entonces podemos definir liderazgo como: un proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. El liderazgo es el arte de motivar, comandar y conducir a personas.

Lo ideal sería que se animará a los subordinados a desarrollar no sólo la disposición a trabajar, sino también a hacerlo con empeño y seguridad en sí mismos. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan detrás de un grupo para empujar u obligar, se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales. Para un liderazgo efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer las capacidades del líder.

De tal forma, que el liderazgo es un factor determinante en cualquier organización, ya que está unido a la idea de autoridad, de poder, de capacidad para dirigir y para influir en los demás. La función de liderazgo implica facilitar el logro de los objetivos del grupo.

Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y comportamiento de estos, e incentivándolos para trabajar con un objetivo común.

El liderazgo es una acción sobre personas, el líder debe tener la capacidad de control sobre los seguidores y sus acciones, misma que requiere de autoridad y poder, que le dan las bases para influir sobre el seguidor. Por lo tanto el liderazgo es una situación de superioridad dirigida por una persona llamada líder.

Liderazgo es la cualidad de una persona para estar en situación de líder. El liderazgo es lo que caracteriza a un líder. Un líder, es una persona que se dirige, crea o junta a un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo en cualquier contexto de interacción social.

Para ser líder se necesita del apoyo de sus seguidores, ellos mismos notando las aptitudes y actitudes de una persona lo eligen para guiarlos. Ser líder no significa necesariamente tener un reconocimiento formal, por lo tanto un líder tiene la capacidad para motivar a un grupo de personas y conseguir un objetivo.

La necesidad de un líder es evidente y aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos. Las habilidades personales del líder son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en función de un grupo,

porque es un producto de las relaciones funcionales con individuos, y de sus propias cualidades.

El liderazgo puede surgir de forma natural, cuando una persona se destaca con el papel de líder, sin necesidad de poseer una posición o un cargo que lo faculte como tal, también conocido como liderazgo informal. Cuando un líder es elegido por una organización y comienza a asumir una posición de autoridad, ejerce un liderazgo formal. Un líder podría ser un jefe y un jefe podría ser un líder, pero no todos los jefes son líderes

Aquél que es un líder no puede pensar únicamente en su beneficio, sino en el de todas las personas a las cuales guía sin recurrir a la fuerza o la violencia.

Por otro lado un jefe es una persona que está a cargo de un lugar de trabajo, la mayoría de las veces fue impuesto no es elegido por los subordinados, podría ser directamente la cabeza de la empresa o algún gerente o directivo. Los subordinados deben responder al jefe aun cuando no estén de acuerdo con sus decisiones. Los jefes trabajan con fines monetarios y no son los encargados de velar por el bienestar de las personas a las cuales dirigen.

La autoridad de los jefes no es concedida por el gusto de las personas dirigidas, sino que los subordinados deben someterse a las decisiones del jefe; un que estas no sean totalmente de su agrado.

Un jefe puede también ser un líder si logra inspirar a quienes están bajo su dirección. Además si es una persona que toma en cuenta el

bienestar de sus empleados y busca el beneficio de estos se verá reflejado en beneficios para el equipo de trabajo. A menudo los jefes dan órdenes, mientras que los líderes dan ejemplos con sus acciones.

Como se ha visto hasta el momento el liderazgo es un tema de gran importancia dentro de cualquier organización, existen diversas teorías que muestran una serie de patrones comunes en los líderes, sin embargo la actuación de los líderes varía de una situación a otra.

Dichas teorías pueden clasificarse en tres grupos, cada una con sus propias características entre ellas se encuentra: la teoría de los rasgos de personalidad, teoría sobre estilos de liderazgo y las teorías situacionales de liderazgo.

Según la teoría de rasgos de personalidad, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, estas a su vez le permiten influir en el comportamiento de sus subordinados. Cada autor especifica algunos rasgos característicos de la personalidad que describen al líder, estos rasgos pueden ser físicos, intelectuales o sociales.

A partir de los resultados de diversas investigaciones al respecto, se ha concluido que las cualidades más sobresalientes del líder son:

Visión: Los grandes líderes están apasionados y comprometidos con una visión que confiere sentido y dirección a sus seguidores. Guiar, impulsar y alcanzar son acciones características de un líder con visión, si no existe una visión no existirá un enfoque claro y consistente

hacia dónde dirigirse. La visión con trascendencia es una de las mayores responsabilidades de los líderes.

Autocontrol. Consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad para inspirar confianza en los subordinados. El dominio de uno mismo implica una gran disciplina para no ser esclavo de los impulsos y tener la capacidad moral para ejercer la autoridad.

Seguridad en sí mismo. La confianza en sí mismo nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás requiere de la confianza en uno mismo.

Creatividad e iniciativa. Una característica primordial en el líder es la iniciativa. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y todas las labores del empresario se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de las organizaciones.

Sentido común. Si algo necesita un ejecutivo es sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que la trataran a él.

Actitud positiva. El optimismo va de la mano con una actitud positiva, lo que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para los demás.

Sinceridad, justicia y lealtad. Si la lealtad, la confianza y la sinceridad de los empleados son valores indispensables para el éxito de la empresa, es obvio que dichos valores deben ser ejercidos por el líder (Münch, 2012, p.92).

Hoy en día se considera que el liderazgo es un comportamiento que se puede ejercitar y perfeccionar. Las habilidades de un líder implica: carisma, paciencia, respeto, integridad, conocimiento, inteligencia, disciplina y sobretodo capacidad para influir en los subordinados. Un líder también debe tener visión y tener una buena capacidad de comunicación para conseguir guiar al equipo de trabajo.

La teoría de estilos de liderazgo estudian el liderazgo en términos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, dicha teoría busca explicar el liderazgo a través de estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de la personalidad, misma que se refiere a tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal.

White y Lippitt realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tresillos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro diferentes: autoritario, liberal y democrático (Chiavenato, 2004, p.107).

| AUTOCRÁTICO  | DEMOCRÁTICO  | LIBERAL   |
|--|--|---|
| El líder fija las metas, sin participación del equipo.   | El equipo de trabajo sugiere los pasos por alcanzar los objetivos y pide asesoría al líder, las tareas son compartidas.                    | Libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales. La participación del líder es mínima.  |
| El líder determina las actividades que se deberán de seguir paso a paso por el equipo de trabajo.              | El equipo de trabajo propone diversas alternativas para alcanzar una meta, motivados y apoyados por el líder.                              | Falta total de la participación del líder en la división de las tareas y la selección de los compañeros de trabajo queda a cargo de los integrantes del equipo. |
| El líder es dominante, y egocentrista, todo elogio es únicamente para él sin compartir créditos con su equipo. | El líder se convierte en otro miembro del grupo, en animador. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y los elogios. | El líder no evalúa al equipo, ni domina los acontecimientos.  |

**Figura 4: Los tres estilos de liderazgo, fuente (Chiavenato, 2004, p.107).**

En el cuadro anterior podemos observar las características de los tres estilos clásicos del liderazgo: el autocrático, el democrático y el liberal.

El estilo autocrático del liderazgo, es en el que hay claramente un líder que manda y gobierna al grupo, que son subordinados a él. El líder autócrata utiliza su poder, la fuerza y el gobierno para que los subordinados obedezcan sus órdenes.

Este estilo de líder no permite la participación de su equipo de trabajo, por lo cual él toma todas las decisiones sin consultar o tomar acuerdos con los subordinados. El líder autocrático no delega responsabilidades, tiene el control sobre todo y sobretodos, por lo tanto es poco eficiente y entorpece las actividades del grupo.

Además de ser un líder que impide la participación de los subordinados, el mismo fija los objetivos a seguir, es el dueño de la información lo cual puede ser frustrante o estresante para los subordinados ya que hay pocos elogios de parte del líder y solo se comunica con el grupo cuando se

cometen errores, lo cual puede crear miedo en el grupo, produce ausentismo, y menor motivación.

Las características de un líder autocrático son:

- Dominante
- Exigente
- Firme en su carácter
- Desconfía de los demás
- Controlador

El estilo de liderazgo democrático también es conocido como liderazgo participativo, se caracteriza por predominar la participación de todo el grupo. El líder promueve la participación activa del grupo, ejerce una escucha atenta teniendo en cuenta las opiniones de los subordinados buscando el bien grupal.

Una gran ventaja de este estilo de liderazgo es que los miembros del grupo no compiten entre sí, sino que se apoyan para llegar al objetivo, delegando tareas a otros y confía en la capacidad de su grupo, se preocupa por el desarrollo de su equipo más que por el resultado.

Debido a las necesidades de cada uno de los miembros del equipo, es difícil tener a todo el grupo contento, por tal motivo el líder debe contar con muchas capacidades asertivas y de colaboración, para estimular las habilidades de empatía y apoyo.

Las características de un líder democrático son:

- Conciliador
- Mayor disposición
- Confianza en los demás
- Colaborativo
- Motivador
- Entusiasta

El estilo de liderazgo liberal es también conocido como “rienda suelta”, el líder adopta un papel pasivo y delega a los subordinados la autoridad para tomar decisiones y espera que ellos asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones. Permite que los subordinados tengan una completa libertad sin ninguna guía, ni control, ni ayuda. Estos líderes dependen de sus subordinados para establecer sus propias metas.

Las características de un líder liberal son:

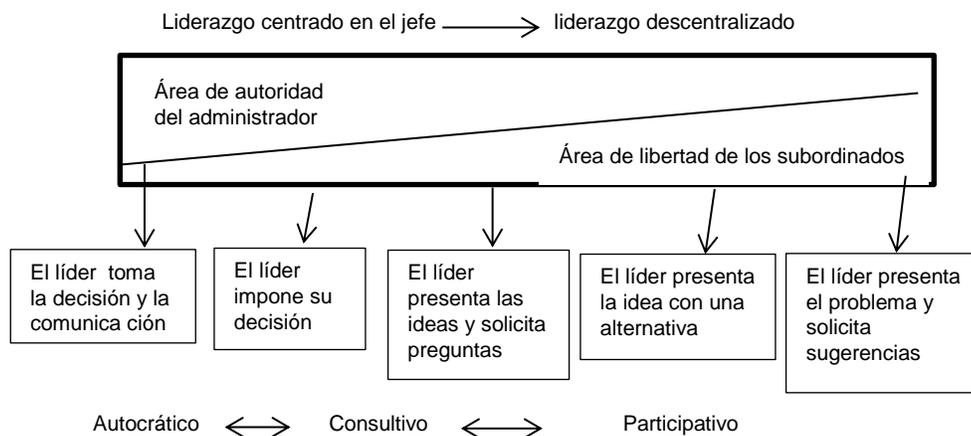
- Pasivo
- Falta de autoridad
- No motiva
- Impone tareas
- Obtuso

Como se citó anteriormente se puede observar que los estilos de liderazgo conforman una serie de comportamientos que posee el líder y recaen en la forma de dirigir. Es importante mencionar que el líder

utiliza los tres estilos de liderazgo, todo va a depender de la situación, las personas y las tareas que realice.

La teoría situacional de liderazgo, afirma que se puede analizar una situación determinada para luego adoptar un estilo de liderazgo apropiado a esa situación y así poder llevar a cabo la tarea de forma exitosa.

El modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe en su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores.



**Figura 5: Patrones de liderazgo, fuente: Chiavenato, 2004, p.113**

El cuadro anterior nos muestra que el liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los tipos de comportamiento que ejerce un líder, para adaptarse a su equipo de trabajo, los cuales son dos:

El comportamiento directivo: centrado en el desarrollo de la tarea, donde el líder define las funciones. Y el comportamiento de apoyo centrado en el desarrollo del grupo, donde el líder fomenta la participación y motiva a los miembros del grupo. Se debe tomar en cuenta la situación para identificar el tipo de liderazgo.

A continuación se retomaran dos teorías contemporáneas sobre el liderazgo: la teoría del liderazgo carismático y transformacional.

El primer investigador del liderazgo carismático fue Robert House. Según la teoría del liderazgo carismático de House, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas (Robbins, 2013, p.379).

Aunque no existe una definición exacta de carisma, este término se puede relacionar con las cualidades innatas o adquiridas como su presencia, su personalidad o carácter.

En un inicio, el liderazgo se definía bajo la primera perspectiva orientada como cualidad innata. Aquí el líder era concebido como un ser superior de atributos especiales distintos al resto de los miembros de un grupo. Se consideraba que estos atributos se transmitían biológicamente de padre a hijo, es decir, los líderes nacían.

En la actualidad, el tema del liderazgo está apegado al campo de la teoría de las organizaciones, tendiendo a predominar la concepción del liderazgo como una función, donde el objeto del líder es proporcionar un símbolo paterno. Bajo esta idea el líder es un sujeto brillante,

tiene mejor criterio, interactúa más, trabaja bien bajo tensión, toma el control de las decisiones y se siente seguro de sí mismo en comparación con el resto de los miembros de un grupo. Aunado a ello, es capaz de comunicar y expresar con claridad los objetivos, funcionando como identificador de los aspectos que motivan a sus seguidores.

La consideración, de que el líder nacía, ha quedado atrás. Ahora, el líder se hace, se planifica, se prepara o se induce, para desarrollar conocimientos y competencias necesarias que le permitan enfrentar con creatividad e iniciativa los diversos retos que se presenten.

Las características que describen a un líder carismático es que son alegres, optimistas, proactivos y empáticos. Además un líder carismático es fuente de motivación.

El liderazgo transformacional surge a partir de James Mac Gregor Burns y Bernard M. Bass, que describen una serie de cualidades que producen un cambio significativo en los subordinados a través de la motivación.

Un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder, es transformacional. Este proceso de transformar a sus seguidores consiste en un proceso a través del cual desarrolla la capacidad de determinar su propia actuación.

Alguna de las características que describen un líder transformacional son:

- Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que un principio esperaban.
- Despiertan la conciencia de éstos acerca del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos.
- Consigue además que supere sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión o imagen de la organización.

Los líderes transformacionales son más carismáticos ante sus seguidores muestran lealtad a la organización, inspiración respeto, dan oportunidades y crean una cultura de la organización que favorezca el crecimiento y el desarrollo de la persona.

“Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, sino que se complementan entre sí. El liderazgo transformacional se *construye sobre* el transaccional, y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores, que los que el liderazgo transaccional puede lograr por sí mismo” (Robbins, 2013, p.382).

El liderazgo transaccional tiene como base el intercambio, el trabajador ofrece sus servicios y obtiene a cambio un salario y otros beneficios, por otro lado el líder reconoce que quiere seguir y facilita a los trabajadores recursos para que lo consigan.

Es decir el líder otorga a sus trabajadores recompensas y estos responden con su trabajo, definitivamente es un sistema de pago por esfuerzo en el que ambos salen ganados.

Con base en el análisis de las diversas teorías de liderazgo, podemos decir que los autores buscan en la historia del liderazgo los elementos de lo que debe ser un verdadero líder. El mundo está en constante evolución donde la transformación nos lleva a romper con diversos paradigmas para finalmente evolucionar.

Sin duda alguna es necesario retomar las teorías fundamentales las cuales son la base de la construcción de un cambio favorable, tal vez alguna vez nos hemos preguntado cuáles son las nuevas tendencias de liderazgo que el mundo actual necesita. Hoy en día es necesario ver al líder como un agente de cambio, innovador, propositivo, productivo y proactivo. El líder ha sido sin duda una pieza clave dentro de cualquier organización, ya que este asume el complejo desafío de guiar, convocar, orientar, motivar, al equipo, liderar es un arte que hay que desarrollar, un buen líder tiene que tener la capacidad para delegar y saber dirigir, pero también para saber elegir.

Según Pozner el liderazgo como factor de transformación, encierra un conjunto de procesos que, en primer lugar, asume nuevos desafíos y, en segundo lugar, los instala en contextos significativamente desafiantes, cambiantes, removedores que promueven una nueva configuración del sentido y del quehacer en colaboración (Pozner,2000,p.10).

De esta última visión, el liderazgo es una función que se desarrolla dentro de las organizaciones y de ello no se escapan las organizaciones educativas. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales los grupos integran y organizan sus actividades hacia objetivos comunes a ellos.

---

#### **2.4.1 El liderazgo en las organizaciones educativas**

---

Las organizaciones de servicios educativos ya no pueden ser ajenas a los cambios y transformaciones que se presentan en este ámbito, se deben propiciar que el director desarrolle actitudes y habilidades de liderazgo dentro de su operación misma, respondiendo a los alumnos, padres de familia y docentes, tal como ellos esperan.

En las instituciones educativas el líder, desde una posición administrativa y académica recae en la figura del director. A través de él, se debe transmitir la personalidad de la institución, pero sobre todo el contenido educativo. También la figura del líder recae sobre el docente, ya sea como representante de los profesores y/o de los alumnos

“Líder individuo dentro del grupo al que se le asigna la dirección y la coordinación de las tareas de grupo relevantes” (Fainholc, 1992, p.133).

Es el director quien desarrolla el rol de líder dentro de una institución educativa, por lo tanto, debe lograr armonía y estabilidad entre la comunidad escolar mediante la motivación, orientación que garantice el logro de metas y objetivos, mediante la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Es necesario que el director escolar desarrolle algunas competencias básicas, si por competencia entendemos, un conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes, para el desarrollo de sus funciones. Algunas de las competencias que caracterizan el perfil de los directores educativos son:

| Los conocimientos y saberes   | Saber hacer y métodos  | Cualidades personales: saber-ser y saber-estar   |
|---|--|--|
| Dominio de una cultura amplia.<br>Dominio de lo sociopolítico<br>Dominio de lo cultural-educativo<br>Dominio de lo curricular-pedagógico<br>Dominio de lo organizacional<br>Dominio de lo jurídico y administrativo<br>Dominio de lo comercial, económico y financiero. | Métodos de animación y comunicación<br>Métodos de diagnóstico<br>Métodos de análisis prospectivo<br>Métodos de gestión<br>Métodos de regulación de problemas | Pro-activo<br>Emprendedor<br>Sensible a los cambios<br>Capaz de construir<br>Capaz de anticipar<br>Capacidad de convocatoria<br>Flexible y con capacidad de escucha<br>Seguro en sí mismo<br>Capaz de organizar<br>Creativo y riguroso<br>Capaz de delegar<br>Con capacidad de crítica<br>Capaz de dominar el arte de la argumentación |

**Figura 6: Competencias directivas, fuente: elaboración propia.**

El directo educativo, necesita desempeñar un liderazgo, eficaz, lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones que se llevan a efecto con los elementos que integran la comunidad educativa.

Como se describió anteriormente ser un jefe no es lo mismo que ser un líder, de igual forma que trabajar en equipo no es la suma de las aportaciones individuales de cada miembro del equipo, un líder es aquel que sabe gestionar y tratar con las personas que conforman su equipo de trabajo aprovechando cada una de las habilidades que tienen.

Es de vital importancia que el director como líder tenga la capacidad para descubrir, estimular y utilizar el talento y las habilidades que cada uno de los docentes tiene, para aprovechar lo mejor de cada uno de ellos en el desarrollo de las diferentes tareas y tratar de acompañar a los docentes en el desarrollo o adquisición de habilidades. Con la finalidad de que cada docente se sienta útil dentro del grupo.

