



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

---

---

UNIDAD AJUSCO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU IMPACTO  
EN LAS ACTIVIDADES EN LA ESCUELA.  
UN ESTUDIO DE CASO DE LA ESCUELA SECUNDARIA  
TÉCNICA #39 “ING. CARLOS RAMIREZ ULLOA”

TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:

MITHAIL ALQUISIRA LUNA

ASESOR: PROF. JUAN CARLOS PÉREZ LÓPEZ

CIUDAD DE MÉXICO, FEBRERO DE 2017

## Índice.

### Contenido

|   |    |
|---|----|
| Dedicatoria.....  | 4  |
| Introducción.....   | 5  |
| Capítulo 1: Las escuelas secundarias técnicas.....  | 7  |
| 1.1. La creación de las escuelas secundarias técnicas.....                                      | 7  |
| 1.2. La Escuela Secundaria Técnica # 39 “Ing. Carlos Ramírez Ulloa”.....                        | 10 |
| 1.2.1. Características de la Escuela Secundaria Técnica # 39.....                               | 11 |
| 1.2.2. Experiencia profesional y Organigrama de la Escuela Secundaria<br>Técnica # 39. ....     | 14 |
| 1.2.3. Funciones del personal de la Escuela Secundarias Técnica # 39. ....                      | 16 |
| 1.2.4. Misión .....   | 18 |
| 1.2.5. Visión.....  | 18 |
| 1.2.6. Objetivo Escuela Secundaria Técnica # 39 .....   | 19 |
| 1.3. Planteamiento del problema.....  | 19 |
| 1.4. Objetivo general .....   | 20 |
| 1.5. Objetivos específicos .....  | 20 |
| Capítulo II: El liderazgo y las competencias del director de escuela secundaria<br>técnica..... | 22 |
| 2.1. Definición de liderazgo.....   | 22 |
| 2.1.1 Cualidades de un líder, para un buen liderazgo. ....                                      | 24 |
| 2.2. Liderazgo y su relación con Poder y Autoridad. ....  | 32 |
| 2.3. Liderazgo escolar.....   | 34 |
| 2.3.1. Tipos de liderazgo escolar .....   | 36 |
| 2.4. Las funciones y competencias del director de escuela. ....                                 | 42 |
| Capítulo III.- Estudio de caso de la E.S.T. 39.....   | 47 |
| 3.1. Análisis del caso .....  | 47 |
| 3.1.1. Respeto con las principales problemáticas.....   | 47 |
| 3.1.2. Respeto de la autoridad y poder. ....  | 52 |
| 3.1.3. Respeto de las cualidades del líder. ....  | 52 |
| 3.1.4. Respeto de los tipos de liderazgo escolar.....   | 53 |
| 3.1.5. Respeto del liderazgo democrático del directivo escolar. ....                            | 55 |
| 3.2. Recomendaciones. ....  | 56 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.1. Sobre el rol de la dirección E.S.T. #39.....                             | 56 |
| 3.2.2. Sobre la repartición de tareasE.S.T. #39. ....                           | 57 |
| 3.2.3. Sobre la participación activa de todo el personal de la E.S.T. #39. .... | 59 |
| 3.3. Conclusiones.....  | 61 |
| Referencias .....   | 63 |

Dedicatoria.

Dedico el presente trabajo a mis padres quienes fueron y serán siempre un ejemplo a seguir, a mi esposa quien gracias a su apoyo y confianza me impulso siempre hacia delante, pero sobre todo a mi hijo Mithail quien es y será siempre lo más grandioso que Dios me ha permitido tener, a mis maestros quienes siempre fueron un gran ejemplo a seguir y que me brindaron las herramientas para poder formarme como un profesionista, a mi universidad que siempre será mi fortaleza en el saber. También quiero agradecer al Lic. Manuel Salgado Cuevas, gracias por impulsarme a estudiar la preparatoria y a hoy la licenciatura, y que siempre me orienta para ser mejor persona muchas gracias, a todos los que durante esos cuatro años de preparación me apoyaron a mis compañero y a una gran persona como lo es el profesor Juan Carlos Pérez, por impartirnos el taller de seminario de titulación los sábados muchas gracias a todos y la dedicatoria especial es para mi madre Sirenia que Dios la bendiga siempre y que donde se encuentre sepa que la amo con todo mi corazón muchísimas gracias a todos. A mi madre Lucía y mi padre Arnulfo quienes siempre me apoyan en todo y claro no puede faltar Charlott y mis niñas las negras quienes siempre me acompañan.

## Introducción.

En el presente trabajo se examinar un estudio de caso de la Escuela Secundaria Técnica N. 39, ya que anterior y el presente ciclo escolar se han presentado algunos problemas con las actividades de la directora con base a su liderazgo, y esto ha generado que las actividades de la escuela se realicen pero con un bajo dinamismo y su impacto es evidente en la calidad educativa, tal como lo demuestra también Vázquez y Aguilera en su investigación de liderazgo y clima de trabajo de las instituciones, quienes afirman que un buen director tiene que dedicar poco tiempo a las cuestiones burocráticas y administrativas, y enfocarse como prioridad en la gestión escolar e innovación, la evaluación de los procesos de enseñanza y en políticas educativas que permitan la perfección de la institución. Ya que en la investigación ellos comentan que el liderazgo sacara a flote al director (VÁSQUEZ, 2011) así mismo presentan como sugerencia algunas cualidades del líder.

Por otra parte hacer un análisis y una reflexión sobre el liderazgo y líder como lo hace (Gomez-Rada, 2015), quién expone que un líder es el sujeto mientras que el liderazgo son las acciones que permiten, así mismo el Gobierno de Chile en una propuestas de capacitación de las instituciones sociales, define de la misma situación al líder y liderazgo.

Al mismo tiempo se presentaran algunas definiciones como la de (Alecroy, 2008), quién define al liderazgo como la voluntad de seguirlo mientras que (Murillo, 2004), habla de un poder, aunque para (Ibañes, 2004) y (Mercado, 2002) hablan de una influencia hacia los demás, esto permitirá asistimos para una definición sólida, de liderazgo, para poder ver su relación con autoridad y poder que lo expresa (Ibañes, 2004) y (Mercado, 2002) quienes mencionan, que la autoridad se asemeja a una persona que hace uso del carisma y poder a una persona que hace uso de la coercitividad.

Como ya se ha mencionado antes, el planteamiento del problema que se presenta en el estudio del caso de la E.S.T. N.39 y la metodología de algunos autores

quienes refieren a la importancia del liderazgo escolar y las competencias del director, nos llevarán por un análisis, para identificar la problemática que atraviesa en cuestión del liderazgo de la directora, ya que en las entrevistas realizadas al personal que labora y a ella misma se observa una pérdida de control, en el liderazgo, así mismo con la investigación documental y hemerográfica, podremos realizar nuestras propias conclusiones, que a su vez permita trazar una propuesta de mejora, en las actividades escolares, que robustezca el proyecto escolar, en cuanto a los planes y programas como también los procesos y la calidad educativa.

Sin embargo es importante exponer que el presente trabajo, se realizará con base en mi experiencia profesional y mi preparación como Licenciado en Administración Educativa, egresado de la Universidad Pedagógica Nacional. Y se presentara en tres capítulos y una propuesta de mejora.

En el primer capítulo revisaremos los antecedentes de la institución donde laboro y se presenta el estudio del caso para ubicar en tiempo y espacio el planteamiento del problema.

En el segundo capítulo, se investigarán la definición de liderazgo, la relación con poder y autoridad, el liderazgo escolar, los tipos de liderazgo escolar y las competencias del director.

Para el tercer capítulo, se analizará con base a la investigación y el planteamiento del problema, como se encuentra el liderazgo de la directora, y su impacto en las actividades, para poder observar sus competencias, que a su vez permita realizar una propuesta de mejora.

## Capítulo 1: Las escuelas secundarias técnicas.

### 1.1. La creación de las escuelas secundarias técnicas.

Con base, en el manual de procedimientos, de las escuelas secundarias técnicas del D.F., en el año de 1979, surgen las Escuelas Secundarias Técnicas (E.S.T), dependientes de la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas. (D G E S T). Cuya aparición es para fortalecer las diferentes escuelas técnicas que aparecieron en los años sesentas como: (E.T.A) Escuela Tecnológica Agropecuaria; (D G E T A) Dirección General de Educación Tecnología Agropecuaria, entre algunas como la pesquera, forestales, industriales. Así las escuelas secundarias técnica aparecen de manera formal dentro del sistema educativo Mexicano.

De acuerdo a lo anterior descrito, a hoy en día, brindan el servicio de nivel secundaria al 30% aproximadamente; la particularidad de estas secundarias, es que cuenta en su curricula, con un valor adicional, ya que no solo cursan y obtienen el nivel secundario, sino que también, adquieren un diploma de auxiliar técnico, en determinada actividad.

Cómo lo explica en el manual las secundarias técnicas, se crearon para brindar a los jóvenes una opción que los incruste de manera eficaz y rápida, al mercado laboral, ya que los índices de deserción escolar son muy altos en México y solo la mitad alcanza a entrar al nivel medio superior.

Actualmente cuenta con una oficina central en: Fray Servando Teresa de Mier 135, Centro, Cuauhtémoc, 06000 Ciudad de México, D.F, dirigida por nuestro director general el Lic. Manuel Salgado Cuevas, quien a través de sus cuatro departamentos distribuidos en cuatro zonas de operación y gestión ubicadas por los puntos cardinales zona norte, oriente, poniente y sur, en esta última se encuentra a cargo el Lic. Agustín Ruiz Cortes, dicha zona ubica la Escuela Secundaria Técnica N. 39 dirigida por la directora Lic. María Isabel Ortiz García, y se hace mención ya que de ahí partiremos al estudio de caso del presente trabajo,

no sin antes mencionar un rasgo distintivo de las escuelas secundarias técnicas ya que cuentan con un escudo, una mascota, un banderín y un himno que las distinguen en todo el país.

## Escudo



Citado en (<https://www.google.com.mx/search?q=DGEST+df+fotos>, 2016)

Enero 25 11:25 hrs.

En cada escudo se portara el número asignado por cada entidad debajo de la letra T y en la parte de abajo el nombre de la institución.

Como mascota de las escuelas secundarias técnicas fue seleccionado un venado, que las representa por su dinamismo, agilidad, aguda visión y percepción del entorno, en la búsqueda de la superación.