Es conveniente que el director, en el rol de líder, asuma el tipo adecuado de liderazgo, mismo que garantice la consecución de los objetivos, metas establecidas, y favorezca la participación activa, el trabajo colaborativo entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

“Los diferentes tipos de directores están formados por personas que manifiestan en su desempeño diferentes características de acuerdo a su actitud y trato que dan a sus compañeros de trabajo, encontramos los siguientes “(Ibarrola, 1985, p.146-148).

Director autocrático: Esta clase de Director se caracteriza por no considerar el punto de vista del compañero a sus órdenes y ejercer autoridad basada en el poder y no en la razón, se le considera estricto, impuesto por la voluntad de un solo hombre, su imagen es la de capataz de antaño que dirige y manda a la gente sobre la cual tiene autoridad, en tal forma que nadie olvide jamás que él es el verdadero patrón, siempre está detrás de sus compañeros diciéndoles lo que tienen que hacer, como tienen que hacerlo y se asegura de que estén en su trabajo.

Se puede decir que este director ejerce un estilo de liderazgo autocrático, que es en el que hay claramente un líder que manda y gobierna al grupo, de los que son subordinados a él. Los docentes tienen un ambiente de estrés constante en la organización debido al exceso de autoridad que es ejercida sobre ellos a menudo se ven entorpecidas la realización de las tareas por el director debido a la presión que genera sobre ellos, limita la creatividad de los docentes incluso siembra temor.

Director paternal: Se caracteriza por proteger y guiar a veces con excesos de sentimentalismo a sus compañeros, les resuelve todos sus problemas, no dándoles la oportunidad a que tomen sus propias decisiones y desarrollen su personalidad; esta actitud hace que la relación director y Maestro, se parezca a la que existe entre padre e hijo, porque se asume una actitud buena y bien intencionada, pero con frecuencia impone ideas sobre los compañeros maestros, los domina y los hace dependientes, interviene muchas veces aún en las decisiones personales de los docentes que están bajo su responsabilidad. Intencionada pero con frecuencia impone sus ideas sobre los compañeros maestros, los domina y los hace dependientes.

Este tipo de director causa dependencia de parte de los docentes hacia él, lo cual no favorece el trabajo dentro del plante, ya que ninguna actividad se puede llevar a cabo sin su presencia, opinión y respaldo, no permite que los docentes tomen sus propias decisiones, lo cual entorpece la realización de tareas para el cumplimiento de metas.

Director despreocupado: Se caracteriza por una ausencia de liderazgo y por una política de despreocupación, nunca sabe lo que están haciendo sus compañeros y siempre se preguntan éstos de que cómo le haría para conseguir el puesto. Los maestros se sienten descontentos porque por lo general ellos realizan el trabajo por él.

Este director ejerce un estilo de liderazgo liberal el cual adopta un papel pasivo y delega a los subordinados la autoridad para tomar decisiones y espera que ellos asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones. Este tipo de director no se preocupa por nada de lo que suceda dentro de su plantel, deja las llaves de la responsabilidad en los docentes, no favorece el desempeño del plantel ya que no tiene interés en las tareas que se realizan.

Director democrático: Se identifica porque fomenta la participación del grupo en las decisiones y aprovecha sus opiniones, no hace ostentación de su autoridad y alienta a su grupo a participar con él en la ejecución de una buena labor que considera esfuerzo colectivo, trata a sus compañeros con justicia, paciencia y buen humor, por lo que lo estiman y respetan no solamente los miembros de su grupo, sino toda la comunidad educativa a que pertenece. Propicia confianza a su personal, dándoles libertad de que desarrollen su juicio e iniciativa, se interesa por sus compañeros,

ofreciéndoles a sus compañeros oportunidad de que desarrollen su personalidad y busquen nuevas medidas de superación en el trabajo.

Cabe mencionar que los estilos de director que propone Ibarrola coinciden con las características del liderazgo tradicional, que pueden emplearse aún en las instituciones educativas.

Serafín Antúnez (2004, p39), propone que el modelo de líder que se debe implementar en cualquier plantel educativo es el democrático, puede ser beneficioso, entendiendo que este proporciona a todos los actores involucrados, oportunidad de participación en diferentes niveles y ámbitos, y hace énfasis particular en la necesidad de implicar a los padres de familia en asuntos de relevancia, pues favorece la calidad de los resultados educativos

El director que tiene un estilo de líder democrático favorece la participación de todo el grupo mediante un trabajo colaborativo con los docente, se toman acuerdos para lograr las metas propuestas lo cual genera un ambiente de confianza, hay una comunicación efectiva, todos los docentes están informados sobre los acontecimientos relevantes a los cuales deben estar atentos. El director reconoce que no es imprescindible, su éxito se afianzara en la medida de que continúen sin él. Por ende el director no debe olvidar que su objetivo principal objetivo es el mejoramiento de la educación. De los diferentes tipos de directores analizados anteriormente el director democrático, sería el ideal para dirigir a su plantel por el camino adecuado ya que hay comunicación, trabajo en equipo, motivación entre los docentes y la comunidad educativa.

---

## 2.4.2 Trabajo en equipo

---

A menudo tomamos los conceptos de equipo y grupo como sinónimos, sin embargo son dos conceptos completamente diferentes, empezaremos por identificarlos, el grupo es el conjunto de varias personas que están unidas para alcanzar un objetivo en específico. El equipo se refiere al conjunto de personas que aportan sus conocimientos para lograr un mismo objetivo basándose en la ayuda equitativa de quienes lo conforman. A continuación se realizara una comparación entre las características entre equipo y grupo de trabajo:

| GRUPO   | EQUIPO   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Un solo líder, no hay cohesión</li></ul>                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo equitativo, cohesión necesaria</li></ul>                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Individualismo no se depende del trabajo del otro</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Colectividad, se depende del trabajo realizado por otro.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados con base en cada uno</li></ul>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados en conjunto</li></ul>                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Enfoque en las tareas individuales</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Enfoque a las tareas y a la emoción de los demás</li></ul>         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La formación es similar y realizan casi lo mismo</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cada uno domina un área específica</li></ul>                       |

**Figura 7: Diferencia entre grupo y equipo, fuente: elaboración propia**

Podemos observar la diferencia a partir de un ejemplo: un equipo de fútbol donde cada integrante desempeña funciones diferentes encaminadas a un mismo fin, es decir el portero realiza actividades diferentes a las de un delantero, mientras que en un grupo los integrantes solo se reúnen por que comparten algún gusto, por ejemplo: un grupo de baile.

Entendemos por grupo una variedad de individuos que se relacionan entre sí, que dirige su esfuerzo a la consecución un objetivo común.

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En sentido estricto los miembros de un equipo deben compartir aspiraciones y estar conscientes de que sus acciones aunadas a las de otras personas les permitirán alcanzar sus metas. Básicamente, en las organizaciones existen dos tipos de equipos: los formales y los informales.

Los equipos o grupos formales son creados, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas. Por ello, el personal directivo y los docentes deben reunirse para analizar problemas relacionados con el trabajo, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas.

Cuando un equipo ha terminado la investigación y encontrado una solución, es conveniente que presente los resultados y le dé seguimiento a sus acciones. Los equipos de trabajo formales, los constituidos con objetivos de corto alcance generalmente son temporales; es decir, se crean para atacar un problema específico y se desmantelan cuando se termina la tarea o se resuelve el problema.

Por otra parte, los equipos informales surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad. Estos grupos se desarrollan dentro de la estructura formal de la organización, tales como todos los maestros de un solo grado o los alumnos de cierto docente.

Los grupos informales satisfacen la necesidad humana de amistad, apoyo y seguridad, permiten a los involucrados compartir bromas y

quejas, comen juntos y tienen relaciones sociales al salir del trabajo, se sirven mutuamente para resolver problemas de tipo personal y pueden tener una influencia en la vida de la organización.

La composición de los equipos requiere de variables que se relacionan con la forma en que se debe asignar personal a los equipos: las habilidades y la personalidad de los miembros de los equipos son una de ellas.

Además la solidaridad o cohesión de un equipo es un indicador de la influencia que ejerce el grupo en sus miembros individuales. Cuanto más esté cohesionado el grupo, tanto mayor será su influencia. Si los miembros de un grupo se sienten fuertemente atraídos a él es poco probable que violen las normas; además, permite que los miembros tengan sentimientos positivos con relación a su grupo, así como que el individuo se sienta bien por su contribución al esfuerzo del equipo.

Otro factor importante para el trabajo de equipo es la personalidad de cada uno de sus integrantes, el identificarlos apoyara al líder a determinar el rol que se llevara dentro del equipo de trabajo. Así como anteriormente se mencionó en la teoría de rasgos para un líder ahora lo haremos con cada uno de los miembros del equipo de trabajo basados en sus personalidades.

Existen diferentes elementos a considerar dentro de un equipo, entre esas se deben considerar las características y tipos de personalidad que existen en cada uno de los miembros del equipo están son las siguientes:

El visionario: Es el elemento que siempre está intuyendo lo que ocurrirá ante determinadas situaciones, por lo que, al adelantarse a los hechos, siempre tendrá la mejor solución al problema.

El ordenado: Es el que mantiene todo en perfecto estado, muestra control absoluto de la situación, es metódico, de buenos hábitos, todo lo entrega a tiempo y en general, es muy disciplinado con las actividades que realiza.

El motivador: Es el alegre del equipo, logra convencer a la gente con facilidad porque tiene gran habilidad verbal, es entusiasta, optimista, siempre trata de dar animo a los demás miembros del equipo en situaciones complicadas y trata de generar lealtad entre sus compañeros.

El intelectual: Es el estudioso del equipo, le gusta investigar y es muy tranquilo, le gusta estar leyendo sobre aspectos relacionados con las tareas que le son asignadas, tiende a ser antisocial e introvertido porque así es su naturaleza.

El irreverente: Es la persona que entiende poco sobre los buenos modales, tiene un carácter fuerte y aguerrido, gracias a su carácter se hace necesario dentro del equipo, porque aparte de que le da equilibrio, sabe que está actuando en beneficio del mismo y de la organización.

El social: Es la persona que lo mejor que se le da son las relaciones públicas, se encargara de tender lazos entre los compañeros de trabajo y también con los demás departamentos. Le gusta la fiesta y estará convenciendo a los demás miembros del equipo a salir a comer a convivir.

El estratega: Es una personalidad que no puede faltar. Es la que se enfoca en la planeación, manejo y desarrollo de los proyectos importantes, tiene gran capacidad de análisis, es preciso, competitivo. Tiene plan a, b, o c para cualquier problema. Es complicado conseguirlos así que hay que mantenerlos dentro de la organización.

Los equipos para resolver problemas, son personas que se trabajan juntas para implementar objetivos específicos que den solución a las problemáticas que se presenten en la organización.

Un equipo de trabajo auto dirigido está formado por un número pequeño de personas que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, tienen un fin común donde cada integrante es su propio líder.

“Liderazgo y estructura: Los equipos no pueden funcionar si no están de acuerdo con la división de las actividades y si no se aseguran de que todos compartan la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre cuestiones específicas del trabajo, y sobre la forma en que estas se ajustan para integrar las habilidades individuales, requiere del liderazgo y la estructura de la gerencia o de los propios miembros del equipo” (Robbins, 2013, p.314).

El primer paso para aprender a manejar debidamente a los equipos es adquirir conciencia de sus características; es decir, la manera de desarrollar los roles de liderazgo, normas y cohesión. El líder formal de un equipo suele ser designado o elegido. Por otra parte, los líderes informales surgen gradualmente, conforme los miembros del grupo van interactuando.

Para que toda organización funcione, el líder debe establecer el rol de cada uno de los implicados.

“La tarea del liderazgo educativo es tan grande ahora que una persona difícilmente la realice, de un modo adecuado, trabajando aisladamente. Entonces la capacidad para descubrir, estimular y utilizar el talento y las habilidades especiales de los docentes es un asunto de vital importancia” (Lemus, 1979, p.63).

El director que funge como líder de una organización escolar es el encargado de dirigir , coordinar, motivar y organizar al equipo de trabajo en este caso a los docentes, a través de un proyecto escolar, cuyo objetivo principal es mejorar la gestión escolar para beneficiar el proceso enseñanza – aprendizaje.

Una de las actividades que busca favorecer el trabajo docente, son las juntas de Consejo Técnico Escolar (CTE), que se define como el órgano colegiado encargado de tomar y ejecutar decisiones comunes enfocadas a que el centro escolar cumpla de manera uniforme y satisfactoria su misión según el artículo 2º.de los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares.

El CTE, debe estar integrado por: Directores, subdirectores, docentes frente a grupo, maestros de educación física, de educación especial y todos los actores que estén directamente relacionados con los procesos de enseñanza-aprendizaje, es de suma importancia mencionar que a las reuniones del CTE deben asistir obligatoriamente cubriendo el horario de la jornada escolar.

Es el director de la escuela o el supervisor escolar, según corresponda el caso es quien preside la junta. Se deben reunir antes de que inicie el ciclo escolar en una fase intensiva y el último viernes de cada mes, o cuando la autoridad educativa lo indique según las condiciones de cada centro escolar.

Los propósitos generales del CTE son cinco:

1. Revisar de forma permanente el logro de aprendizajes de los alumnos e identificar los retos que debe superar la escuela para promover su mejora.
2. Planear, dar seguimiento y evaluar las acciones de la escuela dirigidas a mejorar el logro de aprendizaje de los alumnos.
3. Optimizar el empleo del tiempo y de los materiales educativos disponibles dentro y fuera del centro escolar.
4. Fomentar el desarrollo profesional de los maestros y directivos de la escuela, en función de las prioridades educativas.
5. Fortalecer la autonomía de gestión de la escuela a partir de la identificación, análisis, toma de decisiones y atención de las prioridades educativas del centro escolar y del involucramiento de las familias en el desarrollo educativo de sus hijos.

Es importante mencionar que debe haber una planeación, seguimiento y evaluación de los CTE, dicha planeación, se realiza de la siguiente forma:

Debe efectuarse una planeación a nivel Institucional del trabajo en equipo donde se realizará un diagnóstico colegiado de necesidades

mismo, este a su vez dará origen al plan de mejora también conocido como: “Ruta de mejora escolar”. Este ámbito consta de cuatro etapas: el diagnóstico, establecer metas, elaborar el plan de mejora y finalmente la ejecución de dicho plan.

“La ruta de mejora escolar es el sistema de gestión que permite a la escuela ordenar y sistematizar sus procesos tendientes a la mejora de las prácticas educativas y de los aprendizajes de los alumnos” (SEP, 2014, p.12).

El trabajo en equipo que se da en la ruta de mejora inicia con una fase intensiva al inicio del ciclo escolar y posteriormente se le dará seguimiento dentro del CTE, durante el ciclo escolar que permita mejorar los resultados dentro de la escuela, por lo tanto el equipo de trabajo docente deberá aprovechar óptimamente estos espacios los cuales serán enriquecidos con su experiencia, responsabilidad y compromiso.

El trabajo colegiado es un proceso participativo de toma de decisiones y definición de acciones, entre los docentes y directivos, en la búsqueda de la mejora institucional (Fierro, 1998, p.45).

El trabajo colegiado es la base fundamental para lograr la mejora de la calidad de la educación, misma que requiere de la disposición de los docentes y del Directivo, en las escuelas se han diseñado mecanismos de trabajo que se clasifican en dos vertientes el trabajo que se realiza un lo individual y el trabajo por academias.

El trabajo colegiado es una estrategia de consulta reflexión y análisis entre los docentes de la institución educativa con el fin de impulsar las actividades académicas en una disciplina o campo de conocimiento, todo ello fundamentado en el diagnóstico institucional.

El objetivo del trabajo por academias consiste en la participación activa, organizada y entusiasta de los docentes que se manifiesta en la planeación, realización y evaluación de proyectos destinados a fortalecer la calidad educativa.

Además el trabajo por academias permite que se dé un trabajo colegiado para conformar un equipo capaz de dialogar, compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos de interés común, fomentando un clima de respeto y tolerancia con la finalidad de desarrollar actitudes y valores entre los docentes.

En este sentido resulta pertinente establecer que en el proceso de conformación de las academias se deben definir los roles al interior de ellas, así mismo se deben tener claros los objetivos de su integración y las características de esta en cuanto equipos de trabajo colegiado cuyas funciones se realizan bajo un trabajo colaborativo.

El trabajo colaborativo es una estrategia de enseñanza-aprendizaje en la que se organizan pequeños grupos de trabajo, en los que cada miembro tiene objetivos en común que se establecen previamente, el equipo genera procesos de reconstrucción de conocimientos, esto es que un individuo aprendería más de lo que aprende por sí solo.

| Características              | Trabajo en equipo   | Trabajo colaborativo |
|------------------------------|---------------------|----------------------|
| participantes                | Grupos heterogéneos | Grupos homogéneos    |
| liderazgo                    | definido            | Compartido           |
| responsabilidad              | individual          | Compartida           |
| Objetivo final               | Completar tarea     | De aprendizaje       |
| Rol del encargado/presidente | coordinador         | Escasa intervención  |

**Figura 8: Uso intensivo de herramientas de colaboración (Navarro, 2013, p.23. )**

Algunos lineamientos formales que son útiles para el director para lograr que su equipos docentes funcionen efectivamente son:

- Se deben definir las metas del equipo con toda claridad, de preferencia por escrito. Esto enfocará las actividades y la definición de lo que hará el equipo.
- Se debe especificar la autoridad y alcance del equipo.
- Se debe determinar el tamaño ideal del equipo. El potencial de los recursos del grupo se incrementará conforme el tamaño del grupo aumenta. El tamaño dependerá de las circunstancias, de la cantidad de tareas y de los objetivos propuestos.
- Se debe seleccionar a un representante del equipo, hombre o mujer, con base en su capacidad para dirigir bien al grupo; es decir para propiciar la participación de todos los miembros y para evitar que las reuniones de trabajo se saturen en cuestiones irrelevantes

Podemos decir que el líder es el encargado de guiar, motivar y sabe sacar lo mejor de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo, es el encargado de que un subordinado quiera ser mejor en su trabajo incluso hasta en su vida diaria y hará todo lo que este en sus manos por el bien común, creando armonía y fomentando el trabajo en equipo.

“Clima de confianza: La confianza entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar la conducta de los demás, y une a los miembros a partir de la creencia de que los otros integrantes del equipo no sacaran ventaja de ellos”.

Un equipo de trabajo exitoso se encuentra construido sobre una base de confianza, y cada miembro debe cultivarla con sus acciones y trabajo, cada miembro del equipo también necesita ser capaz de confiar en cada uno, para hacer compromisos con ellos, trabajar con esos objetivos planteados competentemente y comunicarse constantemente sobre los problemas que afectan al equipo.

Una parte importante de la confianza es el compromiso, cada miembro del equipo debe comprometerse a ayudar a sus compañeros a cumplir los objetivos, sin importar si se presentan obstáculos personales o profesionales. Los miembros del equipo deben ser capaces de confiar el uno en el otro para sacar el trabajo adelante sin fallar, para evitar perjudicar al equipo de no cumplir con los compromisos requeridos. Así mismo los miembros del equipo deben confiar en que cada uno de sus compañeros es competente y pueden completar eficientemente las tareas para el éxito del equipo.

“Evaluación del desempeño y sistema de recompensas: la gerencia debería modificar la evaluación tradicional orientada al individuo, así como el sistema de recompensas, para que realmente reflejen el desempeño del equipo, y enfocarse también en sistemas híbridos que reconozcan a cada miembro por sus contribuciones excepcionales, y recompensar a todo el grupo por los resultados” (Robbins,20013,p.314).

La evaluación del desempeño es una valoración periódica del trabajador en el puesto, misma que servirán para dar origen a incentivos. La evaluación del desempeño es favorable para cada miembro de la organización y para la organización misma ya que se pueden mejorar diferentes aspectos en el trabajo de equipo.

La evaluación del desempeño se realiza con expectativas de mejora en la calidad de los servicios dentro de cada organización. Las organizaciones educativas no pueden ser ajenas a dicha evaluación con cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo en este caso Docente y Directivos.

La Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) plantea en el Artículo 52 que la evaluación del desempeño es obligatoria para el personal con funciones de dirección y supervisión y que se realizara por lo menos cada cuatro años. En esa perspectiva, la evaluación del desempeño de este personal dará inicio en el año 2015 (SEP, 2015, p.5).

Recordemos que la evaluación del desempeño del docente y del directivo es un proceso permanente que permite verificar el quehacer

profesional de los educadores identificando fortalezas y aspectos de mejoramiento.

La evaluación del desempeño de la función de dirección tiene como propósitos:

- Valorar el desempeño del personal con funciones de dirección en Educación básica para garantizar un nivel de suficiencia en quienes ejercen esta función y asegurar de esta manera un servicio educativo de calidad para niñas, niños y adolescentes.
- Identificar necesidades de formación del personal con funciones de dirección en Educación Básica, que permita generar acciones sistemáticas de formación continua acorde a su periodo de inducción y a la asistencia técnica dirigida por tanto a la mejora de su desempeño en la función directiva como a su desarrollo profesional.
- Regular la función directiva, en medida que la evaluación del desempeño servirá de base para definir los procesos de promoción en función y reconocimiento profesional del personal con funciones de dirección en la Educación Básica (SEP,2015,p.5) .

Los niños y niñas que asisten a cualquier organización educativa, tienen el derecho de recibir un servicio de calidad que mejore continuamente. El director resulta una pieza importante en este sentido, porque la calidad depende de su capacidad para coordinar al equipo de trabajo, de su capacidad de liderazgo y gestión en general ya que dé él

depende el adecuado funcionamiento de la organización. Si bien la motivación es una determinante importante en el desempeño profesional.

Los cuatro factores antes mencionados, nos muestran el contexto que puede afectar o beneficiar el trabajo en equipo, si bien es cierto que el trabajo en equipo es en sí una tarea difícil por la conjunción de culturas, creencias, valores y costumbres de cada miembro se deben tomar en cuenta cada uno de los elementos que lo conforman para formar y manejar los equipos de trabajo.

Con todo ello, el estudio del liderazgo y su relación con los equipos de trabajo en una institución educativa adquiere importancia cuando se reconoce que únicamente a través de la gente se pueden alcanzar los niveles de excelencia que se demandan actualmente. Así, las actividades deben estar en estrecha colaboración para avanzar hacia el objetivo común que les permita seguir compitiendo.

Uno de los retos para lograr que equipos de trabajo docente sea eficaz consiste en asegurarse de que todos tengan ocasión de contribuir y participar, considerando que los logros del equipo escolar darán como resultado un mejor desempeño y un buen nivel académico.

Los equipos sólo funcionarán si se elimina el patrón de la jerarquía tradicional para la comunicación. Lo importante no es el puesto o función directiva como tal, sino aquello con lo que pueda contribuir al equipo y que finalmente lleve a todos a alcanzar los objetivos institucionales y los objetivos personales.

Las habilidades más importantes del trabajo en equipo es la capacidad de comunicarse en forma efectiva, otra habilidad en el equipo corresponde a los logros grupales incluyen la motivación, el compromiso, tomar decisiones con objetividad y disciplina, así como la capacidad de apoyar las ideas de otros miembros, ser humilde, realista y no temer a involucrarse.

---

### **2.4.3 Motivación**

---

Otro elemento importante que debe implementar un líder dentro de su equipo de trabajo es la motivación, la cual podemos definir como un esfuerzo dirigido para llegar a un logro, es el impulso para seguir adelante sin imponer, sino alentando al otro a seguir. Motivar es estimular para obtener resultados favorables en las tareas desempeñadas.

Está comprobado que el cumplimiento de tareas para el logro de metas en una organización depende en gran parte de que el equipo de trabajo se encuentre motivado.

Es el líder el responsable de desarrollar diversas estrategias para mantener al equipo interesado en las tareas el tiempo suficiente para lograr los objetivos o metas además de involucrar a los subordinados en el desempeño de sus funciones.

“La motivación es una fuerza que mueve la voluntad hacia el logro de un objetivo; se manifiesta en acciones y en reflexiones que pueden ser observadas o inferidas. Toda motivación es interna a la persona. Sin embargo, el objeto de la motivación es siempre externo al sujeto” (Espíndola,

1997, p. 55). En la medida en el individuo esté motivado internamente, logrará que esta fuerza permanezca por más tiempo.

Sin lugar a duda toda organización requiere de personal motivado, qué busquen la manera de desempeñar su trabajo de forma eficiente, cada subordinado tiene una forma de motivación diferente, por lo tanto los encargados (director, gerente, jefe) de cada equipo de trabajo necesitan conocer el comportamiento de sus colaboradores, cuáles son sus metas y las acciones que necesita para ponerlas en práctica para lograrlas. Es necesario que conozca las teorías de motivación, mismas que proporcionan explicaciones sobre el comportamiento y sus resultados.

Las teorías de la motivación se clasifican en dos para su estudio: las teorías de contenidos y las teorías de procesos.

“Las teorías de contenidos: Se centran en los factores dentro de las personas que energizan, direccionan, sostienen y detienen el comportamiento. Estas teorías intentan determinar las necesidades específicas que motivan a la gente”(UNITEC, 2001, p.213).

Dentro de la teoría de contenidos se encuentran implícitas las siguientes: Teoría de las necesidades de Maslow, Teoría de los dos factores de motivación de Herzberg, Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland. Estas tres teorías tratan de dar explicación sobre el comportamiento. A continuación se describirá cada una de ellas.

Abram Maslow es el autor de la teoría de la jerarquía de las necesidades, su teoría consiste en dar un orden jerárquico a las necesidades de los individuos.

“Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

#### I.- Básicas

- Fisiológicas: Aquellas que surgen de la naturaleza física del ser humano, como la necesidad de alimento, de vivienda. Estas necesidades se satisfacen a través de sueldos y prestaciones.
  
- De seguridad: Como su nombre lo indica, se refiere a la necesidad de no sentirse amenazado, es decir, a tener un empleo estable.
  
- De amor o pertenencia: Se refiere a la necesidad de ser amado y pertenecer al grupo. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
  
- De reconocimiento: La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etcétera.

## II.- Crecimiento

- Autorrealización: El deseo de todo ser humano de realizarse por medio del desarrollo de su propia potencialidad (Münch, 2012, p.90).



*Figura 9: "Jerarquía de las necesidades de Maslow" Fuente: Münch, 2002, p.90.*

Esta teoría está representada gráficamente según Maslow mediante una pirámide, donde plantea que todo individuo debe tener cubiertas sus necesidades fisiológicas para superar esa etapa y tratar de que su factor de motivación sea el siguiente nivel de la pirámide, y así sucesivamente el individuo tendrá la necesidad de escalar a otra etapa de la pirámide hasta llegar a la autorrealización que es la última etapa de la pirámide.

Maslow basa la motivación en la necesidad, en la carencia, el ansia, el deseo de un individuo, misma que lo lleva e impulsa a tener voluntad para hacer algo. Lo importante de esta teoría dentro de una organización es detectar que motiva a cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo para trabajar con eficiencia.

Dentro de la teoría de contenidos se encuentra la teoría de los dos factores o teoría de motivación e higiene de motivación de Herzberg, misma que se divide en dos factores: los factores de insatisfacción o de higiene y los factores de satisfacción.

En el primer factor existe un conjunto de condiciones extrínsecas, mismas que causan insatisfacción en los trabajadores cuando las condiciones de trabajo que se requieren no están presentes.

Los factores de insatisfacción o higiene incluyen:

- 1.- El salario
- 2.- Seguridad en el trabajo
- 3.- Condiciones de trabajo
- 4.- Estatus
- 5.- Procedimientos organizacionales
- 6.- Calidad en la supervisión técnica
- 7.- Calidad de las relaciones interpersonales entre:  
compañeros, con superiores y subordinados  
(UNITEC, 2001, p.218).

El siguiente factor se refiere a un conjunto de condiciones intrínsecas, el cual dice que cuando se encuentran presentes en el trabajo, se logran niveles muy altos de motivación, pero si estas condiciones no están presentes entonces la motivación baja.

Los factores en este conjunto son denominados satisfactores o motivadores e incluyen:

- 1.- Logros
- 2.- Reconocimiento
- 3.- Responsabilidad
- 4.- Progreso
- 5.- El trabajo en sí mismo
- 6.- La posibilidad de crear (UNITEC,2001,p.218).

La investigación de Herzberg lo llevo a la conclusión de dos visiones para interpretar la satisfacción en el trabajo, que producen motivación. Los factores higiénicos o extrínsecos están relacionados con la insatisfacción, pues se encuentran en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que se desempeña el trabajo, generalmente se encuentra fuera del alcance de los subordinados.

Los factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con las tareas que el subordinado ejecuta, los factores motivacionales están bajo el control del individuo ya que se encuentran relacionados con aquello que desempeña entre ellos.

Herzberg considera que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso.

La tercera teoría de contenidos, es la teoría de las necesidades aprendidas de David McClelland, su teoría respecto a la motivación dice que esta se encuentra asociada a los conceptos de aprendizaje donde las necesidades son fomentadas por la cultura. Él plantea tres necesidades aprendidas que son: la necesidad de progreso, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

McClelland dice que la necesidad de progreso surge cuando existe una necesidad muy fuerte en una persona, esta lo motiva a tener un comportamiento que lo lleve a la satisfacción de la misma.

“Basándose en sus investigaciones, McClelland desarrolla un conjunto descriptivo de factores que muestran una necesidad de progreso. Estos son:

- 1.- A la persona le gusta tomar responsabilidades para resolver problemas
- 2.- La persona tiende a establecer metas moderadas de progreso y tiende a asumir riesgos.
- 3.- La persona desea retroalimentación sobre su desempeño.

(UNITEC, 2001, p.220)

La siguiente necesidad aprendida según McClelland es la necesidad de afiliación: esta teoría refleja la necesidad de un individuo para interactuar socialmente con la gente, generalmente para los individuos con esta necesidad se encuentran muy interesadas en las relaciones personales las cuales tienen prioridad sobre el cumplimiento de sus tareas.

Por último McClelland propone dentro de su teoría la necesidad de poder, esta se concentra en obtener y ejercer poder y autoridad, Dicho poder puede ser negativo cuando se encuentra en manos de una persona que practica y enfatiza la dominación, el autoritarismo ,el despotismo y la sumisión. el poder es positivo si refleja persuasión y comportamiento inspirador.

Como se puede observar anteriormente cada una de las tres teorías de contenidos, tratan de explicar el comportamiento y el desempeño de las personas desde una perspectiva muy parecida, aunque ninguna de las teorías ha sido aceptada como base para explicar la motivación, dichas teorías proveen de cierto entendimiento acerca del comportamiento y cuál es la mejor estrategia que el encargado del equipo de trabajo empleara.

Ahora se describirán las teorías de procesos de motivación que están encargadas de responder ciertos cuestionamientos sobre cómo se motiva el comportamiento individual. En esta categoría se encuentran las siguientes teorías: la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, la teoría de la equidad propuesta por John Stacey Adams y la teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke.

La teoría de las expectativas asume que la gente hace lo que puede hacer cuando quiere hacerlo, esto es , la motivación está determinada por las creencias de la gente sobre las relaciones esfuerzo-desempeño y por el atractivo de los diversos resultados de trabajo como producto de un buen desempeño . (UNITEC, 2001, p.223).

En esta teoría Vroom propone que una persona decide comportarse de una forma determinada, eligiendo un comportamiento sobre otro y como serán motivados, basándose en el resultado esperado de ese comportamiento. Es decir un subordinado querrá trabajar más si piensa que el esfuerzo extra será recompensado.

Daré continuidad con las teorías de procesos describiendo la teoría de la equidad, propuesta por John Stacey Adams, donde expone que todo individuo trabaja a cambio de las recompensas que le ofrece la organización y que los individuos se encuentran motivados por el deseo de ser tratados equitativamente.

“La equidad existe cuando los trabajadores perciben que la proporción de entradas (esfuerzos) en relación a sus salidas (recompensas) son equivalentes a las proporciones de los trabajadores. La inequidad se da cuando estas proporciones no son equivalentes; sin embargo, lo que el individuo lleva como entradas puede ser igual, mayor o menor, que el de los otros” (UNITEC, 2001, p.225).

Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo al esfuerzo realizado. La teoría de la equidad marca el equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo etc. ) y un subordinado que se basa en los resultados (salario, beneficios, incentivos), esta teoría busca el equilibrio, que debe estar en lo que el subordinado entrega a la organización con lo que recibe de la misma.

Por último describiré la teoría del establecimiento de metas propuesta por Locke quien afirma que el proponer dirigir al equipo para trabajar encaminado hacia una meta, construye una fuente importante de motivación dentro de cualquier organización.

“El autor de esta teoría (Locke, 1968) describe los atributos o los procesos mentales para el establecimiento de metas. Los atributos que señala son: especificidad de las metas, dificultad de las metas, intensidad de las metas” (UNITEC,2001,p.228).

1. La especificidad de las metas: Es el grado de precisión, claridad en las metas.
2. La dificultad de la meta: Es el grado de habilidad o nivel de desempeño que se visualiza.
3. La intensidad de las metas: Tiene que ver con el proceso de establecer las metas o determinar cómo lograrlas.

El proponer que el trabajo del equipo se encuentre dirigido hacia una meta, implica establecer con claridad cada una de las acciones a los subordinados para: aumentar la persistencia, centrar la atención en alguna tarea y retroalimentar los resultados.

Las teorías de contenidos y las teorías de procesos, establecen la importancia de la motivación en los individuos, para el óptimo desempeño de sus funciones dentro de una organización.

“Diversos autores establecen que para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

- A. Espíritu de equipo: El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad en el empleado.
- B. Identificación con los objetivos de la empresa: El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivara al grupo, ya que este se autor realizará con la obtención de los objetivos.
- C. Practicar la administración por participación: Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante la participación activa en las decisiones.
- D. Establecimiento de las relaciones humanas adecuadas: La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal.
- E. Eliminación de prácticas no motivadoras: Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes practicas: control excesivo, poca consideración a la competencia, decisiones rígidas, no tomar en cuenta los conflictos, cambios súbitos.

Los diferentes enfoques que estudian la motivación apuntan a que su concepto es complejo pero determinante para lograr que por medio de la motivación se impulse el trabajo en equipo dentro de una organización. Los directivos deben ser líderes que impulsen la motivación de sus subordinados, para que a través de ellos se obtenga el efecto esperado, se

cumplan los objetivos que se persiguen, además de mejorar el clima laboral y el desempeño individual y de equipo.

Dentro de un equipo de trabajo docente, donde el Director debe cumplir el rol de líder es sin duda el responsable de motivar a cada uno de los docentes, por ello el Director debe tratar de tener una motivación especial para cada uno, lo principal es empezar por generar un ambiente de confianza para guiar al equipo, después debe reconocer el trabajo que ha sido bien desempeñado, ya sea de forma individual o en equipo, aquella actividad donde el equipo haya aplicado su máximo esfuerzo, se debe hacer notar de forma positiva por parte del Director.

Según Pilar Pozner (2000,p.120) el director es el responsable de la motivación y estímulo, está atento a los fenómenos grupales y de liderazgo, así como a los obstáculos que se presenten. Orienta y asesora al equipo docente, sabe escuchar, acompaña desafíos, frustraciones, errores, refuerza las competencias profesionales de los docentes, genera espacios de sensibilización, expresión, reflexión y conceptualización. Conoce la vida de la escuela y sabe que los procesos de estimulación, motivación y formación se relacionan con la posibilidad de acompañar y superar reacciones afectivas y llevarlas a reflexiones más integrales sobre la acción

La motivación dentro de una organización educativa, propicia un ambiente cordial, armónico y de convivencia entre el equipo docente, por lo cual la motivación es de vital importancia para el cumplimiento de metas que se quieran alcanzar. Por lo tanto es tarea de Director buscar estrategias para motivar y persuadir al equipo docente, con entusiasmo, creatividad e iniciativa

en el trabajo con todos los elementos de la organización con el fin de que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y las metas.

Por lo tanto el Director debe brindar apoyo y ayuda en la solución de problemas laborales o sociales a cada miembro de la comunidad educativa, haciendo sentir que son factores importantes en la organización educativa, propiciando orientación y asesoría permanentes, por medio de estímulos constantes.

Sin lugar a duda la motivación es un factor determinante que debe emplear el Director de forma permanente, para estimular, impulsar y animar al equipo docente, alumnos y padres de familia, para el cumplimiento de metas. El director debe aprovechar las reuniones de trabajo, para motivar a la comunidad educativa en el apoyo de las metas, por ejemplo: en las juntas de Consejo Técnico, Asociación de Padres de Familia etcétera.

Motivar a un equipo no es una tarea fácil, pero la desmotivación puede llegar en un segundo, es por ello que el director debe saber corregir con inteligencia cuando un docente comete algún error, para no provocar desmotivación, desarrollando el tacto para manejar la situación, hablando con él en privado, comentar los errores y buscar juntos soluciones para que no se vuelva a repetir lo ocurrido.

Para fortalecer las actitudes y motivación de los subordinados, el director debe fortalecer la comunicación, estableciendo una relación respetuosa y constructiva con el equipo docente.

---

#### 2.4.4 Comunicación

---

“La comunicación es un proceso interpersonal donde se comparten mensajes mediante la emisión y recepción de símbolos representados por sonidos, gestos, números, palabras, símbolos, omisiones, entre muchos otros medios” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1998, p. 574).

Si por comunicación la entendemos como un proceso a través del cual se transmite y se recibe información, esta consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la

La comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo la organización: el control, motivación, expresión emocional e información (Robbins, 2013, p.336).

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección, aunque a veces suele ser también el más complejo por las múltiples interacciones que abarca desde las conversaciones telefónicas informales hasta un oficio.

La teoría de las relaciones humanas explica que la comunicación es importante para mantener las relaciones interpersonales y para explicar con claridad a los subordinados, la razón de las decisiones tomadas, mismas que deben satisfacer sus necesidades, a su vez, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles la idea de lo que sucede. En este contexto es necesario que el trabajo de los subordinados sea revisado con periodicidad para evaluar su desempeño y habilidades. Esta necesidad de evaluación fundamenta tres aspectos:

- a. Las personas trabajan mejor cuando conocen los estándares de su trabajo
- b. La organización es más eficiente cuando el empleado y el jefe saben cuáles son sus responsabilidades y los estándares de desempeño que la empresa espera de ellos.
- c. Cada persona puede ser ayudada para que de la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades (Chiavenato, 1997, p.119).

La teoría de las relaciones humanas surgió a partir de las investigaciones de Elton Mayo que realizó en Hawthorne, a mediados de los años veinte, en donde estudio los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador. Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son de tipo afectivo y social, tales como: el reconocimiento, el ser escuchado por la gerencia, el formar parte de un equipo de trabajo (Münch, 2002, p.208).