## El Banderín

Es una pieza de tela triangular confeccionada en fieltro, paño o franela, que contiene el nombre de nuestra escuela en colores contrastantes. Sus dimensiones son de un metro de ancho por dos de largo.

Para la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, los colores utilizados son el rojo y el blanco, distribuidos de la siguiente forma: en el extremo izquierdo aparece el logotipo de las Escuelas Secundarias Técnicas en color rojo sobre fondo blanco, delimitado en sus partes superior e inferior por una área de color en la que aparece arriba el nombre de la localidad y en la parte inferior el nombre del plantel; en la parte central del banderín sobre fondo rojo y utilizando letras blancas se forman las palabras "Escuela Secundaria Técnica", el vértice del triángulo que forma el extremo derecho del banderín es de color blanco, sobre él, en caracteres rojos, debe aparecer el número del plantel.



## **Himno a Las Escuelas Secundarias Técnicas**

Escuelas secundarias técnicas, juventud entusiasta y febril el deporte, el estudio y el trabajo son la meta que hemos de seguir. Escuelas secundarias técnicas, semilleros del porvenir, en tus aulas forjas los técnicos que engrandecen a nuestro país.

El deporte en nuestra vida es salud y bienestar, en competencia la alegría; es paz, amor y hermandad. Marchemos secundarias técnicas estudiando con dedicación, en el trabajo está el progreso en el deporte la salud.

En el trabajo está el progreso, en el deporte la salud. (Se repite)

Hablado: ¡"Escuelas secundarias técnicas. ¡Por la superación de México...México... México...!"

AUTORA: Carmelita Molina. 1981

### 1.2. La Escuela Secundaria Técnica # 39 "Ing. Carlos Ramírez Ulloa".

La Escuela Secundaria Técnica No. 39 fue fundada el 12 de noviembre de 1970, inaugurada por el entonces Regente Jefe del Departamento del Distrito Federal C. Lic. Alfonso Corona Del Rosal, en representación del C. Presidente de los Estados Unidos Mexicanos Lic. Gustavo Díaz Ordaz, dando inicio las labores docentes el 16 de noviembre de 1970 como Escuela Tecnológica Industrial y Comercial 131.

El 25 de abril de 1983, le fue impuesto el nombre de "Ing. Carlos Ramírez Ulloa". Estando presente en representación del Secretario de Educación Pública el C. Prof. Arquímedes Caballero Caballero, Subsecretario de Educación Pública, siendo Director el C. Lic. Carlos Hernández Diego.

La población escolar proviene en su mayoría de las Colonias Pedregal de Carrasco, Ampliación Miguel Hidalgo, Isidro Fabela, Toriello Guerra, aproximadamente un 10% del alumnado son hijos de trabajadores del ISSSTE, ya

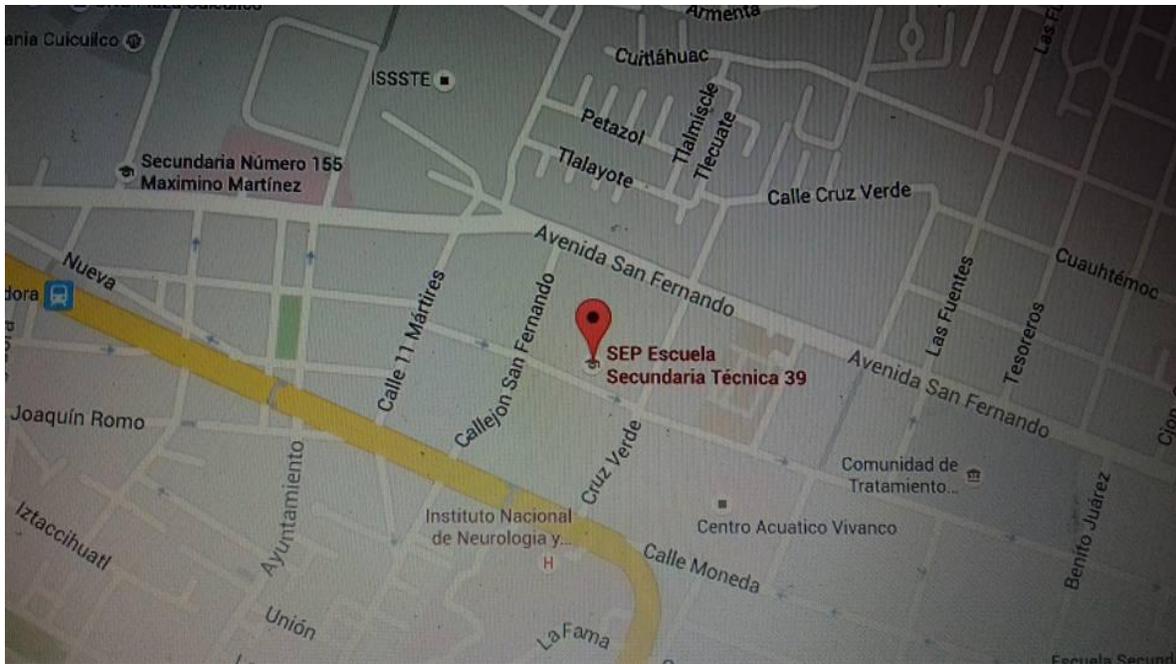
que la escuela se encuentra dentro de la zona de hospitales y muy cerca de la Delegación Tlalpan. A través del tiempo esta escuela ha contado con diferentes directores quienes han consolidado la institución desde su fundación hasta la fecha siendo actual mente la directora María Isabel Ortiz García, quien asumió el cargo desde el 9 de agosto del 2011.

El plantel esta nombrado en honor al Ing. Civil Carlos Ramírez Ulloa, quien nació en Guadalajara, Jalisco el 6 de noviembre de 1903, su presencia en el ramo de la ingeniería fue constante en la construcción de obras públicas de importancia nacional.

El Ing. Carlos Ramírez Ulloa fue fundador de la Comisión Nacional de Electricidad, que dirigió de 1937 a 1947 y de 1952 a 1959. En ese tiempo realizó la construcción de 7 plantas hidroeléctricas, 13 termoeléctricas y una geo termoeléctrica, gracias a lo cual se consolido el Sistema Nacional de Abastecimiento de Energía. Recibió la primera medalla Lázaro cárdenas, otorgada por la CFE, el premio nacional de ingeniería 1977-1978.fue académico de honor en la Académica Mexicana de Ingeniería del Instituto Mexicano de Cultura, presidente de la junta de honor en la Asociación Mexicana de Hidráulica y miembro de la Gran Comisión de la Asociación de Ingenieros y Arquitectos de México. Fallece en la Ciudad de México el 22 de diciembre de 1980, sus restos fueron depositados en la actual Rotonda de las Personas Ilustres el 14 de agosto de 1981.

#### 1.2.1. Características de la Escuela Secundaria Técnica # 39

La escuela secundaria técnica # 39 consta de un edificio principal de tres pisos. Cada piso con seis salones, y su servicio de sanitarios de ambos géneros, una área de talleres, un patio de juegos y un edificio de dos plantas donde se ubica la dirección, subdirecciones, la coordinación tecnológica, trabajo social, control escolar, biblioteca. Cada área cuenta con un responsable.



Citado en (Google mapas, 2015) 25/Nov/2015 15:30 hrs.

Imagen de la estructura de la Escuela Secundaria Técnica # 39, tomado de la oficina de la dirección.



Por otro lado cuenta la Escuela Secundaria Técnica N. 39 con dos currículas una académica y otra tecnológica las cuales se representan en las siguientes tablas con base en los planes y programas actuales de la Secretaría de Educación Pública.

#### Curricular Académica

| Primer año            | Segundo año           | Terceros años          |
|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Español I             | Español II            | Español III            |
| Matemáticas I         | Matemáticas II        | Matemáticas III        |
| Ciencias I (Biología) | Ciencias II (Física)  | Ciencias III (Química) |
| Geografía             | Historia I            | Historia II            |
| Ingles I              | Ingles II             | Ingles II              |
| Asignatura Estatal    | Formación C. y E. I   | Formación C. y E. II   |
| Artes I               | Artes II              | Artes III              |
| Educación Física I    | Educación Física II   | Educación Física III   |
| Orientación y Tutoría | Orientación y Tutoría | Orientación y Tutoría  |

#### Curricula Tecnológica.

| Laboratorio  | Primero | Segundo | Tercero |
|--------------|---------|---------|---------|
| Contabilidad | 1       | 2       | 3       |
| Electrónica  | 1       | 2       | 3       |
| Dibujo       | 1       | 2       | 3       |
| Ofimática    | 1       | 2       | 3       |
| Electricidad | 1       | 2       | 3       |

Nota. Los laboratorios será el mismo durante los tres años que curse el alumno en la secundaria y al finalizar obtendrá un diploma con énfasis en el mismo.

### 1.2.2. Experiencia profesional y Organigrama de la Escuela Secundaria Técnica # 39.

En mi experiencia profesional en el ámbito educativo que consta de 14 años de antigüedad, trabajando como prefecto en la Escuela Secundaria Técnica # 39 clave: DST0039L, ubicada, entre callejón de San Fernando y Cruz Verde, frente al número 392, de la calle Allende, en la delegación Tlalpan; Distrito Federal, Ciudad de México. La actividad dentro de la secundaria está dirigida por la directora y dos subdirectores uno administrativo y el otro académico; en mi función me desempeño como prefecto responsable del área de talleres y otros tres compañeros prefectos encargados de cada grado del nivel secundaria. Todos nosotros recibimos indicaciones directas de la directora y ambos subdirectores de las diferentes actividades a realizar durante el ciclo escolar.