La comunicación favorece la motivación entre los subordinados, cuando se les da a conocer el desempeño de sus funciones, mismo que les permitirá mejorar su rendimiento si este fuera insatisfactorio.

La comunicación efectiva es muy importante para los directivos por tres motivos primordiales. En primer lugar, la comunicación representa un objetivo común para todos los procesos académicos y administrativos. En segundo lugar, las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los directivos aprovechen la amplia gama de talentos que existe dentro del grupo docente. En tercero, los directivos pasan mucho tiempo comunicándose. Es raro que estén solos, de hecho dedican gran parte de su tiempo a comunicarse frente a frente, electrónica o telefónicamente con otros directivos, supervisores, docentes, alumnos o padres de familia.

La comunicación efectiva implica la existencia de los siguientes requisitos:

- Oportunidad: Debe transmitirse en tiempo y forma.
- Sencillez y claridad. El lenguaje que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles para el receptor.
- Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa para lograr la cooperación necesaria para realizar los objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para la realización de los objetivos.

- Concisión: La comunicación debe ser lo estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- Difusión. De preferencia toda la comunicación formal de la empresa debe ser por escrito y difundirse a través de los canales estrictamente necesarios evitando papeleo excesivo.
- Credibilidad. Debe ser veraz y confiable para garantizar la credibilidad (Münch, 2012, p.92).

Por otra parte, las emociones de enojo, alegría, amor, miedo, etc. influyen en el mensaje que se envía y se recibe. La mejor manera de manejar las emociones es aceptarlas como parte del proceso de comunicación y tratar de entenderlas cuando ocasionan problemas. En una situación crítica, si los directivos se anticipan y prevén las emociones negativas de sus docentes, estarán en mejor posibilidad para contrarrestarlas.

La comunicación no verbal es quizá uno de los elementos más inconscientes para emitir mensajes que no deseamos. Por ello, estar atento a mantener la congruencia entre el mensaje verbal y el mensaje de los movimientos corporales, la postura, la ropa, el contacto, entre otros factores, permite mejorar el proceso de comunicación.

La confianza, por lo general, es el resultado de un proceso de largo plazo donde se ha manifestado la honradez, el juicio y la intención. Si a todos los elementos anteriormente citados, se le añade la desconfianza entonces el resultado reportará dificultades para alcanzar una comunicación efectiva. Por ello, es necesario equilibrar un ambiente donde existen

problemas de comunicación, con un comportamiento transparente, constante y que promueva un mejoramiento de las interacciones entre las personas.

El director como comunicador según Pozner (2000, p.122), es vehiculizador, transmisor y facilitador de redes de intercambio, promueve la creación e implementación de canales de comunicación como murales de información, boletines periódicos del proyecto institucional. Favorece las comunicaciones informales cara a cara, y organiza reuniones o encuentros grupales, cuyo propósito es asegurar que los alumnos, padres de familia, docentes y comunidad cuenten con información pertinente.

El director requiere de una comunicación eficaz con la comunidad escolar, es decir con padres de familia, alumnos, docentes y personal, para informar de forma constante y oportuna, sobre los acontecimientos más importantes que surgen dentro del plantel, las metas que se quieren alcanzar, dar la rendición de cuentas sobre los avances y limitaciones del proyecto escolar, realizar los resultados de la evaluación, comunicar sobre la disciplina de los alumnos, etcétera.

Es primordial que el director y los docentes acostumbren a llevar un registro por escrito sobre cualquier suceso que ocurra dentro del plantel, el registro escrito respalda la información respecto a cualquier acontecimiento, este puede hacerse a través de una bitácora donde se relaten los hechos, se establezcan acuerdos y se firme de conformidad.

La información dentro de una organización escolar debe ser transparente y abierta a la comunidad siempre y cuando se respeten los datos personales de los alumnos, docentes o personal, en este caso el director es

el único que puede facilitar datos, siempre y cuando sea por la vía jurídica o con autorización de la persona correspondiente.

La comunicación que se establece en una organización escolar es de forma lineal anteriormente descrita en este apartado, es decir los docentes informan al director y este a su vez informa a la supervisión de zona.

La supervisión de zona tiene como función principal orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa, mediante una serie de actividades, asesoría y orientación que involucran tanto al director como al personal a su cargo.

Este órgano funge como un enlace y canal de comunicación entre el plantel y la Unidad de Servicios Educativos, a continuación, se enlistan los trámites de los que se encarga:

- 1.- Informe de inasistencias, justificadas o no, del personal a su cargo, y en su caso, actas de abandono de empleo.
- 2.- Necesidades de capacitación y/o actualización del personal docente.
- 3.- Informe de altas, bajas y demás movimientos del personal.
- 4.-Faltantes de material o instructivos para la operación de los procesos de control escolar.
- 5.- Solicitudes de becas
- 6.-Solicitud de la comunidad para el uso del inmueble escolar
- 7.- Informes acerca de los niños con problemas de aprendizaje

De esta forma, la motivación y la comunicación se relacionan para elevar la calidad en la educación. En una institución educativa, los mandos directivos deben estar pendientes de que sus decisiones satisfagan las necesidades, expectativas y metas de sus docentes y alumnos, propiciando reacciones que sean reforzadas con el intercambio efectivo de mensajes.

Conjugar la motivación y la comunicación en un líder, hace que la persona dé mejores resultados en su desempeño. En una escuela, dichos elementos son indispensables para optimizar la participación del docente en el plantel educativo. Mientras la motivación sea interna y la comunicación tienda a ser efectiva, el resultado será un líder mejor preparado, ante circunstancias no previstas.

---

## **2.5 Principios de la función directiva**

---

El acuerdo número noventa y seis, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, en su Capítulo IV, sobre Directores, señala en el artículo catorce, que el Director del plantel es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública (SEP), como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela.

El director de una escuela primaria. Es aquella persona designada a llevar el correcto funcionamiento del plantel y sus anexos. Para lo cual tendrá una serie de obligaciones y atribuciones que le ayudarán en el manejo de tan digna e importante labor: la de dirigir un plantel escolar.

La dirección escolar es una pieza clave y estratégica en la configuración de la dinámica institucional, ya sea que se ejerza el dominio y control rígido en los ámbitos organizativo y pedagógico o bien que desarrolle una tarea de integración participativa estimulando la cooperación, la solidaridad y la resolución negociada de conflictos

La función directiva corresponde a la autoridad administrativa-pedagógica en la escuela. “Ese rol será desempeñado con un determinado margen de libertad y eso es lo que define el estilo personal del desempeño. Ese margen de libertad imprime el rasgo distintivo de cada gestión” (SEP, 2003, p. 1).

Las diversas formas de ejercer esa función directiva estarán vinculadas en mayor medida por el sistema macro institucional (política educativa) o por lo micro institucional (historia de la escuela), al igual que por las características personales de quién ejerza el rol. En la mezcla de estos elementos, se da una variedad múltiple de condiciones y acciones que inciden sobre la administración, organización y la educación en el centro escolar.

Hoy en día la educación básica demanda que aquellos que asuman el rol como directores escolares, debe mostrar diversas competencias que favorezcan su función dentro del plantel, ante el trabajo con el colectivo docente, la atención e inclusión de los padres de familia en las actividades escolares, con el propósito principal de otorgar una educación que favorezca el logro académico los alumnos.

Es necesario contar con un referente sobre el perfil directivo, a través de la descripción de funciones, que permita su formación continua a través de programas que contribuyan a fortalecer su labor.

“El perfil establece los conocimientos, habilidades y actitudes que los directivos escolares deben poseer para dirigir a las escuelas con el propósito de que estas cumplan su misión: el aprendizaje de las niñas y los niños y adolescentes que asisten a ella” (SEP, 2015, p.13).

El 23 de febrero del 2015, la Secretaría de Educación Pública instituyó el concurso de oposición para las promociones a cargos con funciones de dirección y de supervisión, y a las funciones de asesoría técnico pedagógica en educación básica. Donde propone cinco dimensiones que sirven como parámetro para identificar el perfil que debe cumplir el director.

La dimensión uno señala que el director debe cumplir con los conocimientos, las habilidades y las actitudes para garantizar que los alumnos que asisten a la escuela aprendan con calidad y equidad, expresadas en cuatro parámetros:

- 1.1 Reconoce la tarea fundamental de la escuela
- 1.2 Identifica el funcionamiento de una escuela eficaz
- 1.3 Identifica los programas y la relación con los aprendizajes
- 1.4 Identifica el trabajo en el aula y la práctica docente

La dimensión dos manifiesta los conocimientos, y las actitudes que debe manifestar el director, esta dimensión se relaciona con el

saber y saber hacer para promover el trabajo colaborativo entre el personal de la escuela, tomando en cuenta los siguientes parámetros:

2.1 Propicia la autonomía de gestión dentro de la escuela a través del liderazgo

2.2 Implementa acciones para promover la mejora escolar.

2.3 Promueve estrategias para el trabajo colaborativo

2.4 Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos.

La dimensión tres señala que el director debe manifestar los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes, para garantizar aprendizajes de calidad indicados en los siguientes parámetros:

3.1 Explica la finalidad de su práctica profesional

3.2 Considera las comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional

3.3 Emplea las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el desarrollo de su tarea directiva.

En la cuarta dimensión se establece que la práctica directiva requiere del conocimiento del marco normativo, la capacidad para analizarlos y ponerlos en práctica propuestos en los siguientes parámetros:

4.1 Asume las disposiciones legales de la educación pública mexicana.

4.2 Gestiona ambientes de aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y seguridad en la escuela

4.3 Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva

4.4 Reconoce el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad

En la dimensión cinco mencionan que para que el director de educación primaria desarrolle una práctica educativa que garantice aprendizajes de calidad, es necesario establecer relaciones de colaboración con la comunidad escolar, a partir de los siguientes parámetros:

5.1 Reconoce la diversidad en la comunidad de los alumnos tanto cultural como lingüística.

5.2 Promueve la colaboración de las familias, la comunidad en la tarea educativa de la escuela.

5.3 Propone estrategias entre el director, la supervisión y la zona escolar.

El director escolar es el encargado de administrar el plantel educativo haciendo uso de herramientas básicas como la planeación, la coordinación, dirigir, motivar, junto con el equipo docente la gestión de la escuela y la mejora de los procesos de enseñanza.

Tomando en cuenta el Acuerdo número 254 por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación primaria, respecto al personal directivo, el artículo 15 señala que serán responsabilidad del director escolar, los aspectos académicos y docentes del plantel, con independencia de las funciones administrativas que desempeñe; consecuentemente, para ser director escolar se requiere: ser profesor normalista egresado de escuela normal oficial o incorporada o profesionista titulado de alguna carrera universitaria, preferentemente vinculada a la educación.

En el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, se encuentran descritas las funciones específicas que el director tiene asignadas, las cuales permiten orientar y llevar acabo la administración del plantel a su cargo. A continuación se presentan las funciones más relevantes que debe seguir el director de una escuela en la Ciudad de México, por materia:

- En Materia de Planeación

1.- Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentadas por los docentes de cada grupo.

2.- Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación remodelación o ampliación que requiera el plantel a su cargo.

3.- Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela, con base en las necesidades detectadas y en los acuerdos que se tomen con los docentes.

4.- Mantener actualizados los datos estadísticos sobre la población de alumnos durante el ciclo escolar.

- En materia técnico – pedagógica.

1.- Orientar al personal Docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.

2.- Controlar que el proceso de enseñanza – aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica.

3.- Autorizar las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.

4.- Orientar al personal docente para el diseño de estrategias e instrumentos de evaluación.

5.- Motivar al personal docente, para que utilice material y recursos didácticos, que mejoren el proceso enseñanza- aprendizaje.

6.- Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.

7.- Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente.

8.- Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto de los alumnos.

- En materia de organización escolar:

1.- Integrar anualmente el consejo técnico consultivo de la escuela para facilitar la labor educativa.

2.- Integrar, en la reunión inicial del consejo técnico consultivo de la escuela todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el plantel.

3.- Asignar a los grupos los horarios de actividades.

4.- Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre los alumnos, padres, docentes y personal, para garantizar el desarrollo armónico del trabajo escolar.

5.- Controlar el libro de visitas del supervisor de zona, en el que se deben asentar las observaciones que se hagan al trabajo escolar y las instrucciones para mejorar el servicio.

- En materia de control escolar:

1.- Organizar, dirigir y vigilar que la operación de procesos de inscripción, reinscripción y registro, se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos.

2.- Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo.

3.- Elaborar y conservar actualizado conforme al movimiento escolar el registro de inscripción de la escuela a su cargo.

4.- Concentrar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.

5.- Integrar la información relativa a la inscripción, la reinscripción y en su caso la certificación y remitirla por conducto del supervisor de zona en las fechas estipuladas.

6.- Recibir los certificados para los alumnos de sexto grado por conducto de supervisión de zona, para revisarlos , verificar que estén completos, y llenarlos debidamente.

7.- Anotar el promedio general de aprovechamiento en los certificados de los alumnos de sexto grado, y validarlos con su firma.

8.- Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo.

- En materia de supervisión:

1.- Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.

2.- Supervisar a los grupos, cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al docente en la solución de las desviaciones observadas.

3.- Verificar que el personal docente lleve al corriente el registro del avance programático, para evaluar el proceso de enseñanza- aprendizaje.

- En materia de Recursos Humanos:

1.- Elaborar y mantener actualizada la plantilla del personal de la escuela, e informar al supervisor de zona sobre las altas, bajas del personal.

2.- Asignar las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.

3.- Difundir oportunamente al personal el reglamento de trabajo.

4.- Recibir al personal de nuevo ingreso, orientarlo sobre el ambiente que desarrollara su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación en el puesto.

5.- Llevar el libro de asistencias del personal para ejercer el control de las mismas.

- En materia de Recursos Materiales.

1.- Llevar el registro y el control de los bienes muebles e inmuebles y del contenido del archivo que contribuyen el patrimonio de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y servicios.

2.-Informar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente sobre las altas de bienes adquiridos por la escuela para su control.

3.-Solicitar ante la Dirección de Educación Primaria correspondiente la baja de aquellos bienes de activo fijo que se encuentren en desuso.

4.- Distribuir entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didáctico.

5.-Organizar los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia, conserjería, mensajería y reproducción gráfica.

6.- Solicitar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente la solución de las necesidades relativas a la conservación y mejoramiento de la planta física escolar.

7.-Estudiar y en su caso aprobar las propuestas de solución que le presente la Asociación de Padres de Familia para la conservación y mejoramiento del inmueble escolar.

8.- Controlar el uso del sello, la papelería oficial y la documentación que ampare la propiedad de los bienes del activo fijo.

9.- Promover la participación de la comunidad escolar en el uso correcto y la preservación de la planta física y el mobiliario escolar.

10.-Resguardar los bienes y el archivo de la escuela, y realizar la entrega correspondiente en caso de abandono de funciones.

- En materia de Recursos Financieros.

1.-Controlar que se efectúen la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de las utilidades generadas por el funcionamiento de la cooperativa escolar conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el Reglamento de Cooperativas Escolares.

2.- Aplicar las utilidades generadas por el ahorro escolar conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela.

3.-Controlar el manejo de las cuotas de recuperación por el concepto de raciones alimenticias se efectuó conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes.

4.- Cumplir con las normas, políticas y los procedimientos que se establezcan para la aplicación de los recursos económicos asignados al plantel.

Con base en la revisión y análisis de los manuales y disposiciones de la Secretaría de Educación Pública, que rigen tanto la organización como la operación del puesto de director de educación primaria se establece el perfil del director escolar a partir de diversos parámetros que refuerzan las funciones tanto generales y específicas que este debe ejercer.

---

---

**Capítulo III. Propuesta de instrumento operativo para el director escolar, basado en el desempeño de sus funciones**

---

---

### 3.1 Propósito

---

La Secretaría de Educación Pública (SEP), establece que el director escolar es la persona designada y responsable para desempeñar la administración del plantel escolar conforme a las normas y lineamientos establecidos, lo cual indica que el director es una pieza clave dentro del plantel ya que de él depende su óptimo desempeño.

En el presente capítulo se establecen las actividades generales y específicas ideales de la función directiva a través instrumento operativo basado en el proceso administrativo, que permita la administración del plantel de forma eficiente.

Basado en las observaciones del desempeño de las funciones de un director escolar se propone el siguiente instrumento operativo para el Instituto Cultural Derechos Humanos (ICDH), donde el director tenga una participación activa dentro del equipo de trabajo, basado en un liderazgo democrático.

La función principal que se propone que el director debe desempeñar dentro del instituto es la de crear un equipo de trabajo colaborativo donde optimice el desempeño de cada uno de los integrantes de su conjunto yendo más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo con un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en

un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no en los instrumentos. Como director no puede sacrificar ningún actor en menoscabo de otros.

El director es el elemento principal encargado de la administración escolar es en esta donde se establecen las planeaciones, programaciones, integraciones de diversas actividades de los recursos humanos, financieros y materiales para prestar el servicio educativo, debe lograr los objetivos con la mínima cantidad de esfuerzos, recursos y tiempo.

Clasificaré en seis funciones específicas más relevantes que debe desempeñar el director basado en el concurso de oposición para la función directiva que establece la SEP. Algunas de las funciones que propongo son: la planeación, el trabajo técnico- pedagógico, la organización escolar, el clima organizacional, la supervisión docente, actividades que favorecen el trabajo colaborativo,

---

### **3.2 Planeación**

---

En materia de planeación el director debe contar con amplia información acerca de los objetivos y metas establecidas por el sistema educativo para nivel primaria, misma que le permita llevar a cabo una programación adecuada de las actividades que se realizarán en el plantel, con base en lineamientos como: el modelo educativo, el calendario escolar, guía operativa para las funciones directivas, proyecto escolar etc., para la organización y funcionamiento de las escuelas de educación básica.

Además de mantener actualizada la información que se genere en el plantel respecto a los programas que se trabajan durante el ciclo escolar y remitirla a las autoridades correspondientes, en la mayoría de los casos se envía a la Supervisión de Zona y esta a su vez a la Jefatura de Sector.

Un elemento principal que influye en la planeación de las actividades del ciclo escolar es identificación y reconocimiento de las necesidades de integración y coordinación del trabajo escolar, así como las medidas requeridas para darles una solución oportuna a las problemáticas que se puedan presentar.

Hoy en día la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB), propone a que se fomente el trabajo colaborativo entre los docente para que haya una integración y se involucren en las actividades planeadas para el ciclo escolar.

Antúnez (2004), propone varias formas de organizar el trabajo de los profesores ya sea en equipos de ciclo, equipos educativos por grado, orientación, coordinación, etc., en comisiones ad hoc resultantes de las tareas a realizar para favorecer la participación de todos los docentes e implicarlos en el proyecto escolar.

Debido a lo antes mencionado y conforme a las observaciones que he hecho dentro del Instituto para este “ámbito” sugiero que se forme un trabajo por academias ya que como antes lo mencioné el Instituto trabaja con horarios cruzados, esto implica que cada docente se dedique a impartir asignaturas específicas, lo cual eficientaría el trabajo

docente, se daría una atención especializada a los alumnos, padres de familia y mejoraría la calidad educativa dentro del Instituto.

Para este proyecto se propone conformar cuatro academias: la academia de español, matemática, artística e inglés, por ser las asignaturas con mayor escala curricular, cada academia estará conformada por un presidente y un secretario.