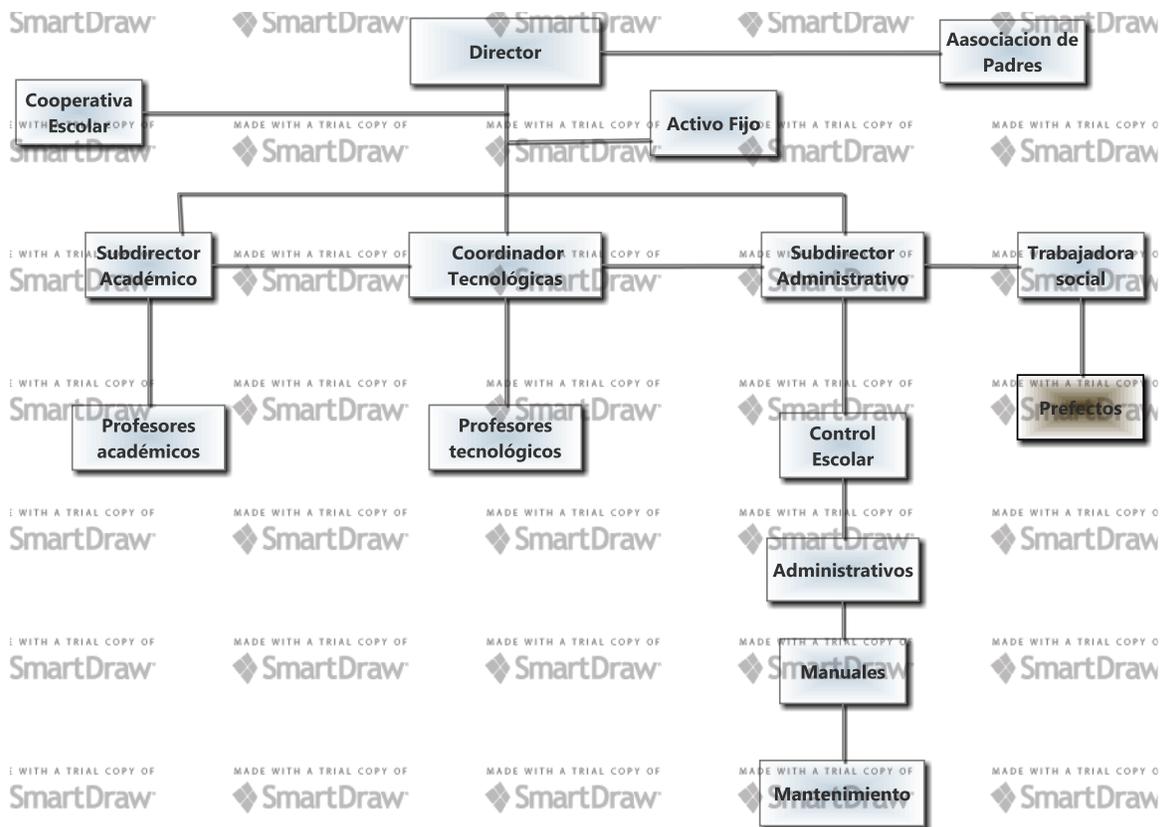
Entré al sistema educativo el 2 de septiembre del 2002, la primera plaza que ocupé fue de administrativo especializado cubriendo funciones como auxiliar de almacén y de la contraloría escolar de la escuela secundaria técnica número 56 ubicada en San Miguel Topilejo, Delegación Tlalpan, para el 2004 me responsabilizaron del departamento de activo fijo, donde desempeñé mis funciones como responsable de todos los bienes inmuebles de la institución, así bien el mismo año quien fungía como responsable de contraloría escolar, solicitó una licencia por artículo 43 por la que se ausentaría del plantel durante un ciclo escolar y es así que me encargué de la contraloría de la escuela. Ahí se lleva a cabo el procesamiento de los ingresos y egresos, revisando facturas y otros servicios de la institución. Al año siguiente se reincorporó la compañera responsable anteriormente, y así regresé al departamento de activo fijo. En el 2005 se implementó a nivel federal el programa de "sibisep", un programa computacional para registrar los bienes inmuebles de la institución en la base de datos de la Secretaría de Educación Pública, en el cual me desempeñé de manera eficaz ya que fuimos la primera escuela en registrar adecuadamente nuestros bienes inmuebles; es así como algunos meses después me promocionan con la plaza de

prefecto tipo A que actualmente ocupo, dicha promoción, por políticas de la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas tendría que ser otorgada en otro plantel, y es así que entro a la escuela Secundaria Técnica Número 39.

Durante mi estancia en la primera escuela tuve la oportunidad de trabajar con dos directores diferentes, sin embargo para ese entonces yo no podía determinar si el desarrollo y desempeño que ellos ejercían correspondía a un liderazgo escolar adecuado.

Mi incursión en la E.S.T. 39 trajo conmigo también mi ingreso a la Universidad Pedagógica Nacional en el 2008, la cual me ha brindado las herramientas para analizar temas de liderazgo escolar, gestión educativa, procesos administrativos, etc. Y esto ha permitido que junto con mis funciones de prefecto se abra un panorama general del funcionamiento de la institución, ya que al estudiar una materia como política educativa, teorías pedagógicas y toda la curricula que ahí cursaba mientras que en mi estancia como estudiante me ha permitido observar el manejo de la institución e inclusive participar activamente en las reuniones de trabajo.

Dicho lo anterior, mis labores profesionales actuales constan de vigilar y orientar a los alumnos, para que realicen sus actividades de manera responsable, que les permita obtener una formación integral para desarrollar su pensamiento cognitivo. Para especificar el en el que me ubico, dentro del plantel, presento el siguiente organigrama de escuelas secundarias técnicas.



(Organigrama elaboración propia. Con base (Manual de organización de la E.S.T. # 39, 2003)

### 1.2.3. Funciones del personal de la Escuela Secundarias Técnica # 39.

De acuerdo con el manual de procedimientos de escuelas secundarias técnicas en el D.F., presento la siguiente tabla de puestos y funciones del personal que labora en la Escuela Secundaria Técnica # 39.

| Nombre del puesto     | Función  |
|-----------------------|--|
| Director              | Planea, organiza, dirige y controla los recursos financieros, humanos y materiales dentro del plantel. |
| Subdirector Académico | Coordina y supervisa los trabajos realizados con la plantilla de docentes académicos.                  |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Subdirector Administrativo | Coordina y supervisa los trabajos administrativos y logísticos del plantel.   |
| Coordinador Tecnológicas   | Coordina y supervisa las actividades de los profesores de talleres.   |
| Profesores académicos      | Realiza actividades acorde a la asignatura otorgada en su nombramiento, para la adquisición de conocimientos del alumno, mediante ejercicios reflexivos, de investigación, razonamiento; a través de la participación e intercambio de ideas dentro del aula y extra escolares.     |
| Profesores tecnológicos    | Realizan actividades acorde a su nombramiento del taller asignado, dichas actividades se llevaran a cabo en una aula especial, y esta dependerá del taller asignado, en ella realizaran prácticas y estudios teóricos que le permitan al alumno obtener los aprendizajes esperados. |
| Trabajadora social         | Coadyuva y orienta a los alumnos, para su formación personal e integral que le permita desarrollar una personalidad con valores éticos.   |
| Prefectos                  | Vigilan y orientan al alumno para que realicen responsablemente todas las actividades que señalen sus autoridades, todas ellas dirigidas hacia la formación integral del alumno.  |
| Control escolar            | Realiza todos los trámites administrativos de los alumnos para la   |

|                 |  |
|-----------------|--|
|                 | elaboración de boletas y certificados así como constancias.  |
| Administrativos | Encargados de todos los trabajos administrativos que requiera el plantel de acuerdo a la normatividad. |
| Manuales        | Apoyan en que todos los espacios se encuentren en perfectas condiciones de higiene.                    |
| Mantenimiento   | Brindan servicios de mantenimiento a todas las áreas e inmuebles del plantel.                          |

Elaboración propia, citado en (Manual de organización de la E.S.T. # 39, 2003, pág. de la 13 a la 116)

#### 1.2.4. Misión

*“Ser una institución educativa, comprometida con la comunidad, asegurando en el alumnado una formación integral, con cultura tecnológica, que le permita enfrentar los retos de la modernidad y convivir en la diversidad de la vida diaria como hombres y mujeres de éxito.”*(Manual de organización de la E.S.T. # 39, 2003)

#### 1.2.5. Visión

*“Hacer de la Escuela Secundaria Técnica # 39, una escuela de prestigio, con tradición familiar y demanda constante basada en una oferta de servicio educativo eficiente y eficaz, con calidad en el egresado.”*(Manual de organización de la E.S.T. # 39, 2003)

### 1.2.6. Objetivo Escuela Secundaria Técnica # 39

*“Coadyuvar a la formación integral del alumno, desarrollando competencias en ellos, de manera que se vea reflejada en sus diferentes evaluaciones, a lo largo del ciclo escolar, para su integración inmediata al siguiente nivel educativo.”*(Manual de organización de la E.S.T. # 39, 2003)

### 1.3. Planteamiento del problema.

Durante los 14 años en los que he prestado mi servicio en el subsistema de educación básica asignado a un plantel de secundarias técnicas, he podido observar cambios significativos en la administración educativa, en general y en la gestión escolar en particular, lo cual, como egresado en la Licenciatura en Administración Educativa me ha permitido contar con las herramientas para hacer un análisis acerca del liderazgo, poder y autoridad que se ejerce en nuestra institución y su impacto en las actividades escolares. Cuando dichas actividades se realizan con una coordinación adecuada, los planes institucionales se ejecutan en tiempo y forma permitiendo que los procesos de enseñanza se desarrollen de forma pertinente y los objetivos de aprendizaje se logren.

Para ello el estudio de caso de la Escuela Secundaria Técnica N. 39 se realizó mediante la observación, la sistematización de experiencias y la aplicación de algunas entrevistas a docentes, administrativos, subdirectores y a la directora. Lo anterior permitirá realizar un análisis de la problemática que se observa con los nuevos ajustes que designó la DGEST, mediante los cuales la figura de servicios educativos complementarios desaparece. Ya que anteriormente se contaba con un subdirector y tres coordinadores, académico, tecnológico y servicios educativos complementarios. En la última figura mencionada existía un filtro en la solución de conflictos de indisciplina de los alumnos, sin embargo con los cambios mencionados la directora es quien atiende los conflictos. En este mismo orden de ideas y derivado de los ajustes mencionados, solo permanecen dos subdirectores un administrativo y otro académico, donde la coordinación de las actividades no se

realizan sin consultar a la directora, generando un rezago en las actividades y el logro de los objetivos académicos no son favorables como se puede observar en el incremento reprobatorio y el bajo aprovechamiento académico en los resultados de la Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior (COMIPEMS), así como también el atender problemas de indisciplina, burocráticos y administrativos de la dirección, no le permite potencializar su poder de gestión escolar estratégica.

Por todo lo anteriormente expuesto es importante analizar el liderazgo, autoridad y poder que está implementando la directora y examinar los resultados que obtiene. Al mismo tiempo, es de vital importancia para la organización escolar saber cuáles son sus áreas de oportunidad para implementar mejoras en la institución. Precisar qué puede hacer un directivo y analizar esta sobrecarga de trabajo, ya que ven a la directora como una persona que ejerce un poder coercitivo y no permite comentarios u opiniones que promuevan el fortalecimiento de las actividades escolares.

#### 1.4. Objetivo general

En el siguiente trabajo, con base la observación, experiencia profesional y entrevistas realizada al personal que labora en la Escuela Secundaria Técnica # 39, se realizará un análisis del desempeño de la dirección escolar, para realizar una propuesta de mejora que potencialice su gestión escolar estratégica.

#### 1.5. Objetivos específicos

Se recopilará información del estudio de caso de la Escuela Secundaria Técnica # 39, a través de la observación y de mi experiencia profesional de 14 años en escuelas secundarias.

Se aplicarán entrevistas al personal docente, administrativo y de servicios de la Escuela Secundaria Técnica # 39, así como a la directora para obtener información sobre las actividades y el manejo de su gestión escolar estratégica.

Se realizará una investigación teórico-documental de los diferentes conceptos de liderazgo, autoridad o poder, y también el rol del directivo dentro de la institución y su poder de gestión escolar estratégica, las competencias que desarrolla en sus actividades cotidianas y su impacto en las actividades.

Una vez procesada toda la información se analizará el posible impacto de las actividades cotidianas y se diseñará una propuesta de mejora que incluya recomendaciones que posibiliten la mejora en la gestión escolar estratégica Escuela Secundaria Técnica # 39.

Dadas las condiciones que anteceden y que se especifican en este primer capítulo, es importante comenzar a exponer algunas definiciones.

## Capítulo II: El liderazgo y las competencias del director de escuela secundaria técnica.

### 2.1. Definición de liderazgo.

La organización para la humanidad es de suma importancia y de un gran impacto para su evolución moderna, ya que para cualquier persona al realizar cualquier tarea requiere de una organización, y a consecuencia de ello podemos ver que esto conlleva a tomar una dirección adecuada, cuando las tareas son realizadas por más personas tenemos que recurrir a un líder, que guíe las actividades. Dicho líder tiene que tener liderazgo en las actividades. *“Está relacionada con la satisfacción de todas las necesidades humanas, lo que significa que el hombre contemporáneo es tan dependiente de las organizaciones que su existencia sin ellas sería virtualmente imposible”*. (Gomez-Rada, 2015, pág. 62).

Para conocer a detalle presentaremos los conceptos básicos de líder y liderazgo para saber su relación.

Líder: *Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.*(<http://dle.rae.es/?id=NGziyCV&o=h>, 2015)

Liderazgo: *“Condición de líder”*. (<http://es.thefreedictionary.com/liderazgo>, 2015)

Por otra parte, *“líder y liderazgo.- Ambos términos, de origen inglés, justifican el que aquí se comience por su respectiva definición en esa lengua. Según el Webster’s Third New International Dictionary (1986), el termino leader, tiene, entre otros, los siguientes significados: Guía, conductor. Persona que dirige y usualmente lo acompaña una fuerza armada. Persona que por su fuerza del ejemplo, talentos, o cualidades de liderazgo juegan un papel directivo, maneja una influencia de mando, o tiene seguidores en cualquier esfera de actividad o pensamiento, en tanto el termino leadership, significa ante todo. El puesto o posición de un líder. La cualidad del líder, capacidad de liderar. Un acto o instancia de liderar. Un grupo de personas que liderean”*.(Marin, 2006, pág. 16)

Después de las consideraciones anteriores, podemos decir que liderazgo se refiere a las características del líder, *“esto significa que quien ejerce el liderazgo tiene características singulares y especiales que lo hacen destacar de aquellos que en una organización, por su investidura o su posición en orden jerárquico, poseen ciertas prerrogativas. Una de las características que hacen diferente al líder es su habilidad para contagiar de entusiasmo a los otros para el logro de objetivos grupales”*.(Ibañes, 2004, pág. 25)

Es evidente entonces, que el líder es aquella persona que influye de manera positiva hacia los objetivos que se planean, llevando a realizar las tareas de manera eficaz y armónica, ya que las herramientas que posee el líder, son dadas por el liderazgo que en él emanan, dicho de otra forma sus características de líder son de acuerdo al liderazgo expuesto. Tal como lo menciona el gobierno de Chile en un programa de capacitación llamado LIDERAZGO EFECTIVO EN ORGANIZACIONES SOCIALES. *El líder se define como aquella persona que usa poder para lograr sus objetivos.*

*La materia prima del líder es el poder, entendido como la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan. Así, en cualquier situación o circunstancia se puede encontrar un líder.*

*El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados.*(Chile, 2001, pág. 2)

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, podemos decir que el líder es la persona y liderazgo son las cualidades o características que lo hacen líder. Precisando de una vez, abordaremos algunas definiciones que nos permitan comprender la palabra liderazgo:

Idalberto Chiavenato define al liderazgo como: *“La influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos mediante*

*el procesos de comunicación humana*".(Ibañes, 2004) Tomada de (Chiavenato, 1999, págs. 150-161)

Para Salvador Mercado el liderazgo es: *"la frecuencia con que un individuo, dentro de un grupo, puede ser identificado como quien influye o dirige las conductas de los otros miembros del grupo"*. (Mercado, 2002, pág. 600)

Tirso José Alecoy, liderazgo: *"Es contar con seguidores; lo que convierte a una persona en un líder, es la disposición y voluntad de las demás a seguirlo y obedecerle"*.(Alecoy, 2008, pág. 120)

Así mismo para Murillo: *"es el ejercicio del poder sobre un individuo o grupo, hacia el logro de los objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante"*.(Murillo, 2004, pág. 268)

Retomando las reflexiones de los autores citados podemos definir al liderazgo, para efectos de esta investigación como: las capacidades de una persona para dirigir a sus seguidores hacia el logro de los objetivos. Al mismo tiempo que vigoriza los procesos de cambio destinados al éxito y la mejora en la calidad de la institución.

#### 2.1.1. Cualidades de un líder, para un buen liderazgo.

En el siguiente subtema analizaremos algunas características que debe de contar un líder efectivo como lo menciona Jhon Maxwell en su libro, Las 21 Cualidades Indispensable de un Líder y para efectos de esta investigación analizaremos 18 de sus características según el autor.

##### El carácter

*La forma en que un líder trata con las circunstancias de la vida dice mucho de su carácter. La crisis no necesariamente forma el carácter, pero sí lo revela. La adversidad es el cruce de dos caminos donde una persona tiene que elegir uno de los dos: carácter o compromiso. Cada vez que escoge el carácter, la persona se*

*vuelve más fuerte, aun cuando esa elección traiga consecuencias negativas. Como escribió el ganador del Premio Nobel Alexander Solzhenitsyn, «El sentido de la existencia terrestre descansa, no en la forma en que hayamos desarrollado el pensamiento en función de la prosperidad, sino en el desarrollo del alma». El desarrollo del carácter es el centro de nuestro desarrollo, no solo como líderes sino como seres humanos.*(Maxwell, 2007, pág. 3)

Lo que menciona el autor sobre el carácter quiere decir que en muchas situaciones de las actividades diarias, y los diferentes problemas que afronta un líder dentro de la institución, el carácter muchas veces no se forja pero si sale a relucir y aunque el líder tome una decisión negativa siempre reforzara su forma de pensar, a través de su carácter.

#### El carisma

*La mayoría de la gente piensa que el carisma es algo místico, casi indefinible. Que es una cualidad que se trae de nacimiento y que, por lo tanto, no se puede adquirir. Pero eso no es cierto. El carisma, dicho claramente, es la habilidad de atraer a la gente hacia sí mismo. Y como otras características del carácter, se puede desarrollar.*(Maxwell, 2007, pág. 9) De acuerdo con la idea de carisma, puede ser una habilidad que se trae pero solo se desarrollara cuando el líder tenga la capacidad de atraer a la gente hacia él, y con el tiempo puede incrementar su nivel de carisma.

#### El compromiso

*El mundo nunca ha visto a un gran líder que carezca de compromiso. Ed McElroy de la fuerza aérea de los Estados Unidos habló de esta importancia: «El compromiso nos da nueva fuerza. No importa lo que pueda venir: enfermedad, pobreza, o desastre, nunca quitamos la vista del objetivo».*(Maxwell, 2007, pág. 15), el compromiso va más allá de los ideales de la honorabilidad y en las

circunstancias que se encuentre el líder ya sean negativas o favorables siempre tendrá su compromiso con la institución.

#### La comunicación

*Aun cuando no pretendas dirigir al país, como hizo Ronald Reagan, aun así necesitas poseer su habilidad para comunicarte. El éxito de tu matrimonio, tu trabajo, y tus relaciones personales depende de esto. La gente no te seguirá si no saben lo que quieres o a dónde vas. Tú puedes ser un comunicador efectivo si sigues cuatro verdades básicas.*(Maxwell, 2007, pág. 23), la comunicación es la manera más eficaz de coordinar cualquier actividad, ya que los buenos resultados del líder van a depender siempre de la buena comunicación que exista con sus subordinados.

#### La capacidad

*Todos admiramos a las personas que muestran gran capacidad, ya sean artesanos de precisión, atletas mundiales u hombres de negocios. Pero la verdad es que tú no tienes que ser un Fabergé, un Michael Jordan o un Bill Gates para destacarte en el área de tu capacidad.*(Maxwell, 2007, pág. 29) Las capacidades tendrán que fortalecer el carácter del líder y su formación permitir contar con ellas.

#### La valentía

*Cuando observas la vida de alguien como Eddie Rickenbacker, no puedes dejar de ver una tremenda valentía. Es fácil ver héroes en la guerra, pero también la valentía está presente en cada gran líder en los negocios, el gobierno y la iglesia. Cada vez que veas un progreso significativo en una organización, sabrás que el líder tomó decisiones valientes. La posición de líder no da a la persona valentía, pero la valentía le puede dar una posición de líder. Eso fue así en el caso del capitán Eddie Rickenbacker. Larry Osborne hace la siguiente observación: «Lo*

*más notable entre los líderes altamente efectivos es cuán poco tienen en común. Por lo que uno jura, el otro duda. Pero todos están dispuestos a arriesgarse».*(Maxwell, 2007, pág. 38) El líder tendrá siempre que tomar decisiones en momentos críticos y para ello tendrá que ser determinante por ello esta cualidad tiene que desarrollarla.