La función del presidente de academia es coordinar las actividades propuestas, detectar a partir de las necesidades de aprendizaje diseñar estrategias de solución junto con los docentes, propone cursos de actualización docente, así como elaborar una evaluación bimestral a los alumnos de comprensión lectora, habilidad verbal, habilidad matemática y reportar a cada docente sobre los avances e insuficiencias. .

El secretario apoya el trabajo del presidente, tomando nota de los acuerdos a los que se llega en cada junta, retoma las evaluaciones hechas a cada grupo y elabora gráficas con margen de error que indiquen el aprovechamiento de cada alumno.

El objetivo de que los docentes trabajen por academias es que atiendan necesidades específicas por cada grado escolar de cada asignatura, mismas que se atenderán en las juntas de consejo técnico escolar y se les dará seguimiento de forma oportuna.

### 3.3 Técnico- Pedagógica

---

Una de las funciones que desempeña el director escolar es la función técnico- pedagógica, la cual no puede ni debe ser ajena a la gestión de la práctica directiva. El director debe involucrarse con la práctica docente, ya que esta se une con la etapa de planeación del proceso administrativa, es donde se establecerá el trabajo que desempeñará los docentes en términos generales, para mejora de los aprendizajes.

Para la gestión del director del Instituto Cultural Derechos Humanos (ICDH), se propone una reestructuración del trabajo técnico pedagógico, donde es necesario considerar al director como un líder pedagógico que contagie el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

Se propone que el director que esté al frente del ICDH deberá ser un líder pedagógico que visualice al Instituto como un espacio amplio del aprendizaje impidiendo que se fragmente el trabajo entre docentes por el contrario debe integrar recursos y acciones para lograr que el Instituto actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

El profesor que dirija el ICDH, debe promover entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando basado en los programas de estudio propuestos por la Secretaría de Educación Pública (SEP), asimismo deberá formular instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organizar soluciones adecuadas al desarrollo

de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc.

Es recomendable que el director como líder del ICDH, oriente sus esfuerzos a procesos de mejora continua basado en los indicadores educativos anteriores, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico, impartiendo una educación de calidad, para lograr que el Instituto gane nuevamente prestigio respecto a las demás escuelas de la zona y la confianza de los padres de familia, esto propiciará que el Instituto aumente su matrícula escolar.

En seguida hago una propuesta sobre las actividades que debe realizar el director del ICDH respecto al área técnico pedagógico, basada en mi observación profesional y laboral. La función básica del director en el área técnico pedagógica es el acompañamiento docente a través de: la estructuración del trabajo en clase, las actividades cívicas, la caracterización del aula, la revisión y supervisión de la planificación y trabajo docente, la elaboración de la bitácora de grupo donde el docente elabora una ficha de seguimiento por alumno con la finalidad de llevar un expediente sobre las competencias adquiridas y las que está en proceso de adquisición, mismas que permitan apoyar a los padres de familia en el proceso de aprendizaje. Además de la elaboración de la carpeta de evidencias con sus respectivas rúbricas. Las actividades anteriores se establecen con la finalidad de organizar, apoyar y facilitar el trabajo docente.

### 3.4 Organización escolar

---

En la función de la organización escolar el director del ICDH debe ser el responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales. Se convierte en el motor que impulsa la elaboración, revisión e implementación del Programa de Educación Primaria 2011, a través de la distribución de procesos, tareas y asignación de responsabilidades.

El director tiene muchas actividades que hacer, y debe realizarlas en función del tiempo que realmente tiene disponible. Tomando en cuenta uno de los catorce principios de la administración según Henry Fayol que establece la subordinación de intereses individuales a los intereses generales, es decir el director deberá de atender las actividades principales o que comprometan la funcionalidad del instituto, es muy recomendable que el director organice su trabajo elaborando una agenda, donde haga una lista las actividades diarias que debe hacer, le ayuda a priorizar lo importante y lo urgente. Debe preguntarse ¿cuáles son las actividades más importantes de este día? dinamizando y garantizando el buen funcionamiento institucional.

Otra actividad que organiza y dirige el director del ICDH, son las reuniones con los miembros de la comunidad educativa con padres de familia, docentes, alumnos etc., mismas que den apertura para establecer una comunicación efectiva con un objetivo común, para el logro de procesos académicos y administrativos.

Además el director del ICDH, debe organizar con los docentes formas creativas donde los estudiantes puedan evidenciar, a padres y madres de familia, el nivel de aprendizajes que han alcanzado en sus respectivos grados a través de talleres, exposiciones, festivales, pláticas con especialistas con temas de su interés etc.

La organización escolar es imprescindible para el desempeño de las actividades a través de las funciones establecidas previamente por el director mediante acuerdos con la comunidad educativa, mismas que permitan la división del trabajo y la coordinación de actividades entre los docentes, por mencionar algunas: comisiones docentes, establecer horarios, guardias, orden dentro del plantel, adorno de la escuela etc. Sin lugar a dudas la organización escolar establece orden en el trabajo docente evitando incidentes e inestabilidad.

---

### **3.5 Clima organizacional**

---

Dentro del ICDH, se promueven los valores como parte de la reestructuración del tejido social, es por ello que se propone modificar el reglamento escolar basado en el “marco para la convivencia” y anexas derechos y obligaciones de los alumnos, ya que el reglamento actual solo contiene las obligaciones del alumno lo cual no promueve una convivencia sana y pacífica.

Para lograr que los estudiantes tengan éxito académico, es fundamental que el director del ICDH, promueva acciones que propicien un clima institucional favorable como: valores, actitudes, creencias, motivaciones,

entre los miembros de la comunidad educativa, los docentes, los padres de familia y los estudiantes.

Para favorecer el clima organizacional del ICDH, es necesario que el director de a conocer y razonar las normativas y funciones existentes, para que todos encuentren el sentido e importancia de las mismas, promueva el trabajo de equipo, donde se aprenda a reconocer y aceptar las diferencias individuales, desarrollar la solidaridad y corresponsabilidad en las actividades que se realizan en el Instituto a través del reglamento escolar para alumnos, padres de familia y docentes. ( ver anexos)

El director del ICDH, debe promover la motivación como un elemento de liderazgo que favorecerá su función, para estimular a su equipo docente.

Los docentes del ICDH, necesitan de una estimulación por parte del director del ICDH, ya sea de forma verbal, apoyándolos para asumir cierto nivel jerárquico, aumento salarial, misma que promueva el reconocimiento por su desempeño ya que este es en beneficio del instituto y del propio docente.

En el capítulo dos se estudiaron las teorías de la motivación, por lo tanto se propone realizar un programa de motivación e incentivos, para el personal docente del ICDH, con la finalidad de favorecer el trabajo docente, el ambiente de trabajo y la mejora en el proceso educativo.

Esta mejora se realizará a partir de la estimulación del personal con incentivos, reconocimientos que promuevan la motivación y no con sanciones y políticas que entorpezcan la función directiva y docente

### **3.6 Supervisión docente**

---

A lo largo de todo el ciclo escolar se realizará la supervisión docente, con el propósito de destacar las fortalezas y debilidades de los docentes con la finalidad de mejorar en el desarrollo de clase. Esta actividad será llevada a cabo por la dirección, de forma periódica y constante.

Los aspectos que se consideran para el acompañamiento docente son:

- Planeación
- Organización del aula
- Material didáctico
- Herramientas de evaluación
- Registro de evaluación
- Libros y cuadernos de los alumnos
- Relación con los alumnos
- Presentación personal
- Documentación requerida por dirección.
- Observación de clase

Se propone que el director como líder democrático, debe de acompañar, animar, retroalimentar y apoyar técnicamente a los docentes, en función del mejoramiento de su desempeño. La visita pedagógica al aula debe

ser concertada entre el director y el docente, se deben establecer la fecha, hora y aspectos observados, el director deberá apoyarse en instrumentos de control tales como rúbricas, guía de observación sobre los aspectos acordados previamente con el docente (por ejemplo: dominio de contenidos, interacción entre docente y alumnos, relaciones interpersonales con los estudiantes, nivel de participación de los estudiantes, entre otros).

Una vez terminado el ciclo trimestral de visitas al salón de clases, el director del ICDH deberá sistematizar las principales fortalezas y debilidades de las prácticas educativas que aplican sus docentes. Posteriormente, aprovechara una reunión de consejo técnico escolar, para socializar y reflexionar críticamente sobre los resultados y tomar acuerdos para la mejora continua de la práctica docente en el aula.

### **3.7 Actividades que favorecer el trabajo colaborativo**

---

El involucramiento y participación de los padres y madres de familia es uno de los factores claves para el mejoramiento de la educación. En tal sentido, el director del ICDH, deberá aprovechar la primera asamblea general de padres y madres de familia, para animar a padres y madres de familia, como primeros educadores de sus hijos, a involucrarse y participar activamente en los equipos de trabajo y en las diversas actividades que se realizarán dentro del Instituto a lo largo del ciclo escolar.

#### **a. Escuelas de padres**

- b. Comités de desarrollo educativo para apoyar los procesos de la gestión escolar
- c. Refuerzo académico.
- d. Talleres extraescolares

El diagnóstico se lleva a cabo al inicio del ciclo escolar donde los docentes se reunirán por academias y elaborarán evaluaciones, para reconocer las necesidades educativas de cada alumno por asignatura, esto permitirá también identificar a los alumnos que están en riesgo de reprobación o abandono escolar, y a los que tienen necesidades educativas especiales, con la intención de eliminar o minimizar las barreras que limitan el aprendizaje y favorecer una educación inclusiva que garantice el acceso, la permanencia, la participación, así como el egreso oportuno y el aprendizaje de todos los alumnos.

Otra fuente de información importante para los docentes son los portafolios de evidencias de los ciclos escolares pasados ya que como antes se mencionó dicho portafolio contiene información del diagnóstico, avances y evaluaciones anteriores. Posteriormente los docentes elaborarán gráficas con margen de error por alumno y se dará a conocer a cada padre de familia dicha información.

El director a su vez analizará los resultados obtenidos en evaluaciones internas y externas; y plantearán las mejoras que requieren las prácticas de enseñanza y de gestión escolar para atender tales necesidades.

En seguida tanto el director como los docentes se reúnen para tomar acuerdos respecto a las posibles metas que se trabajaran en lo

individual y en lo colectivo, es decir qué metas se trazará cada docente en su aula y qué metas trazarán como centro escolar. Lo anterior expresará de manera concreta el avance que se espera en los aprendizajes de los alumnos y en la mejora de las prácticas de enseñanza y de gestión.

La tercer etapa del ámbito a nivel institucional invita al Director y al colectivo docente a elaborar el plan de mejora o “la Ruta de mejora Escolar” asesorados por la supervisión el cual incluirá la autoevaluación diagnóstica y los propósitos mencionados en los puntos anteriores; así como acciones para fortalecer los aprendizajes de los alumnos, responsables de las tareas, tiempos para su desarrollo, procesos de seguimiento y evaluación.

Finalmente en la cuarta y última “etapa” tanto como el director y el colectivo docente darán seguimiento a la ruta de mejora escolar y evaluarán las acciones descritas en el mismo, con la intención de tomar decisiones oportunas para modificar o fortalecer tales acciones como parte de un ejercicio de autoevaluación.

La siguiente planeación se realizará a nivel de aula: para dar seguimiento a los acuerdos tomados en los Consejo Técnico Escolar, y asegurar que cada docente desarrolle con claridad su programa de estudio, es decir que no solo presente planeaciones sin sentido sino que sepa aplicar qué es lo que sus alumnos deben aprender en un periodo determinado a partir de su trabajo didáctico y cuáles son los recursos disponibles para que el estudio resulte interesante y placentero”.

Las actividades que se desarrollarán en cada sesión del Consejo Técnico Escolar se programarán de acuerdo con las prioridades para la mejora educativa a partir del contexto específico. Durante cada junta el trabajo estará enfocado a una línea temática que responda a las prioridades de la Ruta de Mejora Escolar del Instituto: lectura, escritura, matemáticas, normalidad mínima, atención al rezago escolar, etcétera. Lo anterior, con el propósito de facilitar el seguimiento de acuerdos.

## Conclusiones

---

El propósito fundamental de la reforma educativa es transformar el funcionamiento de las instituciones educativas hacia nuevas formas de participación de los directivos que contribuyan a mejorar el aprovechamiento escolar de los alumnos, por lo tanto se hace necesaria la actualización y profesionalización de la función directiva. La importancia de la actualización de los directores de educación primaria se ve reflejada en los cambios positivos que se realicen en el plantel donde desempeña su labor.

La realidad que enfrenta actualmente el director de educación primaria, nos muestra la necesidad de prepararse más en el campo de la administración, pues la gran mayoría de los directores que se encuentran al frente de una institución educativa, dominan el campo pedagógico, por ser maestros normalistas, pedagogos o licenciados en ciencias de la educación.

Sin embargo es necesario que el director de educación primaria, domine ambos campos, ya que ambos se conjugan en el desempeño directivo para favorecer la gestión educativa del plantel. Por esto se observa la necesidad de elaborar un instrumento operativo para directores de educación primaria, con el propósito de optimizar las actividades de director como administrador escolar y apoyarlo a mejorar sus funciones administrativas.

El administrador educativo tiene la capacidad de crear e implantar programas de mejora y actualización tanto en el área educativa como en el área administrativa. Es necesario que un administrador educativo se interese en el desarrollo y en las deficiencias de la educación, para que

proponga alternativas de solución y por lo tanto dé a conocer la Licenciatura de Administración Educativa, ya que en el campo laboral y social es poco común, lo cual nos rezaga en el ámbito laboral.

El director de educación primaria juega un papel sumamente importante dentro del plantel que dirige, es por ello que la intención del presente trabajo es incitarlo para que aumente su capacidad administrativa.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta el director de educación primaria es el gran número de actividades de diversa naturaleza que realiza durante todo el ciclo escolar. La función directiva se centra en el desarrollo de actividades administrativas basadas en las etapas del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, controlar.

El director en su actuar cotidiano debe planificar, distribuir funciones, actuar como guía, motivador, supervisar, coordinar, controlar y evaluar. Actividades mismas que debe desempeñar no solo de forma sistemática, sino interponiendo una actitud de líder.

El director como líder de la organización escolar tiene la responsabilidad de motivar a su planta docente para fomentar una actitud positiva que permita lograr que el maestro aumente su rendimiento laboral a través de la motivación.

La motivación laboral es tan indispensable para mejorar la calidad de la educación primaria, para que ya no se tengan docentes con acciones rutinarias, sino que se trabaje con maestros dispuestos a trabajar por

proyectos, que propongan diferentes estrategias que favorezcan su función docente y comprometida con el logro de los objetivos.

Para tener un desarrollo favorable del proceso educativo en el Instituto Cultural Derechos Humanos, se requiere un director que ejerza un liderazgo democrático, que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar.

De tal forma que para el buen funcionamiento del instituto, depende en cierta medida del liderazgo directivo, por ser el responsable de coordinar y orientar a todos sus subordinados hacia un fin común el cual es la mejora del proceso educativo.

## Bibliografía

---

- ANTÚNEZ, Serafín.(2004) **“Organización escolar y acción directiva”**. Editorial. SEP
- BRAZLAVSY, Cecilia (2001). **“El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina”**. Editorial UNESCO:IIPE Buenos Aires
- BOHLANDER, Snell, Sherman.(2001) **“Administración de Recursos Humanos”**. Editorial Thomson Learning Bogotá Colombia.
- CASASSUS, Juan (2000). **“Problemas de la gestión educativa en América Latina”**. Editorial UNESCO
- CARRILLO Preciado, Susana.(2006) **”Métodos de Investigación 1”**. Editorial Limusa México.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1998) **”Gestión del Talento Humano”**. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá .
- CHIAVENATO, Idalberto.(1997) **“Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones “**. Editorial McGraw Hill. 8ª Edición Santa fe Bogotá.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2004) **“Introducción a la teoría general de la administración”**. Editorial Mc Graw Hill , México , séptima edición.

- CRESPO, Flores Pedro.(2008). **"Análisis de Política Pública en la Educación: Línea de Investigación"**. Editorial Universidad Iberoamericana. México.
- EGIDO Gálvez Inmaculada. (2009). **" El Director Escolar: Modelos Teóricos, Modelos Políticos"** . Revista conexión universidad autónoma de Madrid
- FAINHOLC, Beatriz. (1992). **"Como conseguir centros de calidad"**. Editorial Muralla. Madrid
- FIERRO, Laura. (1998).**"Construir el trabajo colegiado. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela"**. León, México: Universidad Latinoamericana.
- FLORES Lucio Alicia (2011) .**"La planeación como elemento fundamental para el logro de la calidad educativa"**. Revista conexión. México Ejemplar 4 Artículo 6 .
- GARCÍA Garduño, José María.(1991). **"La administración y gestión educativa: algunas lecciones que nos deja su evolución en los Estados Unidos y México"**. Editorial Universidad Autónoma de Morelos .
- GORDON, Judith.(2000) .**"Comportamiento Organizacional"**. Editorial Prentice Hall. México.
- IBARROLA. Nicolín ,María. (1985). **" Las dimensiones sociales de la educación"**. Editorial El Caballito. México

- ICDH,(2012). **“Manual de actualización docente”**. Editorial Instituto Cultural Derechos Humanos. México D.F
- LEMUS, Luis Arturo.(1979). **“Administración y supervisión de escuelas”**. Argentina Ed Kapelusz.
- LÓPEZ Ruiz Magda.” (2011) **“Elementos de Gerencia Educativa para Educación Básica”**. Editorial Universidad Alas Peruanas. Lima Perú .
- MARTINEZ Aguirre, Lucia.(1998) **“Administración educativa”**. Editorial Red milenio
- MEJÍA Reyna Jorge Abraham.(2010) **” Programa escuelas de calidad, alianza por la calidad de la educación”** . Módulo 3 Estándares para la Gestión de la Educación Básica”. Editorial SEP 1ª Edición México .
- MÜNCH Galindo, Lourdes (2012) **“ Introducción al Área Económico Administrativas”**. Editorial Pearson 1ª Edición México.
- MÜNCH. Galindo, Lourdes (2002) **“Fundamentos de Administración”** Editorial Trillas 7ª Edición México:
- MÜNCH, Galindo Lourdes.(2001). **” Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total”**. Editorial Trillas. 1ª Reimpresión México
- POZNER, Pilar (2000).” **Gestión educativa estratégica”**, Editorial IIPE Buenos Aires
- POZNER, Pilar (2000). **“Liderazgo”** . Editorial IIPE Buenos Aires.
- REYES Ponce, Agustín (2005). **“Administración de empresas teoría y práctica”**. Editorial Limusa

- ROBBINS, Stephen.Judge Timothy. (2013), **“Comportamiento organizacional”**. Editorial. Pearson. México
- SEP. Boletín (2003). **“Propuestas para reforma de secundaria a directivos de educación en los Estados”** México.
- SEP. (2011). **“Programa Escuelas de Calidad”**. Secretaría de Educación Pública. México.
- SEP (2015). **“Guía operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas particulares en el Distrito Federal”**. México
- SEP.(2015). **“Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y asesoría técnico pedagógica”**. México
- SEP. (2015). **“Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de evaluación del desempeño de personal con funciones de dirección”**. México
- SEP (2014). **“La ruta de mejora escolar, un sistema de gestión para nuestra escuela. Educación primaria”**.. México
- SCHMELKES, Corina.(2001). **“Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación”** . Editorial Oxford 2ª Edición México.
- STONER, James A.F., Freeman, R. Edward y Daniel R. Gilbert Jr.(1998) **“Administración”**. 6a Ed. Prentice Hall. México.