#### Discernimientos

*El discernimiento puede describirse como la habilidad de encontrar la raíz del problema, y descansa tanto en la intuición como en el pensamiento racional. Los líderes efectivos necesitan discernimiento, aun cuando los buenos líderes no lo demuestran siempre.*(Maxwell, 2007, pág. 43) Siempre precisar claramente los orígenes de cualquier situación permitirá una mejor respuesta, así que es importante tener discernimiento.

#### Concentración

*La clave son las prioridades y la concentración. Un líder que conoce sus prioridades pero carece de concentración sabe qué hacer pero nunca lo termina. Si tiene concentración pero no prioridades, tiene excelencia sin progreso. Pero cuando tiene ambas cosas, tiene el potencial para lograr lo espectacular.*(Maxwell, 2007, pág. 49) Concentrar la mente en algo que se quiere hacer es importante ya que esto permitirá que antes de actuar se pueda planear claramente.

#### Generosidad

*Nada habla más alto o sirve más a los demás que la generosidad de un líder. La verdadera generosidad no es algo ocasional. Viene del corazón y permea cada aspecto de la vida del líder: su tiempo, su dinero, sus talentos y sus posesiones. Los líderes efectivos, el tipo de líder que a la gente le gusta seguir, no recogen cosas solo para sí; las recogen para darlas a los demás. Cultiva la cualidad de la*

*generosidad en tu vida.*(Maxwell, 2007, pág. 55)La generosidad es importante ya que esta acción incluye a toda la gente ya que se sienten parte de los logros de la institución, permitiendo obtener una recompensa compartida por el líder.

#### Iniciativa

*Los líderes son responsables de iniciar una conexión con sus seguidores. Pero esa no es la única área en que los líderes tienen que mostrar iniciativa. Deben buscar siempre oportunidades y estar listo para la acción.*(Maxwell, 2007, pág. 63) Muchos líderes emprenden una iniciativa sin impulsarla ellos solo desde el escritorio, pero cada iniciativa tiene que empezar con el primer paso del líder ya que esto genera vinculación con la iniciativa por parte de los subordinados.

#### Escuchar

*El líder toca el corazón antes de pedir la mano. Esa es la Ley de la Conexión. Antes que un líder pueda tocar el corazón de una persona, tiene que saber qué hay en él. Y eso se aprende escuchando.*

*Entre las personas con el don de liderazgo no hay muchas que no tengan la habilidad de escuchar. Peter Drucker, el padre del concepto gerencial moderno de los Estados Unidos cree que el 60% de todos los problemas gerenciales son el resultado de comunicaciones pobres. Yo diría que la gran mayoría de los problemas de comunicación viene de no saber escuchar.*

*Hay muchas voces allá afuera que reclaman nuestra atención. Cuando te decidas a escuchar, recuerda que al hacerlo estás buscando dos propósitos: relacionarte con las personas y aprender de ellas. Por eso debes mantener tu oído abierto.*(Maxwell, 2007, pág. 71) El estar informado de todas las actividades que se llevan a realizar, los comentarios de los trabajadores y saber lo que sucede en cada área de la institución, permitirá al líder prevenir cualquier situación negativa y

al mismo tiempo poder impulsar cualquier iniciativa ya que mantiene un vínculo fuerte con sus subordinados.

#### Actitud positiva

*Si Edison no hubiera sido una persona tan positiva, nunca hubiera alcanzado tanto éxito como inventor. Si observas la vida de las personas que logran éxitos duraderos en sus respectivas profesiones, encontrarás que casi siempre poseen una perspectiva positiva de la vida.*

*Si deseas ser un líder efectivo, es esencial tener una actitud positiva. Esto no solo determina el nivel de compromiso como persona, sino también tiene un impacto en cómo los demás interactúan contigo.*(Maxwell, 2007, pág. 83) Los grandes líderes mantienen positivos a sus subordinados, ya que esto permite contar con un ambiente agradable de trabajo.

#### Solución de problemas

*Los líderes efectivos como Sam Walton siempre surgen para un reto. Esta es una de las cosas que separa a los ganadores de los quejosos.*

*Mientras que otros minoristas se quejaban por la competencia, Walton se levantó por encima de esta al resolver sus problemas con creatividad y tenacidad.*

*No importa en qué campo esté un líder, enfrentará problemas. Ellos son inevitables por tres razones. Primero, porque vivimos en un mundo de complejidad y diversidad creciente.*

*Segundo, porque interactuamos con personas. Y tercero, porque no podemos controlar todas las situaciones que enfrentamos.*(Maxwell, 2007, pág. 89) La solución de problemas es importante ya que de ahí partirán las mejoras continuas dentro de la institución, y es importante añadir que estas soluciones tienen que ser echas por todo el personal.

## Relaciones

*La habilidad de trabajar con la gente y desarrollar relaciones es absolutamente indispensable para un líder efectivo. De acuerdo con un ejemplar de la revista Executive Female de mayo de 1991, se hizo un estudio entre los empleadores en el que les pedían las tres características más importantes que deseaban que tuvieran sus empleados. La característica que encabezaba la lista era la habilidad de relacionarse con las personas: 84% respondió que buscaban buenas habilidades interpersonales. Solo 40% anotó educación y experiencia en sus primeras tres. Si los empleados necesitan buenas habilidades para relacionarse con la gente, cuánto más necesarias serán para los líderes. La gente seguirá a la gente con la que está de acuerdo. Se puede tener don de gentes y no ser un buen líder, pero no se puede ser un buen líder si no se tiene don de gentes.*(Maxwell, 2007, pág. 97) Ser un líder implica siempre estar interactuando con todo el personal ya que esto le otorgara vincularse adecuadamente con su gente y así mismo ellas lo verán como la figura a seguir.

## Responsabilidad

*Los buenos líderes nunca adoptan la mentalidad de la víctima. Reconocen que quiénes son y dónde están sigue siendo su responsabilidad, no de sus padres, sus conyuges, sus hijos, el gobierno, sus jefes, o sus compañeros de trabajo. Enfrentan lo que la vida les depara y dan lo mejor de sí, sabiendo que tendrán una oportunidad de guiar el equipo solo si han probado que pueden llevar el balón.*(Maxwell, 2007, pág. 105) La institución está a cargo del líder y esto exige un trabajo extra y una responsabilidad total en cualquier situación.

## Autodisciplina

*Jerry Rice es un ejemplo perfecto del poder de la autodisciplina.*

*Sin ella, nadie logra ni mantiene el éxito. No importa cuán dotado sea un líder, sus dotes nunca alcanzarán su potencial máximo sin la autodisciplina. Esta sitúa a un líder para llegar hasta el nivel más alto y es una clave para el liderazgo que permanece.* (Maxwell, 2007, pág. 117) La autodisciplina en el líder tiene que ver con los autoanálisis que el haga para poder realizar mejoras en su personas, que lo catapulten a su máxima capacidad.

## Servicio

*El verdadero líder sirve. Sirve a la gente. Sirve a sus mejores intereses y al hacerlo no siempre será popular, y quizás no siempre logre impresionar. Pero debido a que los verdaderos líderes están motivados por el interés amoroso más que por un deseo de gloria personal, están dispuestos a pagar el precio.* (Maxwell, 2007, pág. 125) El líder siempre tiene que ser ejemplo de servir a los demás, para que ellos vean en él un asesor ante cualquier circunstancia.

## Visión

*Para un líder, la visión es todo. Es absolutamente indispensable. ¿Por qué? porque es la visión la que lo que guía. Es ella la que marca la meta. Enciende y alimenta el fuego dentro de él, y lo lleva hacia adelante. También es el encendedor para otros que siguen a ese líder. Muéstrame un líder sin visión, y te mostraré alguien que no va a ningún lugar. En el mejor de los casos, viaja en círculos.* (Maxwell, 2007, pág. 141) El líder debe contar siempre con un panorama claro de hacia dónde va la institución y sus principales logros a obtener a largo plazo.

Las cualidades de un líder fortalecerán, las mejoras que se realicen dentro del plantel, ya que como se menciona es importante, desarrollarlas durante su gestión

escolar, maximizando la calidad educativa, el director es clave en todos los procesos de enseñanza y sus cualidades lo sacaran a flote. Las cualidades del director también tiene que ver con el uso de poder u autoridad que se implementa durante su gestión escolar.

## 2.2. Liderazgo y su relación con Poder y Autoridad.

El liderazgo surge como un medio para que las organizaciones encuentren la funcionalidad que requiere ya que con el paso del tiempo como se ha mencionado anteriormente las organizaciones evolucionaron y el liderazgo también ya que se adoptaron nuevas herramientas. *“Esto coincide con lo que señalan Kast y Rosenzweig (1988) citados por Chiavenato (1999) las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; ellas están inexorablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana”*. (Gomez-Rada, 2015, pág. 62)

En efecto, podemos decir que el liderazgo evolucionará al mismo paso que el hombre, el tema del liderazgo es bastante amplio ya que el hombre lo implementó desde sus inicios como sociedad e inclusive desde su vida nómada, siguiendo a Ibáñez(Ibañez, 2004) en su libro, Liderazgo y Compromiso Social, podemos decir que dentro de una organización existen dos formas de influir sobre las demás personas y él lo expone de la siguiente manera, la primera, los subordinados lo siguen por temor a un castigo o por un premio mientras que la segunda, explica que lo siguen por el deseo y convencimiento de ganar algo.

Se observa claramente como Ibáñez desde su punto de vista y su perspectiva diferencia, el actuar de dos individuos y su rol dentro de la organización. Calificando sus cualidades o características dentro de ella, así podemos comprobar que existen diferentes maneras de dirigir a los subordinados, ya sea por poder u autoridad.

Después de lo anterior expuesto, definamos primeramente al poder como: *“la capacidad que una persona posee para obligar a otro u otros a que hagan su voluntad; respecto a autoridad constituye el derecho que alguien tiene para dirigir*

*y mandar, y a ser escuchado y obedecido por los demás de manera voluntaria*".(Ibañes, 2004, págs. 32-33)

En el mismo orden para Murillo, poder es: *"como la fuerza para imponer su voluntad del influenciador como dominio, facultad o jurisdicción sobre otras personas"*.(Murillo, 2004, pág. 262)Y autoridad la define: *"es el derecho institucionalizado para limitar la selección de alternativas"*.(Murillo, 2004, págs. 262-263)

Entonces definimos al poder como una obligación y a la autoridad como una voluntad del grupo, es preciso agregar que el poder viene de una jerarquización dentro de una organización mientras que la autoridad puede darse sin ella y esta puede ser otorgada por los demás ya que en ella yace una fuerza motivacional hacia los objetivos. Como en algunos casos dentro de las instituciones educativas públicas en México, son dirigidas por directores que mediante antigüedad fueron seleccionados para ocupar el cargo, esto quiere decir que el poder fue otorgado por un mérito de antigüedad más que de conocimiento y a consecuencia de ello carecen de competencias de liderazgo o autoridad esto quiere decir que *"es posible que una persona ocupe una posición de poder y, al mismo tiempo, carezca de autoridad. Y, a la inversa, se puede tener autoridad sobre las personas y no tener status de poder"*.(Ibañes, 2004, pág. 34)

Siguiendo la idea anterior y precisando en nuestro tema de investigación podemos decir que, en las escuelas secundarias técnicas, el director cuenta con esa figura de poder pero en algún caso él puede carecer de autoridad, reconstruyendo la idea, el director solo puede contar con la jerarquización otorgada y no contar con la fuerza motivacional hacia sus subordinados.

Con referencia a lo anterior, podemos decir que el primer caso, el director expone su poder coercitivo, que se resume en premios o castigos mientras que para el segundo ejerce una influencia a través de su carisma, derivado de su personalidad y la relación con sus subordinados.

En este mismo sentido es importante resaltar que existen también directores que han ejercido autoridad, es decir, que cuentan con el poder y la autoridad dicho de otra perspectiva, *“hay jefes que han ejercido autoridad, poder e influencia sobre sus empresas y que tales acciones las han llevado al éxito”*.(Ibañes, 2004, pág. 36)

Hecha la observación anterior, las escuelas exitosas son aquellas donde un director es exitoso por su poder e influencia sobre sus subordinados, ya que los objetivos y las tareas escolares se pueden realizar de manera armónica y eficaz, llevando a la institución educativa a explotar sus áreas de oportunidades al máximo.

Las definiciones de poder y autoridad son esenciales para la dirección, ya que al conjugarlas podemos obtener un liderazgo escolar eficaz, que este puede ejercer hacia el logro de los objetivos y llevando a la institución al funcionamiento eficiente que permita mejorar la calidad educativa.

Hemos analizado la palabra poder o autoridad pero adentrándonos en los rasgos podemos decir que para que exista un líder tiene que existir un poder o una autoridad, y estas son esenciales para dirigir a sus subordinados, en otro sentido quien tiene poder tiene subordinados y quien tiene autoridad cuenta con seguidores.

### 2.3. Liderazgo escolar

Durante mucho tiempo el director escolar ponía su empeño en la administración de la escuela, dejando las tareas pedagógicas en manos de los docentes, pero cabe aclarar que a hoy en día las exigencias de las instituciones proponen atender los nuevos desafíos que se presentan ya que la administración escolar exhibe un rendimiento insatisfactorio en el lograr los objetivos, en otras palabras, *“al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela (Álvarez 2010). Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. Así,*

*la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente*". Citado por (Silvana Freire, 2014, pág. 11)

El director de educación de escuela secundaria técnica juega un papel muy importante dentro de los aprendizajes esperados, ya que sus actividades dentro de la institución como líder, lo llevan a los buenos resultados académicos del alumno, *"Como señala Bolívar (2009), el director si bien no participa dentro de las aulas para direccionar el aprendizaje que se logra, sin embargo es un factor determinante para motivar y favorecer al aprendizaje en su escuela"*. Tomado de (Macías, 2013, pág. 43). En este propósito el director es el que ejerce el liderazgo dentro de la institución y del dependerá los buenos resultados o no.<sup>1</sup>

El liderazgo escolar del director, es quien lo relaciona de manera efectiva con sus maestros, esto permitiendo que su desempeño en el aula sea eficaz para los estudiantes, al mismo tiempo que le permite una gestión escolar exitosa, permitiendo desarrollar las actividades de manera efectiva. *"El liderazgo va unido a la figura del Director y sus funciones, de este modo Gather M. (2004:150,151) apunta que las modalidades del ejercicio del liderazgo no dejan de estar relacionadas con las fuentes, proponiendo una tipología distinta, a partir de la lógica organizativa, la historia, la cultura del lugar, y en éste caso el fin educativo"*. Citado por (VÁSQUEZ, 2011, pág. 164). Si bien es cierto que las tareas del director muchas veces le impiden enfocarse y centrar las tareas del aprendizaje como prioridad, es importante señalar que los problemas administrativos y de infraestructura de la institución los distancian de su objetivo como lo menciona

---

<sup>1</sup> Para poder profundizar más sobre esta idea se hace referencia a estas consideraciones. "Diversos estudios acerca de la gestión y la calidad de la educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra 2000; Bolívar 2010; Bush 2007; Cervantes 1998; Maureira 2004; Pont, Nusche y Moorman 2008; Rojas y Gaspar 2006; Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2003). El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (Barber y Mourshed 2008; Pont, Nusche y Moorman 2008)". Tomado de (Silvana Freire, 2014, pág. 12)

*“Loera (2007), quien señala: mientras los directores dediquen más tiempo a cuestiones administrativas —en lugar de las académicas— y a cuestiones ajenas a la escuela, se reducirá significativamente la calidad de la gestión escolar”*. Citado en (Macías, 2013, pág. 43). Esto quiere decir que el directivo tendrá que equilibrar sus actividades centrando siempre el objetivo central que son los aprendizajes del alumno. Por otra parte, también, resulta oportuno precisar que cada director ejercerá su liderazgo, de acuerdo a las características personales de cada uno de ellos. *“Los líderes escolares guían a sus instituciones educativas en el establecimiento de direcciones claras para la búsqueda de oportunidades de desarrollo, supervisan que se cumplan los objetivos de la escuela, y promueven la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo, y de un clima escolar positivo”*. (Mullins, Martin, Ruddock, O’Sullivan y Preuschoff 2009). Citado en (Silvana Freire, 2014, pág. 12). Sin embargo el liderazgo escolar no solo permite crear un ambiente adecuado sino que también propicia el impulsar iniciativas que refuercen el proyecto escolar. ¿Pero qué tipo de liderazgo escolar existen?, ¿qué características poseen?

En efecto es importante investigar los diferentes tipos de liderazgo escolar, para precisar un análisis de las diferentes características.

### 2.3.1. Tipos de liderazgo escolar

En este mismo sentido de reflexiones podemos decir que también existen diferentes tipos de directores que ejercen su liderazgo y cada uno de ellos tendrá un rasgo particular, ya que son sus herramientas para activar la maquinaria escolar.

Tabla de tipos de liderazgo escolar.

| Tipo de liderazgo | Características o cualidades  | Actividades del Director  |
|-------------------|---|---|
| Líder técnico     | Hace hincapié en conceptos, como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre contingencias y estructura organizacional.   | El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.                             |
| Líder humano      | Concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. | Este tipo de directivo, promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.  |
| Líder educativo   | Utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica.  | Dicho directivo, diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo. |
|                   | Asume el papel del jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos señalando a los demás lo realmente importante. Un  | Este directivo, recorre el centro de trabajo, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, da prioridad a los intereses educativos frente a                                  |

|                    |   |  |
|--------------------|---|--|
| El líder simbólico | aspecto importante de este tipo de liderazgo, es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso deseable de aquellos que trabajan en la organización. | los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro de trabajo, que transmite hábilmente a través de las palabras y acciones.   |
| Líder cultural     | Define, fortalece y articula aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan su identidad única a la organización.  | Las actividades del directivo son, articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, como contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias. Recompensando a quienes reflejan esta cultura. |

Tabla de elaboración propia citado en: (F. Javier Murillo Torecilla, 1999, págs. 99-100)

Por otro lado otros autores realizan propuesta diferentes tal es el caso de Rodrigo Vázquez Luis quien en su libro: *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*, para la aplicación en la gestión de equipos de trabajos propone, seis estilos de líderes, y muestra sus principales características de cada uno de ellos:

Líderes coercitivos: *“Se caracteriza principalmente por demandar de sus colaboradores el acatamiento inmediato de las ordenes que impone. Suelen ser líderes al logro y con un buen autocontrol. Este tipo de liderazgo obtiene sus mejores frutos en situaciones de crisis, cuando se trata de reestructurar de tratar con empleados problemáticos, aunque generalmente tienen un impacto negativo en el clima laboral.”*(Luis, 2006, pág. 129), en esta idea podemos decir que el directivo escolar, es un líder que impone su poder a través de la normatividad que

rige al plantel y sus indicaciones o sugerencias pasan a ser órdenes específicamente y ninguno de los subordinados tiende a desobedecerlas por temor alguna reprimenda.

Liderazgo autoritario: *“Es muy útil cuando se trata de movilizar a la gente, hacia una dirección. Estos líderes, tienen una habilidad para promover el cambio, son muy empáticos. El líder autoritario suele ser un buen generador de visión, y al contrario que el coercitivo, no enturbia el clima laboral”*.(Luis, 2006, pág. 129)Dicho de otra manera el director usa su poder carismático y motiva a la gente hacia la dirección que el plantea con base a su visión, por eso mismo mantiene un clima laboral favorable ya que pone en práctica, su poder empático que le permite tener una mejor relación con su personal.

Líderes afiliativos; *“Basan su comportamiento en la persona. Para ellos es lo más importante, crean lazos afiliativos dentro de la organización. Es un liderazgo muy afectivo en casos de problemas con el clima laboral y para motivar a la gente en situaciones de mucho estrés”*.(Luis, 2006, pág. 129) El director centra toda la fuerza en el apoyo del persona con base a sus cualidades que en ellos encuentra y los apoya en los desafíos que cada personal afronta, se convierte en un pilar para los profesores, alumnos y padres de familia siempre ayudándolos hasta en los momentos difíciles.

Líderes democráticos: *“Fomenta la comunicación dentro de la organización. Escucha las opiniones de los demás, lideran los equipos de forma excelente y son muy hábiles para crear consensos o para obtener información de un determinado empleado. El clima laboral no se resiente sino se refuerza con este tipo de liderazgo”*.(Luis, 2006, pág. 129) El director fomenta las líneas de comunicación y recibe un flujo de información que le permite obtener un mejor visión del funcionamiento de la escuela, a parte fomenta la participación del personal y los vuelve actores dentro del diseño de las decisiones, mantiene un clima laboral favorable ya que todos participan de manera activa en las actividades escolares.