- SILVESTRINI Vargas. (2002) . ” **Redacción de Trabajos según el Manual de Estilo de la APA**” 2da Edición España .
- UNITEC.(2001). “Administración III, colección didáctica II. Editorial Universidad tecnológica de México,S.C.México D.F
- WILLIAM B Werther. (2000) “**Administración de Personal y Recursos Humanos**” .Editorial Mc. Graw Hill.
- WILLIAM B. Werther, Keith Davis.( 2008) ”**Administración de Recursos Humanos , El Capital Humano de las Empresas**”. Editorial Mc. Graw Hill. 6ª Edición México

#### **FUENTES ELECTRÓNICAS**

- [www.reformaeducativa.sep.gob.mx](http://www.reformaeducativa.sep.gob.mx). Consultada el 10 de marzo del 2015.
- [www.upn.mx](http://www.upn.mx) Consultada el 12 de mayo del 2015.
- [www.educaedu.com.mx](http://www.educaedu.com.mx) Consultada el 18 de abril del 2014
- [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx) Consultada el 24 de enero del 2016
- [www.estrategiasweb360.com](http://www.estrategiasweb360.com) Consultada 18 de Mayo 2016

---

---

## **Anexos**

---

---

---

## Anexo I. Planeación

---

### *Academia de español.*

#### Actividades:

- Verificar el método que se utilizara para que los alumnos de 1º de primaria aprendan a leer.
- Control de lectura.
- Control y corrección de ortografía.
- Fomento a la lectura.
- Apoyo en la comprensión de textos.
- Apoyo en la lecto – escritura.

### *Academia de matemáticas.*

#### Actividades:

- Verificar que se efectúen con los alumnos de cada grado los desafíos matemáticos
- Ratificar el uso de operaciones básicas
- Feria de las matemáticas
- Implementar el uso de velo - tablas de multiplicar

### *Academia de artísticas.*

#### Actividades:

- Fomentar en los alumnos los beneficios de tener una vida saludable.
- Fomentar en los alumnos el gusto por las artes visuales, manuales

### *Academia de inglés.*

#### Actividades:

- Promover entre los alumnos el gusto por el idioma inglés, a través de actividades y dinámicas.
- Lograr certificar ante la universidad de Cambridge a los alumnos de primaria, para brindar las competencias lingüísticas de inglés y mejorar las oportunidades de estudio y en un futuro de trabajo.

---

## Anexo 2. Técnico- pedagógica

---

### **ESTRUCTURACIÓN DE TRABAJO EN CLASE**

- 1.- pasar lista antes de iniciar las labores académicas, entre 7:40 y 7:45 al finalizar el mes bajar la lista de asistencia a dirección para registrar las faltas.
- 2.- Se iniciara el trabajo académico con alguna actividad para iniciar el día( pensamiento matemático, acertijos, español, etc.), la cual estará registrada en la planeación.
- 3.- Se seguirá con la materia establecida en el horario de clase, según el grado y grupo correspondiente, y en el pizarrón deberán señalar la fecha, la materia, el tema, el título del contenido que se esté abordando , los aprendizajes esperados, la frase de la semana, todo debe coincidir con lo que se haya registrado en la planeación semanal.

EJEMPLO:

|                             |
|-----------------------------|
| Lunes 24 de agosto del 2015 |
| Frase:                      |
| Materia:                    |
| Tema:                       |
| Titulo                      |
| Aprendizajes esperados:     |

4.- Una vez establecidos los datos anteriores se procederá a iniciar la clase considerando los siguientes momentos:

- a) exploración: con preguntas detonantes para conocer la información previa del tema a tratar
- b) Introducción: en este momento se realizara una contextualización del alumno para ubicarlo de forma práctica en el tema que se va a desarrollar.
- c) Exposición: Explicación del tema y resolución de dudas que surjan en los alumnos antes de proceder al desarrollo de alguna actividad. La estructura de una exposición puede variar desde una explicación verbal con apoyo de materiales didácticos, hasta una demostración o experimento, dependiendo de la materia y tema.
- e) Información: Aquí se procederá a dar una referencia sobre el tema desarrollado. Esta información se podrá trabajar a manera de resumen copiado o dictado, de mapa conceptual, mapa mental, cuadro sinóptico o de definición. Estos recursos habrán de alternarse de modo que no se sature al alumno únicamente con resúmenes, cuadros.
- f) Actividad: una vez terminado el apunte , se procederá a la realización de una dinámica, actividad o trabajo para reafirmar el conocimiento adquirido, que permitirá aclarar las dudas prácticas que no hayan mencionado antes.
- g) Tarea: Se dejara trabajo en casa relacionado con la práctica y aplicación de los conocimientos adquirido en clase
- h) Evaluación: implica considerar y realizar una valoración de todo lo desarrollado durante la clase y en relación con el tema visto, es decir: participación, trabajo en clase, tareas etc,
- i) Los tiempos sugeridos para el desarrollo de cada una de las actividades antes mencionadas son:

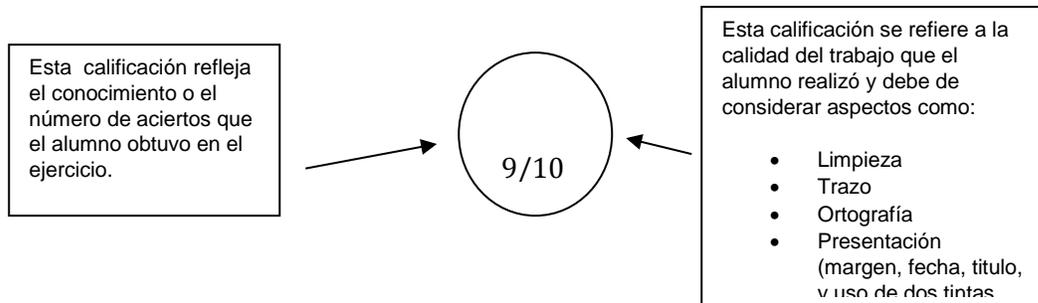
- EXPLORACION..... 5 a 10 minutos
- INTRODUCCION..... 5 a 10 minutos
- EXPOSICION..... 10 a 15 minutos
- INFORMACION..... 15 a 20 minutos
- ACTIVIDAD..... 15 a 20 minutos
- TAREA..... 5 minutos

**EVALUACIÓN CONTINUA**

La evaluación continua corresponde a todos aquellos aspectos que de manera cotidiana habrán de ser considerados como parte de las calificaciones mensuales de un alumno y a los cuales se les habrá de otorgar una calificación que al final de mes considerará para obtener el porcentaje correspondiente a las variables de la calificación, ellos comprenden:

- Asistencia 10%
- Examen 50%
- Tareas 10%
- Participación 10%
- Trabajos en clase ( exámenes semanales, proyectos, etc.) 20%

La evaluación de los trabajos que se desarrollen en clase y de las tareas deberá realizarse considerando, sin excepción de grado ni área, la doble escala, y deberá de aparecer consignada en la hoja correspondiente al trabajo que ha sido calificado de la siguiente manera:



La finalidad de este registro es mantener un canal abierto de comunicación con los padres de familia, de modo que ellos puedan darse cuenta del desempeño de los alumnos.

### **ACTIVIDADES CIVICAS**

CEREMONIA:

El docente es el único que puede dirigir la ceremonia, los alumnos sólo podrán participar en la mención de efemérides o proyectos.

Las especificaciones que se habrán de observar para el desarrollo de una ceremonia cívica son:

CEREMONIA CIVICA CORRESPONDIENTE A LA SEMANA DEL \_\_\_\_ AL\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 2016.

DURACIÓN: La ceremonia cívica tendrá una duración de 15 minutos.

TEMA: Señalar la festividad que tomará como eje para el desarrollo de la ceremonia.

RESEÑA: Información sobre la festividad.

EFEMERIDES: Selección de fechas importantes que se conmemoran en el transcurso de la semana que comprende la ceremonia.

MATERIAL DE APOYO: Recursos que se utilizaran para ilustrar las fechas o efemérides que se hará referencia durante la ceremonia.

CUMPLEAÑOS: Se mencionara de los niños que festejan su cumpleaños esa semana. ( Los docentes entregaran una lista con el nombre de los niños que cumplan años a la maestra responsable).

ASEO Y PUNTUALIDAD: se entregara un registro quincenal del aseo y la puntualidad (entregar banderín al grupo que sobresalga).

CUADRO DE HONOR: Se entregara a dirección los alumnos sobresalientes en cada bimestre para conformar el cuadro de honor.

### **CARACTERIZACIÓN DEL AULA**

El diseño de ambientes de aprendizaje es un elemento en el proceso enseñanza-aprendizaje. La caracterización del aula está formada por el mobiliario, la iluminación, la ventilación, decorado ,y estrategias visuales de acuerdo a su edad. Enseguida se mencionan los espacios que deben emplearse dentro del aula.

| <u>ESPACIO</u>              | <u>ESTRATEGIA</u>  |
|-----------------------------|--|
| BIBLIOTECA DEL AULA         | Está formado por diferentes textos que los niños irán aportando, los cuales son leídos por los alumnos de forma individual con el propósito de promover el hábito de la lectura. Así mismo se emplearán para la búsqueda y selección de la información |
| RINCÓN DE LA LECTURA        | Se llevará un registro visible de las lecturas realizadas colocando una figura (manzanas, estrellas),por cada libro que el alumno termine de leer, con el propósito de generar y motivar el gusto por la lectura.                                      |
| ESQUEMA DE CONTENIDOS       | Se colocarán los contenidos del bloque por asignatura.   |
| PRODUCCIONES                | Es un espacio donde se muestran diferentes actividades relacionadas con los temas que se están trabajando. Cambiar cuando el proyecto se concluya o por bimestre.  |
| ACUERDOS DE GRUPO           | Se elaboran colectivamente el reglamento del salón, para promover respeto y orden en el grupo.   |
| SEGUIMIENTO DE EVALUACIONES | En este espacio se colocarán las gráficas de los diferentes bloques del año. Para poder observar la evolución del grupo en genera. ( colocar de manera visible en cada bloque, de tal forma que se pueda observar el avance).                          |
| HORARIOS DE CLASE           | Se colocara en un lugar visible dentro del aula.   |
| ÁREA DE INGLÉS              | Se asignará un espacio para inglés, en el cual el maestro (a) de manera ordenada colocará las producciones de los niños así como el vocabulario y material que utilice para el desarrollo de su clase.   |

## **PLANIFICACIÓN Y TRABAJO DOCENTE**

1.- Al iniciar el ciclo escolar se entregara la dosificación anual de los libros SEP y Castillo

2.- Se entregara la planificación considerando los siguientes aspectos:

- fecha
- bloque
- aprendizajes esperados
- tema
- contenidos
- actividades para iniciar bien el día
- secuencia didáctica (inicio, desarrollo, cierre)
- evaluación (anexar herramientas de evaluación)
- material didáctico
- productos

3.- El material se solicitara por medio de vales, con anticipación

4.- No se pide ningún material a los alumnos para trabajar en el salón al menos de que sea reciclado (revistas, periódicos etc.)

5.- En cada reunión con padres de familia se entregaran los contenidos a trabajar en cada bloque por asignatura además de arreglos en los cuadernos al iniciar cada bloque.

## **CUADERNOS Y LIBROS DE LOS ALUMNOS**

1.- Libros de texto: éstos solo se podrán utilizar dentro del instituto excepto que se trate de ausencias, en dicho caso la bibliografía podrá enviarse a casa para ponerla al corriente. Cuando la falta sea justificada el trabajo conservara su valor, de lo contrario será considerado como cinco.

2.- Es responsabilidad del profesor el cuidado y resguardo de los materiales (marcados, forrados).

3.- Cuadernos: el profesor deberá asegurarse de que cada alumno escriba fecha, título antes de comenzar su apunte.

4.- El docente no permitirá el uso de plumines o plumas de otros colores en los libros y cuadernos solo lápiz, color rojo o plumas de tinta roja o negra según sea el caso.

5.- Deberá asegurarse de que los apuntes y actividades se trabajen con margen y limpieza. De no cumplir estos requisitos el profesor hará la observación en el espacio trabajado con fecha y firma de revisión.

6.- Un aspecto importante en el trabajo de los cuadernos es la ortografía, el maestro habrá de señalar las faltas ortográficas encerrándolas para su corrección posterior.

7.- Todo trabajo realizado en los libros y cuadernos debe estar calificado y revisado por el docente, en caso de que el alumno no asista a clases deberá anotar en los libros NO ASISTIÓ y la fecha correspondiente.

8.- Todos los trabajos en clase, tanto libros como cuaderno, deberán ser evaluados con el sistema doble escala.

9.- Todos los trabajos de clase, deberán ser evaluados con tinta verde (libros y cuadernos).

### ***BITACORA DE GRUPO***

1.- Deberá contener un directorio actualizado

2.- Se asignara una hoja a cada alumno como ficha de seguimiento

3.- Se relataran sucesos de los eventos de cada día (comportamiento de los alumnos, actividades realizadas) con la finalidad de tener evidencia ante una situación con los padres de familia.

4.- Al hacer alguna anotación deberá registrarse fecha y firma del docente.

5.- Deberá contener un apartado de atención a padres de familia, en el que se registraran las citas con los padres de familia y los acuerdos, con fecha , firma del padre y del docente.

### ***EVALUACIONES SEMANAL Y BIMESTRAL***

1.- Realizar los exámenes bimestrales de acuerdo a los contenidos del programa de cada grado

- 20 reactivos español
- 20 reactivos matemáticas
- 15 reactivos exploración y ciencias naturales
- 15 reactivos formación cívica y ética, geografía e historia

2.- Realizar la evaluación semanal con los contenidos más importantes (10 reactivos considerando todas las asignaturas). Se anotaran observaciones o recomendaciones relevantes para el padre de familia. Esta evaluación se enviara para firma a los padres de familia los días viernes.

3.- Realizar examen de escritura semanal y bimestral en el que se tome en cuenta: legibilidad, forma, tamaño ,espacio, limpieza.

4.- Realizar la evaluación bimestral de lectura considerando: omisión, repetición, sustitución, acentuación.

5.- Entregar a los alumnos guía de contenidos una semana antes de la aplicación de los exámenes bimestrales.

### **TAREAS Y REPORTE DE LECTURA**

El objetivo de las tareas es reforzar los temas vistos en clase, no justificar lo que NO se realizó en el salón.

- 1 Tarea diaria
- 1 actividad de español
- 1 actividad de matemáticas
- Las demás asignaturas dejarán una tarea por semana
- Maquetas o investigaciones se dará un margen de entrega de una semana
- Planear una visita cultural, la cual estará en la planificación (museos, exposiciones, obras de teatro etc.)

#### 2.- Reportes de lectura

- lectura diaria (revistas, periódicos) 10 minutos
- lectura quincenal (biblioteca de aula)
- lectura bimestral (competencias lectoras)

Al finalizar el ciclo escolar se entregará un compendio de lectura con las producciones de cada bloque.

### **CARPETA DE EVIDENCIAS**

1.- La carpeta de evidencias se elabora para cada alumno, con el siguiente contenido:

- entrevista de padres
- examen diagnóstico
- bimestre
- dosificación del bloque por temas y materia
- rubrica o lista de cotejo
- evidencia calificadas y con observaciones de los alumnos en la carpeta por bloque

---

### **Anexo 3. Organización escolar**

---

#### **COMISIONES DOCENTES**

- 1.- Presentar un plan anual de las actividades a desarrollar por academia.
- 2.- Dar a conocer las actividades que se van a realizar en cada consejo técnico y solicitar los materiales que se requieran.
- 3.- Dar seguimiento a las actividades programadas mensualmente

#### **HORARIOS**

- 1.-El horario de entrada de los alumnos es de 7:30 a 8:05 am

- 2.- 8:00 am iniciar actividades para iniciar bien el día
- 3.- Respetar los horarios de receso ( 1º :30minutos, 2º : 15 minutos)
- 4.- Hora de salida de los alumnos 14:50
- Revisar que los alumnos lleven sus útiles, lonchera, uniforme completo para evitar olvidos.
- Bajar a formarse en el patio de ceremonia

#### **ORDEN Y ASEO DEL SALÓN DE CLASES**

- Asignar un lugar para las mochilas y loncheras de tal manera que no obstruya el paso de los alumnos.
- Conservar en orden los materiales de los alumnos (portafolios, libros de apoyo, cuadernos, libros SEP).
- Asignar un lugar visible para la biblioteca
- Evitar que los niños ingieran alimentos o bebidas en el aula evitar que los alumnos bajen por escobas, jergas etc. Y que hagan limpieza.

#### **GUARDIAS**

- Los alumnos bajaran a sus alumnos una vez que escuchen el timbre de recreo (NO DEJAR NIÑOS EN EL SALON)
- Se realizara rol de guardias para evitar accidentes. Durante los recreos se implementaran juegos atractivos.
- Al finalizar el segundo recreo se hará activación física. (cada maestro apoya según el calendario)

#### **ADORNOS DE LA ESCUELA**

- Todos los docentes serán responsables del adorno de la escuela mensual.
- Apoyar en el periódico mural según el calendario.

#### **CLASES ESPECIALES**

- 1.- Por ningún motivo se deberá dejar solo al grupo durante la clase.
- 2.- trasladar a los alumnos en orden hacia los salones de clases especiales
- 3.- Trabajar un proyecto por bimestre
- 4.- Evitar trasladar a los alumnos de un campus a otro. (1º y 2º )
- 5.- Estar puntualmente en cada clase al inicio y término

---

### **Anexo 4. Clima organizacional**

---

#### **REGLAMENTO DE TRABAJO DOCENTE**

ESCUELA PRIMARIA PARTICULAR  
INSTITUTO CULTURAL DERECHOS HUMANOS  
C.C.T. 09PPR0907D

Para poder trabajar en un ambiente de respeto y orden, el Instituto Cultural Derechos Humanos hace de su conocimiento el presente REGLAMENTO, vigente durante el ciclo escolar 2015-2016.

- 1.- El desempeño de la práctica educativa se llevara a cabo con calidad, profesionalismo y respeto hacia cada uno de los integrantes del colectivo escolar: maestros, alumnos, padres de familia, directivos, personal administrativo y de mantenimiento.
- 2.- Desempeñar su labor docente con la eficiencia y eficacia, cuidado y esmero apropiados sujetándose a las instrucciones de la dirección académica y a la dirección general.
- 3.-Es el deber docente fomentar la cultura cívica ética, con valores y principios.