Líderes marcapasos: *“Con este liderazgo es probable conseguir estándares de rendimiento muy altos. Basado su comportamiento en que el colaborador haga lo*

que el líder hace. Son necesarios para obtener resultados de un equipo en poco tiempo aunque su impacto en el clima laboral es negativo".(Luis, 2006, pág. 130)El director se caracteriza por ejemplificar como se deben hacer las actividades académicas como administrativas y los demás actuaran con el ejemplo del líder, genera conflicto en el clima escolar ya que cada persona tiene su forma de pensar y actuar distinta.

Líderes "coaching": *"Este liderazgo es muy útil para desarrollar a la gente de cara al futuro, con su empatía contribuyen a la formación de los demás y ayudan a desarrollar fortalezas necesarias para sacar los proyectos adelante. Son muy positivos para el clima laboral"*.(Luis, 2006, pág. 130) Es un director, con carisma, participativo, pero sobre todo apoya al buen desempeño de las actividades, el clima laboral es favorable ya que su empatía con el personal, lo mantiene como buen líder.

Mientras que de ministerio de educación en España refiere los siguientes tipos de liderazgos escolares.

| Tipos de liderazgos                         | Conceptos  |
|---|--|
| Centrado en principios (Covey, 1995)        | Es el liderazgo cuya conducta está dirigida por ciertos principios básicos que son el norte de toda actuación. |
| Intuitivo (Le Sarget,1977)                  | Es un liderazgo preocupado por una vuelta al auténtico humanismo.  |
| Transcultural (Kreitner y Kinini, 1996)     | Es un liderazgo preocupado y preparado para trabajar en organizaciones con varias culturas.                    |
| Global (Kreitner y Kinini, 1996)            | En contextos multiculturales los líderes deben desarrollar habilidades globales.                               |
| Líder como entrenador (Dunca y Oates, 1994) | Concibiendo al director como un facilitador (Entrenador) en lugar de un controlador.                           |
| Estratégico (Asoff,1997)                    | Conduce adecuadamente su organización entre los avatares de los "entornos turbulentos"                         |

|  |  |
|--|--|
|  | y cambiantes de nuestros tiempos.  |
| Visionario (Nanus, 1994)                       | El líder desarrolla su propia visión del centro educativo.   |
| De liberación (Noer, 1997)                     | El liderazgo busca la realización continua de transiciones hacia la mejora de cada miembro en sí mismo.  |
| Instructivo (Greenfield, 1987)                 | En la literatura se le viene denominando indistintamente también pedagógico o educativo  |
| Ético (García y Dolan, 1997)                   | Una organización, especialmente educativa, implica por naturaleza confrontación de valores (justicia, cooperación.....)                            |
| Carismático (Conger,1991)                      | El liderazgo no solo encarna la visión del centro sino su transmisión de estilo propio.  |
| Liderazgo sin límite (Heifetz y Linsky, 2003)  | El liderazgo que no le importa que surja el conflicto, el desafío de creencias arraigadas o el reto de ver las cosas de otra manera.               |
| Liderazgo emocional (Fernandez y Otros, 2001)  | Es una metáfora similar a la de Goleman. “Es un director de emociones”.  |
| Liderazgo creativo (Dilts, 1998)               | Trabaja la creatividad y con creatividad, preocupándose de la innovación institucional.  |
| Liderazgo estratégico (Bou,2004)               | Un liderazgo basado en el mando (acciones directas sobre las personas), la comunidad y la estrategia (reglas del juego que el líder debe dominar). |
| Liderazgo para la innovación (Villa, A., 2004) | La innovación es el elemento clave de la dirección escolar actual.   |
| El liderazgo narcisista (Maccoby, 2004)        | Destaca por sus ansias por ser el centro de atención de toda organización/grupo.   |
| Liderazgo clarividente (Sharma, 2003)          | El predomina la visión del futuro.   |

Tabla citada en (Mario Martín Bris, 2010, págs. 45,46,47)

Si bien es cierto que existen diferentes formas o métodos para clasificar los diferentes líderes es importante señalar que estos son los que se adecuan más a las condiciones de una institución educativa ya que como se presentó en las reflexiones anteriores, cada uno muestra sus fortalezas y debilidades, mencionando así sus principales características de cada uno. Por ello es importante conocer también sus competencias de gestión.

#### 2.4. Las funciones y competencias del director de escuela.

El liderazgo como ya se ha mencionado antes es de suma importancia para las organizaciones y para las instituciones educativas no es la excepción, ya que los resultados eficaces corresponden a la figura exitosa del director como lo menciona el Dr. Miguel Navarro Rodríguez y el Dr. Arturo Barraza Macías ambos profesores de la Universidad Pedagógica en Durango y pertenecientes La Red Durango de Investigadores Educativos (ReDIE). Desde su perspectiva menciona que el director escolar exitoso lograra a través de una buena gestión resultados exitosos no importando el contexto de la escuela esto quiere decir el grado de marginación que tenga ya que el directivo escolar lo sacaran a flote sus competencias, como lo describen en el estudio de caso de las tres escuelas secundarias técnicas en Xalapa, Veracruz. (Macías, 2013, págs. 18-42)

*Cabe agregar, que “para potenciar la labor directiva, y conseguir una gestión de calidad, según autores como Novillo (2009), las funciones de la dirección deberían potenciar, sobre todo, los aspectos pedagógicos, más que los aspectos burocráticos, de manera que el director potencie un proyecto educativo, realice la coordinación pedagógica, estimule iniciativas, evalúe internamente los procesos, favorezca la formación del profesorado en la indagación, el perfeccionamiento y la innovación. De este modo es especialmente importante el proceso de selección de las personas que van a ejercer la dirección, así como su evaluación y formación”.*  
Tomada de (VÁSQUEZ, 2011, pág. 167)

Según se ha citado, el director de escuela secundarias técnicas tiene que ser el que guie a la institución y logre la participación activa de toda la comunidad escolar permitiendo que el logro de objetivos se realice ya que las capacidades que debe tener, tiene que ir acorde a las exigencias que los nuevos retos de la educación, tal como se observa en(VÁSQUEZ, 2011); uno de los rasgos de suma importancia que nos muestra, son la practica continua de innovación, esto permite que el director afronte los desafíos o los obstáculos que se presenten durante su gestión escolar, ya que la innovación permite mantener activo y dinámicos los procesos de enseñanza.

En otro sentido el director tiene que ser el que gestione y propicie las herramientas de la innovación, para ello tiene que evaluar las áreas de trabajo de la escuela para tener una retroalimentación. Dicho en otras palabras, *“el director debe ser capaz de diagnosticar las necesidades del centro, planificar programas de actuación, ejecutarlos y evaluarlos”*(Rosa Maria Carda Ros, 2004, pág. 255)

En este mismo orden de ideas, las funciones del director se centran en la evaluación, planeación, organización y dirigir las actividades escolares, y de ello depende el buen funcionamiento de la institución, entonces se puede deducir que de estas funciones básicas se puede dar la pauta, para el mejoramiento de los procesos de enseñanza, que eleven la calidad educativa dentro de la institución, dichas funciones permiten mencionar ciertas características o cualidades con las que debe contar un director exitoso son:

- Formación académica adecuada.
- Liderazgo
- Poder de gestionar recursos humanos, financieros y materiales.
- Planifica.
- Organiza.
- Dirigir.
- Evalúa.
- Estimulador de iniciativas.

➤ Innovador.

En referencia a la clasificación anterior, de las características o cualidades, de un director exitoso, él tiene que contar con una formación académica adecuada, que le lleve a un desarrollo pleno en las actividades escolares, con base a su conocimiento adquirido, esto le permitirá obtener un liderazgo y ser el guía en la gestión de recursos humanos, financieros materiales que necesite la institución para llevar a cabo su planeación, organización, dirección y evaluación del proyecto educativo, a través de la estimulación de iniciativas que lo lleven a la innovación constante, mejorando los procesos de enseñanza.

Cabe agregar que para otros autores, tal es el caso de Vicente Barberá Albalat y otros (1997), en su libro, EL Funcionamiento de los centros: diagnóstico del Sistema Educativo, realizan una propuesta de 10 características básicas para el director escolar.

1. *Liderazgo (creativo, animador, creador de clima adecuado).*
2. *Saber delegar funciones y responsabilidades.*
3. *Capacidad para gestionar recursos humanos, administrativos, funcionales, económicos...etc., y evaluarlos con rigor.*
4. *Competencia y profesionalidad (adecuado nivel de preparación).*
5. *Saber escuchar y negociar, así como prudencia en el sentido de acertar en la solución oportuna a los problemas planteados.*
6. *Objetividad, justicia y serenidad en las decisiones.*
7. *Espíritu investigador y apertura permanente a la innovación.*
8. *Dominio de técnicas de interacción personal, de comunicación y de participación.*
9. *Motivación y capacidad de autoestima y autoevaluación.*
10. *Pregnancia ante los problemas personales y capacidad para relacionarse con las instituciones y adaptarse a las necesidades espacio temporal.*(Vicente Barberá Albalat, 1998, pág. 25)

Cabe agregar y con base en el manual de procedimientos de la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas se presentara una tabla de las funciones del director:

| Funciones  | Características  |
|--|--|
| Planear, organizar, dirigir y controlar.                     | Dicha función se caracteriza por seguir los planes y programas de la SEP. Y los planeados en los Consejos Técnicos Escolares, para que se lleven a cabo y fortalezcan el proyecto escolar. |
| Participación de las diferentes áreas de la institución.     | Activar y armonizar las diferentes áreas de la institución de acuerdo a la normatividad y el manual de procedimientos.   |
| La organización y el funcionamiento de las áreas académicas. | Que los planes de las diferentes áreas académicas las convierta en una propuesta para robustecer el proyecto escolar.  |
| Los servicios de asistencia y extensión educativa.           | Verificar que el servicio se brinde de manera permanente y eficaz.   |
| Gestionar  | Dotar al plantel de recursos y servicios necesarios para el cumplimiento de las labores escolares.   |
| Coordinar y vincular   | Buscar apoyo con otras dependencias y organizaciones que permita mejorar el servicio.  |
| Informar   | Realizar informes a las áreas superiores (DGEST).  |

|   |   |
|---|---|
| Establecer y mantener las líneas de comunicación. | Que las líneas de comunicación fluyan de manera eficiente para fortalecer el proyecto escolar.  |
| Los programas y actividades.                      | Apoyar en las diferentes actividades que se realicen en las diferentes escuelas como adentro del plantel.   |
| Consejo Técnico Escolar                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsable de dirigir el CTE.</li> <li>➤ Mejora de los aprendizajes.</li> <li>➤ Abatir el rezago y abandono educativo.</li> <li>➤ Fortalecer la convivencia escolar.</li> <li>➤ Mejorar las estrategias del aprendizaje.</li> </ul> |

Tabla de elaboración propia citado en (Manual de organización de la E.S.T. # 39, 2003, págs. 13, 14)

Precisando en la tabla anterior, es importante distinguir las similitudes que existe entre la mención de los autores (VÁSQUEZ, 2011), (Mario Martín Bris, 2010), (Rosa Maria Carda Ros, 2004) y otros; antes mencionados en este subtema quienes mencionan ciertas características del director con base a sus funciones que debe tener para poder llevar al éxito a la institución.