- 4.- Observar buena conducta en el trabajo.
- 5.- Conservar en buen estado las instalaciones e instrumentos útiles de trabajo.
- 6.- Asistir puntualmente a los cursos de capacitación , actualización y consejos técnicos escolares.
- 7.- Guardar reserva de los asuntos oficiales que lleguen a ser de su conocimiento con motivo de trabajo.
- 8.- Deberá cumplir las comisiones para las cuales fue asignado (a) en las reuniones de trabajo, durante el recreo, horario de entrada, horario de salida, festejos internos y externos , excursiones, visitas, cases extraescolares, fin de curso, semana cultural etc.
- 9.- Lograr aprendizajes efectivos en los alumnos
- 10.- El horario de entrada es a las 7:30 am, con una tolerancia de 10 minutos, 7: 41 se considera retardo. El horario de salida es 3:10, sin excepciones. Tanto la hora de entrada como de salida será registrada en el cuaderno de control de asistencia.
- 11.- Se deberá portar el uniforme correspondiente en los días señalados. Se hace una atenta invitación para cuidar su aspecto personal (vestido, calzado y peinado). La portación de uniforme y credencial son herramientas indispensables en el ejercicio de la función docente.
- 12.- Realizará guardias semanales, que corresponderán a la fecha programada para la realización de la ceremonia cívica, contemplando lo siguiente:
  - Diseñar y realizar la ceremonia cívica correspondiente.
  - Promoverá la limpieza de salones y patios .
- 13.- Por higiene, respeto e imagen, no se debe consumir alimentos dentro del aula de clase, ni en recreo. Se ocuparan horas libres para tomar algún lunch.
- 14.- En el recreo cada maestra tendrá un área asignada a su cuidado y promoverá juegos tradicionales con los alumnos. Además vigilara el buen comportamiento de los alumnos.
- 15.- Se realizaran guardias semanales, que corresponderán a las fechas programadas para la realización de ceremonias cívicas contemplando lo siguiente:
  - Diseñará y llevará a cabo la ceremonia cívica correspondiente.
  - Promoverá la limpieza de los patios y escaleras.
- 16.- Ningún alumno podrá ser privado de su receso.
- 17.- Los maestros deberán hacer anotaciones correspondientes en la bitácora de grupo en caso de cualquier percance. Así mismo tendrá que dar aviso oportunamente en dirección.
- 18.- Las horas libres de cada maestro se emplearán para la organización de diferentes actividades cuando así se necesite.
- 19.- Todo material o documento solicitado por la dirección académica deberá ser entregado en el tiempo requerido, respetando la calendarización y cuidando que la presentación de los mismos sea correcta (dosificación anual, planificación semanal, lista de asistencia, informes generales etc.).
- 20.- Dar a conocer a los alumnos al inicio de cada bimestre, los criterios de evaluación con porcentaje, las actividades a desarrollar y la programación .
- 21.-El docente es responsable de tener en orden su carpeta pedagógica que contenga:
  - portada
  - calendario escolar
  - calendario de actividades
  - programa o temario
  - planeaciones
  - listas de asistencia
  - evaluaciones
- 22.- El maestro es responsable de entregar su planeación impresa de acuerdo a la calendarización establecida.
- 23.- Cualquier apoyo eventual que se le solicite deberá proporcionarlo de la mejor manera en tiempo y forma.
- 24.- El maestro tendrá la obligación de reportar a dirección cualquier incidente que se presente dentro de su grupo con los alumnos y/o padres de familia.
- 25.- Durante el ciclo escolar registrara y controlara la asistencia de los alumnos.
- 26.- No podrá usar teléfono celular durante el horario laboral. Firma del docente:\_\_\_\_\_
- 27.- Evitar visitar a otros profesores.
- 28.- En caso de que el profesor no asista a clases por enfermedad, deberá avisar vía telefónica y presentar su receta médica al día siguiente para que su falta sea justificada (en un lapso no mayor a las 24 horas después de reintegrarse a sus actividades).
- 29.- La atención a padres de familia será por medio de cita, favor de evitar las conversaciones tanto a la hora de entrada como a la hora de salida de clases.
- 30.- Los actos de comercialización están prohibidos en el instituto entre alumnos, padres de familia, maestros.
- 31.- No se permiten las visitas familiares y amigos en horas de trabajo
- 32.-En caso de renuncia se deberá avisar con 30 días de anticipación.
- 33.- Se recomienda no proporcionar a los padres de familia ninguna información personal del docente (correo electrónico, celular, teléfono de casa, dirección).
- 34.- El docente no podrá salir del instituto por ningún motivo durante el horario laboral. Firma del docente:\_\_\_\_\_.

SANCIONES.

35.- El NO cumplimiento del presente reglamento de trabajo se aplicarán las siguientes sanciones:

- I.- Llamada de atención verbal.
- II.- Llamada de atención por escrito, la cual se anexara al expediente del docente.
- III.- El acumular tres llamadas de atención escritas, el docente se hará acreedor a la suspensión de un día de sueldo.

EL DESCONOCIMIENTO DEL PRESENTE REGLAMENTO NO EXIME DE SU CUMPLIMIENTO.

NOTA: Toda omisión de las indicaciones contenidas en el reglamento, así como la de los acuerdos a los que se haya llegado durante las reuniones de consejo o de personal, se asentaran en la emisión de una notificación por escrito en la que se consignará la exclusión cometida.

Estas observaciones se integraran en el expediente del docente, serán consideradas en el proceso de recontractación.

NOMBRE Y FIRMA DEL DOCENTE

### **REGLAMENTO ESCOLAR**

#### **CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES**

Artículo 1º El presente reglamento es de observancia obligatoria para todos los integrantes de la comunidad escolar del "Instituto Cultural Derechos Humanos" de nivel primaria (alumnos, padres de familia y personal del instituto) y tiene por objeto regular las relaciones entre el plantel educativo y los beneficiarios del servicio, conforme a las disposiciones legales .

Artículo 2º Son alumnos del instituto quienes habiendo cumplido con todos los requisitos para ingresar al plantel, quedan inscritos en cualquiera de sus grupos.

Artículo 3º Son propósitos fundamentales de las normas contenidas en el presente reglamento:

- I.- Favorecer la educación integral de sus alumnos , a través de la formación de valores, hábitos y actitudes.
- II.- Garantizar el respeto a la integridad física y psicológica de los niños.
- III.- Coadyuvar al mejoramiento de la organización escolar del plantel.

#### **CAPITULO II DE LOS ALUMNOS**

##### **SON DERECHOS DE LOS ALUMNOS:**

ARTICULO 4º Recibir un trato respetuoso e igualitario de parte de las autoridades, maestros y demás personal que labora en el instituto, así como de sus compañeros, por lo que no deberán ser objeto de discriminación por razón de su sexo, color, raza, religión, posición social o económica, grado cultural, origen étnico ,lugar de procedencia, implementos físicos o psicológicos, ni por las opiniones políticas o creencias de sus padres, tutores o familiares.

ARTICULO 5º Ser respetados en sus costumbres, tradiciones, creencias religiosas, así como en los demás derechos de los niños, conforme a las disposiciones legales aplicables.

##### **SON DEBERES DE LOS ALUMNOS:**

Artículo 6º Asistir puntualmente a clases, entrada 7:30 am y salida 14:50

Artículo 7º Cumplir responsablemente con las actividades y tareas que les sean asignadas por los maestros de grupo.

Artículo 8º Participar en la realización de actividades organizadas por el plantel de carácter educativo, cultural y deportivo.

Artículo 9º Respetar a nuestros símbolos patrios y participar en los homenajes a la bandera y en los diferentes actos cívicos que realizan durante el ciclo escolar.

Artículo 10º Respetar y obedecer a los maestros, así como a todo el personal del instituto y a las autoridades educativas.

Artículo 11º guardar respeto y la consideración debida a sus compañeros , por lo que deberán abstenerse de:

- I.- Poner apodos
- II.- Agredir física y verbalmente a sus compañeros
- III.- Apropiarse de las pertenencias de sus compañeros, sus maestros o del plantel educativo.

Artículo 12º Mantener el orden en el plantel educativo y en cada uno de los grupos escolares , por lo que deberá abstenerse de:

- I.- Corre en los pasillos y escaleras
- II.-Traer objetos peligrosos a la escuela (navajas,liquidos,encendedores,cerillos,entre otros).

III.- Traer juguetes a la escuela.

IV.- Traer objetos de valor a la escuela (celulares, joyas, relojes, entre otros). El instituto no se hace responsable por la pérdida de estos.

V.- Traer teléfonos celulares al instituto. En caso de ser necesario la dirección escolar se comunicara con el padre de familia. El teléfono del instituto es 57-44-44-01.

VI.- El uso y contenido que publiquen los alumnos en sus cuentas personales queda bajo supervisión y control de los padres de familia o tutores. El personal del instituto NO se hace responsable por el mal uso que den a las REDES SOCIALES.

VII.- Tomar fotografías y/o videos dentro del plantel y subirlas a cualquier tipo de red social.

Artículo 13.- Cuidar y preservar el mobiliario y los anexos escolares del plantel educativo. Si un alumno causa daños al edificio escolar, a los muebles, o a los anexos, el padre de familia o tutor deberá cubrir su costo a la brevedad.

Artículo 14.- Cuidar que el edificio escolar y sus anexos se conserven limpios, por lo que deberán abstenerse de tirar basura, tanto en los patios anexos.

Artículo 15° Anotar las tareas encomendadas por los maestros y preguntar cuando existan dudas

#### CAPITULO III DE LA DISCIPLINA ESCOLAR

Artículo 16° El plantel educativo impondrá una disciplina escolar compatible con la dignidad humana de los alumnos, por lo que queda prohibido todo tipo de maltrato físico y/o psicológico en su contra.

Artículo 17° El alumno practicara los valores que promueva el instituto como la disciplina, la responsabilidad, el orden, la puntualidad, el respeto, la tolerancia, la honestidad, la convivencia sana y pacífica, la higiene, el patriotismo, el autocuidado, el cuidado de la naturaleza, servicio, amor, verdad, justicia y armonía.

Artículo 18° Cada alumno será responsable de sus útiles y prendas de vestir.

Artículo 19° En relación con enfermedades contagiosas, el alumno no deberá asistir a clases, el padre o tutor debe presentar el certificado médico para justificar las inasistencias y se le recibirá en el instituto nuevamente con la previa autorización médica.

Artículo 20° Es deber del alumno o del padre de familia conseguir los apuntes, tareas y trabajos con sus compañeros con la finalidad de actualizarse y no provocar desajustes en el grupo.

Artículo 21° La evaluación del alumno será continua durante el desempeño de sus actividades, considerándose los distintos criterios de evaluación.

Artículo 22° Los exámenes extemporáneos solo se aplicaran en caso de enfermedad, trayendo el comprobante médico.

#### CAPITULO IV SANCIONES DE LOS ALUMNOS

Artículo 23° A los alumnos que reciban llamadas de atención, se les aplicaran cuando consecutivamente cometan faltas a las reglas de disciplina escolar, se llevara a cabo el siguiente procedimiento:

I.- Las primeras llamadas de atención ser por el maestro (a) de grupo. El alumno tendrá derecho a ser escuchado. Si el alumno reincide en no cumplir con las reglas establecidas el maestro (a) le aplicara la sanción que amerite.

II.- En caso de continuar con la misma actitud, será reportado a dirección, se hará un reporte por escrito y se notificará a los padres de familia, el alumno deberá presentar el reporte firmado por el padre o tutor a día siguiente de lo contrario no se le permitirá el acceso al salón de clase.

III.- Al tercer reporte que se haga a los alumnos, será suspendido (1ª suspensión: 1 día, 2da suspensión: tres días)

Artículo 24° El alumno que tenga faltas graves de respeto hacia sus compañeros, maestro, directivos, así como riñas dentro y fuera del salón, el alumno será suspendido inmediatamente sin seguir el proceso anterior.

Artículo 25° La expulsión se hará cuando el alumno represente un serio daño para sí mismo, compañeros y la institución.

#### CAPITULO V PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA

Artículo 26° Para la obtención de una calificación aprobatoria, se requiere que el alumno haya asistido un 85% de las clases.

Artículo 27° Los padres dejaran a los alumnos en la puerta de la escuela, no se admite la presencia de los padres dentro de los salones antes de iniciar las clases ni durante el periodo de clases, al menos que este citado para tratar asuntos relacionados con el alumno.

Artículo 29° Solo se le permitirá la entrada tarde al alumno cuando tenga cita médica, siempre y cuando haya avisado con anterioridad a la dirección y entregue copia del comprobante médico.

Artículo 30° Solo se permitirá la salida al alumno antes de que terminen las clases siempre y cuando avise con anterioridad a la dirección y se firme el reporte correspondiente.

Artículo 32.- Para la justificación de inasistencia el tutor entregara a la dirección copia del comprobante médico dos días hábiles después de haber faltado a las clases.

#### CAPITULO VI DE LOS PADRES DE FAMILIA O TUTORES

##### SON DERECHOS DE LOS PADRES DE FAMILIA:

Artículo 33° Recibir de forma periódica información sobre el aprovechamiento de sus hijos a través del reporte de evaluación.

Artículo 34° Recibir un trato respetuoso por parte del personal docente, directivo y de apoyo del instituto.

##### SON DEBERES DE LOS PADRES DE FAMILIA:

Artículo 35° Proporcionar desde el principio del ciclo escolar, los útiles básicos de estudio y trabajo.

Artículo 36° Presentarse con regularidad al plantel para informarse sobre los avances académicos de sus hijos, así como firmar boletas de calificaciones parciales, bimestrales y finales.

Artículo 37º Dar un trato respetuoso al personal docente, directivo y de apoyo dentro y fuera del instituto.

Artículo 38º Asistir al instituto cada vez que se le requiera POR MEDIO DE CITATORIO para tratar asuntos relacionados con la educación de sus hijos.

Artículo 39º Evitar interrumpir las clases con alguno de los siguientes motivos:

- a) Entregar desayunos o refrigerios
- b) Entregar tareas u objetos olvidados
- c) Preguntar sobre las tareas que deben realizar los alumnos.

Artículo 40º Supervisar y controlar el uso que sus hijos le dan a las redes sociales.

Artículo 41º Las boletas de calificaciones serán firmadas por los padres o tutores, después del periodo de exámenes y en las juntas citadas. Después de la fecha indicada para la entrega, no se entregara ni informara si no asistió a la junta esperando hasta el próximo bimestre.

Artículo 42º Informar a la dirección cualquier anomalía, queja, sugerencia, recomendaciones, evitar reuniones informales.

Artículo 43º Los padres de familia deberán retirarse inmediatamente después de haber dejado al alumno en la puerta.

Artículo 44º Los padres de familia deberán apoyar las actividades que se llevaran a cabo dentro del aula y en el instituto.

Artículo 45º Es obligación de los padres de familia proporcionar teléfonos en los que se les pueda localizar en caso de emergencia.

Artículo 46º Todas las pertenencias de los alumnos deberán estar marcadas con el nombre de los alumnos, el instituto no se hace responsable por objetos o uniformes extraviados.

#### CAPITULO VII DE ASPECTOS ORGANIZATIVOS

Artículo 47º Con el propósito de resguardar la seguridad de los alumnos y evitar la entrada al instituto a personas extrañas, se observaran las siguientes reglas:

I.- La entrada a la escuela es a las 7:30, a partir de las 7:40, el alumno no podrá entrar a la primera clase y se tomara como inasistencia.

II.- La salida será a las 14:50. La recepción de credenciales será a las 14:45

III.- Los padres de familia o tutores deberán presentarse puntualmente por sus hijos , de lo contrario tendrá una penalización monetaria de \$50.00 a partir de las 15:10.

IV.- A fin de evitar que después de la hora de salida sucedan incidentes en el interior o exterior del instituto, los alumnos y padres de familia deberán retirarse del instituto en forma inmediata.

V.- La comunicación con los docentes para tratar asuntos relacionados con la educación de sus hijos se realizara a través de juntas bimestrales convocadas por el instituto, y en casos especiales en el horario de atención que cada docente dispondrá, previo recado por escrito, el cual tendrá visto bueno de la directora del plantel y permitirá el acceso al plantel educativo.

Artículo 48.- Los padres de familia se abstendrán de intervenir en aspectos técnicos y administrativos, por lo que, no se autorizan los cambios de grupo de sus hijos, ni se atenderán solicitudes para que ocupen un aula específica o sean atendidos por un maestro determinado.

Artículo 49º Para que el alumno pueda irse con otro compañero, el alumno deberá traer autorización por escrito de los padres de familia, No puede , ni debe llevarse a otro niño sin la autorización respectiva.

#### IMPORTANTE

Al firmar este reglamento, el alumno, y padre de familia o tutor aceptan los planes de estudio y lineamientos generales.

México D.F. a \_\_\_\_\_ de Septiembre del 2016.

El suscrito, padre del Alumno \_\_\_\_\_

Inscrito en el \_\_\_\_\_ grado, grupo \_\_\_\_\_

Manifiesto cumplir el presente reglamento y disposiciones para los fines que haya lugar.

Los incentivos que otorgan motivación a los docentes son las siguientes:

1. AGUINALDO NAVIDEÑO (CANASTA NAVIDEÑA): El instituto conviene en otorgar a los docentes una canasta de víveres en las celebraciones de la navidad.
2. ASIGNACIÓN POR MATERNIDAD: El instituto otorgar por maternidad a las docentes gestantes el equivalente a una remuneración básica, en ocasión de alumbramiento.

3. . ASIGNACIÓN CELEBRACIONES: El instituto conviene subsidiar los gastos para la celebración por cada una de las fechas siguientes: Día de la madre, Día del padre, Día del maestro
4. POR FALLECIMIENTO DEL TRABAJADOR: El instituto deberá otorgar una asignación por fallecimiento del docente, al momento del deceso a los familiares directos del occiso.
5. ASIGNACIÓN POR FALLECIMIENTO DEL FAMILIAR DIRECTO: El instituto otorgará una remuneración económica, por fallecimiento de familiar directo (cónyuge o hijo).
6. RECONOCIMIENTO Y BONIFICACIÓN POR ACTUALIZACIÓN DOCENTE: El instituto otorgará un reconocimiento e incentivo económico, para pago de cursos, diplomados u otros estudios que apoyen la actualización docente.
7. RECONOCIMIENTO Y BONIFICACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO: El instituto otorgará un reconocimiento, para los docentes de mayor antigüedad, se colocará su fotografía con su biografía en el mural de la biblioteca, como muestra de agradecimiento por los años de servicio que ofrecieron al instituto. Además se le otorgará un viaje, para el docente y dos acompañantes.
8. CONCURSOS PÚBLICOS: El instituto realizará concursos públicos periódicamente, con la finalidad de brindar a los profesores contratados la posibilidad ascender de puesto.
9. COMEDOR: El instituto implementará el funcionamiento del comedor para los docentes.
10. CAFETERIAS: El instituto invita a los directivos y representante de academia el servicio de cafetería.
11. FINANCIAMIENTO Y PUBLICACIÓN INTELECTUAL: El instituto financiará la publicación de la producción intelectual de sus docentes; garantizando el derecho del autor.
12. EVENTOS CULTURALES: El instituto otorgará licencia con goce de sueldo, viáticos, etc., a los docentes que participen en eventos científicos, académicos, culturales, tanto nacional como internacional, previa autorización.
13. FONDO DE CONTINGENCIA DOCENTE: que cubrirá contingencia tales como: la invalidez y accidentes que imposibilitaran laborar al docente.
14. SEGURO MÉDICO FAMILIAR El instituto cubrirá el 100% el costo del seguro médico de aquellos docentes titulares En el caso de aquellos que quisieran inscribirse a partir de la fecha, el instituto cubrirá el 50% durante el primer año y en lo sucesivo asumirá el total sólo del titular.
15. VESTUARIO PARA DOCENTES: El instituto otorgará, por una sola vez una asignación por vestuario para los docentes (masculinos) comprenderá: Un traje compuesto por saco y dos pantalones. tres camisas de vestir, y tres corbatas. El presente beneficio se otorga en concordancia con la política de imagen institucional, a través del uso del vestuario en el instituto.

Una asignación por vestuario, para las docentes (femenino), comprenderá: un conjunto de tres piezas: un saco y dos pantalones, tres blusas.

16. VACACIONES ÚTILES: el instituto beneficiará la firma de convenios con instituciones culturales, deportivas de turismo etc., para la realización de actividades durante el período vacacional, para los hijos de los docentes.

### Anexo 5. Actividades que favorecen el trabajo colaborativo

|   |  |   |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
|---|--|---|-----------|----------------------------|--|-----------|--|-------|--|---------|--|---------------|--|-----------|--|--------|--|---------|--|--|------------------|--|--|--|--------|----------------|------------|--|------|-------|-----------|--|--------------|--|--|--|--------|---------|------|-----------|---------|--|--|--|
| <br>PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD   | DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS IZTAPALAPA<br>DIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS JUÁREZ<br>SUPERVISIÓN ESCOLAR 32<br>CICLO ESCOLAR 2014-2015<br>RUTA DE MEJORA (Acuerdo 717)  |  |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Convocatoria Fase XIV de PEC</li> <li>Reglas de Operación PEC. Acuerdo 703</li> <li>Criterios Específicos para la Operación PEC</li> <li>Manual de Ejercicio y Comprobación de Recursos de PEC Fase XIV</li> <li>Solicitud de inscripción</li> <li>Carta Compromiso</li> <li>Ruta de Mejora</li> <li>Compromiso de Optimización de Recursos (en caso de participar ambos turnos)</li> <li>Informe de fin de ciclo escolar de la Ruta de Mejora (Informe técnico pedagógico anual)</li> <li>Documentos comprobatorios de gastos realizados en contratación, pago de obras, bienes y servicio</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico</li> <li>Prioridades Educativas Nacionales</li> <li>Objetivos</li> <li>Metas</li> <li>Actividades o acciones</li> <li>Estrategias de seguimiento</li> </ol> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="font-size: 8px;">Prioridad:</td><td></td></tr> <tr><td style="font-size: 8px;">Problema o factor crítico:</td><td></td></tr> <tr><td style="font-size: 8px;">Objetivo:</td><td></td></tr> <tr><td style="font-size: 8px;">Meta:</td><td></td></tr> <tr><td style="font-size: 8px;">Acción:</td><td></td></tr> <tr><td style="font-size: 8px;">Responsables:</td><td></td></tr> <tr><td style="font-size: 8px;">Recursos:</td><td></td></tr> <tr><td style="font-size: 8px;">Costo:</td><td></td></tr> <tr><td style="font-size: 8px;">Tiempo:</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;"><b>DIAGNÓSTICO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje de los alumnos.</li> <li>Rezago Escolar</li> <li>Convivencia sana y pacífica</li> <li>Normalidad Mínima</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>NORMALIDAD MÍNIMA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nuestra escuela brinda el servicio educativo durante todos los días establecidos en el calendario escolar</li> <li>Todos los grupos tienen maestros todos los días del ciclo escolar.</li> <li>Todos los maestros inician puntualmente sus actividades.</li> <li>Todos los alumnos asisten puntualmente a todas las clases</li> <li>Todos los materiales están a disposición de cada estudiante y se usan sistemáticamente.</li> </ol> | Prioridad:  |           | Problema o factor crítico: |  | Objetivo: |  | Meta: |  | Acción: |  | Responsables: |  | Recursos: |  | Costo: |  | Tiempo: |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje</li> <li>Las actividades en las aulas logran que todos los alumnos participen activamente en el trabajo de la clase.</li> <li>Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo</li> </ol> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;"><b>OBJETIVOS</b></td></tr> <tr><td style="font-size: 8px;">Verbo:</td><td style="font-size: 8px;">Condicionante:</td><td style="font-size: 8px;">Intención:</td><td></td></tr> <tr><td style="font-size: 8px;">Qué:</td><td style="font-size: 8px;">Cómo:</td><td style="font-size: 8px;">Para qué:</td><td></td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;"><b>METAS</b></td></tr> <tr><td style="font-size: 8px;">Verbo:</td><td style="font-size: 8px;">Cuánto:</td><td style="font-size: 8px;">Qué:</td><td style="font-size: 8px;">Para qué:</td></tr> <tr><td style="font-size: 8px;">Cuándo:</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;"><b>REPORTE FINANCIERO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>SIPEC</li> <li>REGIÓN</li> <li>CPS y APF</li> </ol> <p>No se pueden comprar Tablet, teléfonos, Laptop ...</p> <p>Para compra de equipo técnico se requiere carta de inversión</p> <p>Mantenimiento y rehabilitación (DGSEI)</p> <p>Secretaría de la Función Pública.</p> | <b>OBJETIVOS</b> |  |  |  | Verbo: | Condicionante: | Intención: |  | Qué: | Cómo: | Para qué: |  | <b>METAS</b> |  |  |  | Verbo: | Cuánto: | Qué: | Para qué: | Cuándo: |  |  |  |
| Prioridad:  |  |   |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| Problema o factor crítico:  |  |   |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| Objetivo:   |  |   |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| Meta:   |  |   |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| Acción:   |  |   |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| Responsables:   |  |   |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| Recursos:   |  |   |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| Costo:  |  |   |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| Tiempo:   |  |   |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| <b>OBJETIVOS</b>  |  |   |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| Verbo:  | Condicionante:   | Intención:  |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| Qué:  | Cómo:  | Para qué:   |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| <b>METAS</b>  |  |   |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| Verbo:  | Cuánto:  | Qué:  | Para qué: |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |
| Cuándo:   |  |   |           |                            |  |           |  |       |  |         |  |               |  |           |  |        |  |         |  |  |                  |  |  |  |        |                |            |  |      |       |           |  |              |  |  |  |        |         |      |           |         |  |  |  |

### INSTITUTO CULTURAL DERECHOS HUMANOS

|   |                      |  |       |   |
|---|----------------------|--|-------|---|
| PRIORIDAD: REZAGO ESCOLAR   |                      |  |       |   |
| PROBLEMA O FACTOR CRÍTICO: DENTRO DEL INSTITUTO HAY ESTUDIANTES QUE PRESENTAN BAJO DESEMPEÑO ESCOLAR EN LAS ASIGNATURAS DE MATEMÁTICAS Y ESPAÑOL.   |                      |  |       |   |
| OBJETIVOS: APOYO A LOS ESTUDIANTES QUE PRESENTAN BAJO DESEMPEÑO ESCOLAR, MEDIANTE CLASES DE REGULARIZACIÓN EXTRAESCOLARES, PERSONALIZADAS PARA MEJORAR SU APRENDIZAJE.  |                      |  |       |   |
| META: ABATIR EN UN 90% EL REZAGO ESCOLAR DENTRO DEL INSTITUTO, PARA BRINDAR APOYO PERSONALIZADO A LOS ESTUDIANTES QUE LO REQUIERAN DURANTE EL CICLO ESCOLAR.  |                      |  |       |   |
| ACCIÓN  | RESPONSABLES         | RECURSOS   | COSTO | TIEMPO                                    |
| SE LLEVA UN PROGRAMA DE REGULARIZACIÓN QUE TENDRÁ UNA DURACIÓN NUEVE MESES A PARTIR DE OCTUBRE SE FIRMARÁ UNA CARTA DONDE SE ESTABLECE ACUERDOS Y COMPROMISOS PARA PADRES DE FAMILIA, ESTUDIANTES, DOCENTES Y DIRECTIVAS. | TODOS LOS PROFESORES | <ul style="list-style-type: none"> <li>• LIBRETA</li> <li>• LIBROS</li> <li>• BIMESTRALES</li> <li>• PLUMONES</li> <li>• LISTAS DE ASISTENCIA</li> <li>• CARTA COMPROMISO</li> </ul> |       | NUEVE MESES DE OCTUBRE 2014 A JUNIO 2015. |
| <b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>   |                      |  |       |   |
| SE DARÁ SEGUIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE CADA MATERIA   |                      |  |       |   |



**INSTITUTO CULTURAL  
DERECHOS HUMANOS**

| PRIORIDAD: CONVIVENCIA ESCOLAR   |   |  |       |         |
|--|---|--|-------|---------|
| PROBLEMA O FACTOR CRITICO: LOS ESTUDIANTES TIENEN ESTRATEGIAS VIOLENTAS PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS, PROVOCANDO AISLAMIENTO EN LA COMUNIDAD ESCOLAR.  |   |  |       |         |
| OBJETIVO: UTILIZAR ESTRATEGIAS ADECUADAS PARA LE RESOLUCION DE CONFLICTOS DE FORMA SANA Y PACIFICA.  |   |  |       |         |
| META: QUE LOS ESTUDIANTES MODIFIQUEN SUS ESTRATEGIAS AL SOLUCIONAR CONFLICTOS.   |   |  |       |         |
| ACCION   | RESPONSABLES  | RECURSOS   | COSTO | TIEMPO  |
| DAR A CONOCER EL MARCO PARA LA CONVIVENCIA A DOCENTES Y ALUMNOS. TRABAJAR PROGRAMAS DE CONVIVENCIA ESCOLAR.<br>A) AUTOBIOGRAFIA.<br>B) RECONOCES SUS AREAS DE OPORTUNIDAD (FODA).<br>C) RESOLUCION DE CONFLICTOS.<br>D) DECISIONES ASRTADAS.<br>CARPETA DE EVIDENCIAS. | PROFESORA JESSICA REYES.<br><br>PROFESORA ALICIA GOMEZ. | <ul style="list-style-type: none"> <li>FOTOCOPIAS</li> <li>MARCO PARA LA CONVIVENCIA.</li> <li>HOJAS DE COLORES</li> <li>CARPETA</li> <li>DIBUJOS</li> </ul> |       | MENSUAL |
| SEGUIMIENTO Y EVALUACION   |   |  |       |         |
| CARPETA DE EVIDENCIAS.   |   |  |       |         |



**INSTITUTO CULTURAL  
DERECHOS HUMANOS**

| PRIORIDAD: NORMALIDAD MINIMA   |  |  |       |   |
|--|--|--|-------|---|
| PROBLEMA O FACTOR CRITICO: LOS ESTUDIANTES NO ASISTEN REGULARMENTE A LA ESCUELA, TAMBIEN NO SON PUNTUALES EN EL HORARIO ESTIPULADO PARA ASISTIR A LA ESCUELA, NI EN LA HORA DE RETIRARSE, ASI COMO SUS ASISTENCIAS.  |  |  |       |   |
| OBJETIVO: DESARROLLAR EL HABITO DE LA PUNTUALIDAD Y LA ASISTENCIA EN LOS ESTUDIANTES, PARA DISMINUIR Y EVITAR EL BAJO DESEMPEÑO ESCOLAR POR MEDIO DE ESTIMULOS.  |  |  |       |   |
| META: DISMINUIR EN UN 90% LA IMPUNTUALIDAD Y LA INASISTENCIA DE LOS ESTUDIANTES PARA FOMENTAR HABITOS Y EVITAR FUTUROS PROBLEMAS DE BAJO DESEMPEÑO DURANTE EL CICLO ESCOLAR.   |  |  |       |   |
| ACCION   | RESPONSABLES   | RECURSOS   | COSTO | TIEMPO  |
| EL DOCENTE LLEVARA UN REGISTRO DE LOS ALUMNOS QUE NO ASISTAN A LA ESCUELA ASI COMO PUNTUALMENTE CON ELLO, HACER GRAFICAS SEMANALMENTE Y MENSUALMENTE DE LOS RESULTADOS PARA QUE ESTOS SE DEN A CONOCER A LA COMUNIDAD ESCOLAR, (POR MEDIO DE UN CARTEL LLAMADO, CARRERA DE LA PUNTUALIDAD, A SU VEZ DE ACUERDO A LOS RESULTADOS SE DARA UN ESTIMULO POR SEMANA, AL SALON QUE TENGA MEJOR PUNTUALIDAD CON UN BANDERIN, ASI MISMO SE EXHORTARA A LOS SALONES QUE NO LO ESTEN DESARROLLANDO | PROFESORA JESSICA REYES.<br><br>PROFESORA DE GUARDIA DE LA SEMANA. | <ul style="list-style-type: none"> <li>LIBRETA</li> <li>BANDERINES</li> <li>LISTAS</li> <li>GRAFICAS</li> <li>CARTULINA</li> <li>PLUMONES</li> </ul> |       | <ul style="list-style-type: none"> <li>DIARIO</li> <li>SEMANTAL</li> <li>MENSUAL</li> </ul> |
| SEGUIMIENTO Y EVALUACION   |  |  |       |   |
| CARPETA DE EVIDENCIAS DE GRAFICAS Y ANALISIS DE RESULTADOS.  |  |  |       |   |

### **INFORMACIÓN SOBRE ASPECTOS A SUPERVISAR POR EL PADRE DE FAMILIA.**

El personal docente del Instituto Cultural Derechos Humanos, ha iniciado el presente ciclo escolar con el propósito de brindar el servicio educativo que ustedes y sus hijos merecen, invitamos a que PADRES, ALUMNOS Y DOCENTES, nos comprometamos con lo que a cada uno nos corresponde.

#### **A) LIBROS Y CUADRENOS.**

- Es importante que diariamente verifique que su hijo (a) traiga en su mochila los libros y cuadernos de acuerdo al horario de clase.
- Evitar que los alumnos traigan objetos que los distraigan (revistas, juguetes, cosméticos, celulares, etc.) pues estos se recogerán y no se entregaran hasta fin de ciclo escolar.
- Los apuntes se realizan con lápiz o tinta negra (según sea el caso) y para las mayúsculas y signos de puntuación se usa color rojo o tinta roja (según sea el caso).
- Nos se admiten tachones ni el uso de corrector en ningún grado, si se equivocan al escribir deberán escribir entre paréntesis la palabra o la frase, y enseguida escribirán correctamente, en caso de que sea mayor la parte incorrecta, repetir el apunte o ejercicio y cancelar anotando en la parte superior CANCELADO, por ningún motivo arrancar hojas.
- No se permite el uso de plumines, tinta de gel, plumas de colores en los cuadernos ni en los libros.
- Las notas de los profesores en libros y cuadernos se realizara con tinta verde.
- El padre de familia revisara los apuntes diarios del alumno, firmando en la parte inferior.

#### **B) TAREAS**

- En caso de no asistir a clase, verificar la tarea en la página web del instituto y elaborarla.
- Las tareas se pueden ver en la página de internet del instituto [www.icdh.edu.mx](http://www.icdh.edu.mx)
- Firmar diariamente las tareas que realizan los alumnos.
- 

#### **C) LAPICERA**

- La lapicera deberá contener todo el material necesario para trabajar en el salón de clases, el Instituto no proporciona dicho material.

#### **D) CLASES ESPECIALES**

- Traer el material debidamente marcado el día que le corresponda.

#### **E) DOCUMENTACIÓN, CIRCULARES, CITATORIOS.**

- Cualquier documento que se envié a firma, favor de hacerlo con tinta negra.
- Regresar el documento en la fecha que se solicite su devolución

#### **F) CREDENCIAL**

- Es muy importante portar la credencial dentro del Instituto. Si por alguna razón no se tiene solicitar un reposición, lo cual y tiene un costo.
- El padre de familia deberá depositar en el buzón la credencial para poder recoger al alumno.
- Por seguridad no se entregaran alumnos que no traigan la credencial para recogerlos. Ni personas ajenas a las autorizadas.

G) LUNCH

- Procurar diariamente a sus hijos un lunch apetitoso y sano para que realmente lo consuman.
- Cuidar de enviarlo en una lonchera aparte, no en la mochila.
- Debe traer agua todos los días Para su consumo personal, considerando la jornada escolar.
- Una vez iniciadas las clases no se recibe lunch, ni materiales, favor de no insistir.

H) DOCENTES

- La atención a padres de familia será por medio de cita, favor evitar las conversaciones a la hora de entrada como a la hora de salida.
- En caso de algún recado escribirlo en la libreta.
- Se sugiere no tener contacto personal con los docentes.

I) PUNTUALIDAD

- Apoyemos a fomentar el hábito de la puntualidad en los alumnos respetando la hora de entrada como la hora de salida.
- Por ningún motivo se pueden quedar alumnos después de la hora de salida, excepto cuando tengan alguna actividad extraescolar.
- Las sanciones en caso de impuntualidad serán:
  - a) Una llamada de atención verbal
  - b) Tres llamada de atención por escrito
  - c) Tres llamadas de atención por escrito, implican una sanción económica.

J) EVALUACIONES

- Los días viernes a la hora de salida, se entregara un informe del avance académico y conductual del alumno.

ATENTAMENTE

NOMBRE Y FIRMA DEL PADRE

DIRECCIÓN

## RECONOCIMIENTOS

### ***A la honorable Universidad Pedagógica Nacional:***

Mi reconocimiento por su importante labor en la formación de profesionales de la educación.

### ***Maestra: Heidi Adán Román***

Querida maestra muchas gracias, por dedicar su valioso tiempo e importantes opiniones en la elaboración de la presente tesina, que Dios la colme de sabiduría para guiar a más jóvenes en su carrera profesional.

### ***A mis lectores:***

Con admiración y respeto, por su tiempo, orientación y apoyo.

### ***A mis docentes:***

Mi agradecimiento, por lo significativo de sus enseñanzas.

### ***A Dios:***

Agradezco infinitamente, por estar a mi lado en cada momento dándome fuerza para seguir adelante y sabiduría para ayudar a todos aquellos que requieran mi apoyo.

### ***A mi familia:***

Este es un ejemplo, que a pesar de las adversidades, los sueños se pueden lograr con esfuerzo y dedicación.

### ***A mi padre:***

Gracias por creer en mí siempre admiré tu capacidad y gusto por ilustrarte, eres el motivo por el cual anhelé estudiar una carrera profesional. Padre estoy muy orgullosa de ti, ahora que has partido en mí corazón vivirás, todo lo que realicé será en tú nombre. Dios te bendiga querido padre dónde quiera que te encuentres, te amo.

### ***A mi madre:***

Nunca podre agradecer todo lo que has hecho por mí admiro tu fortaleza y valentía para enfrentar los diferentes retos de la vida. Dios te bendiga madre, por qué siempre has buscado lo mejor para tus hijos.

### ***A mis hermanas y hermanos:***

Angélica, Cinthya, Frida, Judith, Francisco, Fabricio e Isis, somos el fruto de dos grandes robles que con esfuerzo apoyaron incondicionalmente nuestros sueños, tengo hermosos recuerdos de nuestra niñez, gracias por apoyarme, escucharme, pero sobre todo por estar a mi lado, por todo aquello que nos une los quiero mucho.

***A mi esposo Jorge:***

Eres esa persona con la que siempre soñé compartir mi vida, con la que río y con la que lloro gracias por estar a mi lado apoyándome cada día, esforzándote por cumplir mis sueños, te amo.

***A mi cuñado Alberto:***

Con gratitud y reconocimiento por el apoyo, y dedicación que tuviste, conmigo para que lograré una carrera profesional.

***A mis sobrinos:***

Deseo que tengan una vida muy dichosa llena de éxito y amor, que Dios bendiga y guíe su camino ustedes son la luz de mi vida y la alegría de mi corazón.

***A mis suegros Jorge y Josefina:***

Como una manifestación de agradecimiento, porque siempre me han brindado su apoyo.