De acuerdo a los razonamientos metodológicos hechos, es importante asociar al estudio de caso, presentado con base en mi experiencia profesional en el primer capítulo, que permita distinguir la importancia del liderazgo dentro de las actividades escolares y su impacto en la calidad educativa de la institución. Para lo cual en el siguiente capítulo, utilizare una narrativa sus actividades de la directora en la escuela secundaria técnica N. 39; y de acuerdo a una entrevista realizada a ella y a personal que labora en el plantel, para identificar su relación con liderazgo, poder o autoridad, al mismo tiempo se observara sus competencias de gestión escolar.

## Capítulo III.- Estudio de caso de la E.S.T. 39

### 3.1. Análisis del caso

Dentro de las especificaciones teórico-conceptuales anteriores podemos observar que el director escolar enfrenta un dilema entre tratar los asuntos burocráticos y los administrativos en la funcionalidad del plantel, ya que debe cumplir cabalmente con estos últimos pero sin descuidar los primeros, ya que son de suma importancia para propiciar un ambiente agradable, porque los nuevos desafíos escolares exigen una gestión escolar sólida, donde el director delegue más las funciones administrativas, permitiéndole consolidar un liderazgo y autoridad efectivo, logrando así la participación activa de toda la comunidad escolar. Y hoy en día, la directora no cuenta con un filtro que resuelva conflictos como lo hacía el responsable de servicios educativos, provocando que se dedique más atender asuntos, que a la gestión escolar estratégica permitiéndole consolidar las actividades dentro del plantel.

#### 3.1.1. Respeto con las principales problemáticas.

Ante la situación planteada del estudio de caso es importante destacar que en mis años de antigüedad pude conocer las diferentes formas de trabajo, ya que en estos años estuve a las órdenes de 4 directores. El primer director se desempeñó del 2005 al 2008, el segundo del 2008 al 2009 y el tercero del 2009 al 2011, llegando así hasta la directora actual, Maestra en Ciencias de la Educación María Isabel Ortiz García, quien mostró un liderazgo eficaz, ya que las actividades se realizan en tiempo y forma, las líneas de comunicación fluían adecuadamente por cada departamento, los responsables de los departamentos tenía un adecuado liderazgo en sus actividades, esto permitía que la directora enfocara los trabajos en avance y logro, con todo ello la calidad de la escuela iba en aumento. Sin embargo con el ajuste que la DGEST realizó a las escuelas secundarias técnicas, las figuras de coordinador académico, coordinador tecnológico y responsable de

servicios educativos desaparecieron. En la actualidad sólo tenemos dos subdirectores, uno académico y otro administrativo; esto ha generado un descontrol en la toma de decisiones de la directora, ya que se ve obligada a ocuparse de funciones operativas, lo que le resta tiempo y atención a la gestión escolar estratégica, es decir, mirar a la organización de forma integral con respecto a su liderazgo, poder y autoridad, ya que las figuras anteriores funcionaban adecuadamente y ahora se les quitó esa oportunidad.

Es importante señalar que la situación anterior generó mala comunicación, ya que las actividades no se realizan con el mismo dinamismo y objetividad que se requerían para fortalecer los procesos de enseñanza. Esto se puede constatar a través de la observación de algunos indicadores clave, como el alto índice de reprobación, bajo aprovechamiento e indisciplina constante de los estudiantes.

Mediante entrevistas realizadas, tanto al personal que labora en la institución, como a la propia Directora del plantel, pudimos enfocarnos en algunos planteamientos teóricos que permitirán plantear posibles soluciones a las problemáticas que afectan a nuestra institución educativa y poder ofrecer, como nuestra misión dice, un servicio de calidad.

Primero analizaremos una narrativa de las funciones de la directora expresada por ella misma para así llegar a tres preguntas claves, contrastándolas con algunos comentarios de otros compañeros que refieren ciertos problemas con respecto al liderazgo de la directora.

Narrativa de las actividades en la institución, de la directora E.S.T. 39

El siguiente texto se traduce de manera textual a lo narrado por la directora de la Escuela Secundaria Técnica No.39.

“Dentro de la institución educativa a mi cargo, las actividades de un director se dividen en dos fases muy importantes, una es la académica y la otra la administrativa; dentro de estas fases se encuentran distribuidas todas las tareas que se llevan a cabo durante un día escolar, así como un ciclo escolar, es por ello que en cada una de estas fases se encuentran ubicados dos subdirectores, el

primero es el subdirector académico y el segundo es el subdirector administrativo. El primero tiene a su cargo a una coordinadora tecnológica que se encarga de las actividades de los laboratorios, anteriormente llamados talleres, dentro de estas funciones están la de vigilar que los alumnos obtengan los conocimientos esperados y apoyar a los maestros de laboratorios con técnicas o estrategias pedagógicas que les permita a los alumnos obtener o aprobar la materia. También está a su cargo la trabajadora social, quien juntos resuelven las diferentes problemáticas de indisciplina, de reorientar a los alumnos hacia el logro de los objetivos; cabe señalar que en este departamento se vigila la integridad física y psicológica de los alumnos, esto con el fin de que tengan un desarrollo cognitivo favorable. Y por último tiene a su cargo todas las asignaturas que se imparten dentro del plantel: revisión de planes y programas de cada asignatura, apoyo a docentes con herramientas pedagógicas, apoyo alumnos con habilidades diferentes, plática con padres para desarrollar las áreas de oportunidad del alumno. Mientras que el segundo, sus actividades son logísticas, en él se encuentra a su cargo el área de control escolar donde se capturan calificaciones, se revisan promedios, se realizan estadísticas de calificaciones, constancias, diplomas etc. Desde ahí también se coordinan las actividades de mantenimiento e intendencia, dichas áreas son para proporcionar espacios agradables para los alumnos y maestros. Otra área importante es el control de asistencia y retardos, ahí se analizan las faltas del personal docente y administrativo.

Si bien es cierto estas dos áreas son los ejes principales dentro de la institución y mi función básica es supervisar que todas las áreas funciones ya que yo coordino, organizo, analizo, planeo para el buen funcionamiento de la institución, cada día platico con los subdirectores sobre el funcionamiento de cada área para una retroalimentación que mejore la tomando decisiones, así como también verifico cada espacio de la institución”.

En entrevista a la directora y del personal que labora en la E.S.T. 39, se procesó la siguiente información.

¿Cómo toma las decisiones dentro de la escuela?

“Cómo lo menciono al inicio, día con día vamos comentando las diferentes situaciones que se presentan durante la jornada escolar, de ahí se hace un análisis y finalmente se toma la decisión a ejecutar claro que todo está debidamente planeado con base en los acuerdos tomados en el consejo técnico escolar”.

¿La nueva restructuración de las escuelas secundarias técnicas con el cambio a solo dos subdirectores hicieron que cambiaran su actividades?

“Por supuesto que sí, ya que anteriormente contaba con un responsable de servicios educativos y con esta figura existía un filtro para tratar los diferentes problemas, esto me permitía contar con mayor tiempo para enfocarme en la gestión escolar estratégica”.

¿Cómo se resuelven los conflictos de bajo aprovechamiento, indisciplina, alumnos con habilidades diferentes?

“Los casos se dividen acorde al grado de dificultad, ya que yo atiendo las situaciones más difíciles y los dos subdirectores atienden los demás conflictos”.

Entrevista a compañeros que laboran en la institución.

En mencionada entrevista a profesores, se realizaron comentarios en los que expresaban la percepción de clima laboral negativo como a continuación se mencionan:

Una maestra expresó:

*“Durante los Consejos Técnicos Escolares (CET), los acuerdos son planteados por ella y si uno opina un punto de vista diferente, su molestia se nota y mejor dejan el punto referido por ella”.*

Otro maestro refiere:

*“Lo que por derecho a uno le corresponde, como son la autorización de un día económico o algún retardo, ella lo toma como si fuera un favor. Ya que hizo un comentario en una reunión de CET donde dice que a las personas que más favores les ha hecho son las que más hablan de ella”.*

Un subdirector comenta:

*“Todo hay que consultárselo a ella y no se hace nada sin que ella lo autorice”.*

Un personal de intendencia dice:

*“Siempre que se le va a pedir que hagan alguna actividad, le dice cómo debe ser, de acuerdo con la normatividad.”*

A manera de resumen final, el liderazgo o autoridad eficaz favorecen a la directora, ya que podrá ejercer un poder carismático y no coercitivo, que lo conlleve a la supervisión y coordinación de los procesos de enseñanza de manera eficiente generando innovaciones que robustezcan el proyecto educativo, y al mismo tiempo si cuenta con un liderazgo educativo y democrático, le permite desarrollar cualidades que requiere un buen líder como ya se analizó en párrafos anteriores, potenciando también sus competencias que se requieren.

### 3.1.2. Respeto de la autoridad y poder.

Según se ha visto podemos decir, que esto ha desgastado su liderazgo y autoridad, como lo hemos revisado en el capítulo dos, para que exista un institución educativa se requiere de un liderazgo o autoridad efectiva ya que como primer frente en la atención de necesidades escolares, genera una fricción con el personal, alumnos, padres de familia y esto hace que su liderazgo o autoridad vaya en declive propiciando el uso de un poder coercitivo y generando descontento en la comuna.

El liderazgo y la autoridad como ya se ha mencionado anteriormente son de sumo valor para potenciar la labor directiva y sobre todo los procesos de enseñanza más que los burocráticos y administrativos, consolidando un proyecto educativo, coordinando y motivando las actividades de los profesores, innovando y supervisando las estrategias de los aprendizaje, por ello es importante replantear la situación de la E.S.T. 39, ya que la labor de la directora no le permite contar con un liderazgo o autoridad eficaz, obstaculizando los procesos de enseñanza, que a su vez cortan el ritmo de las actividades, generando un atraso en los planes y programas de la institución.

### 3.1.3. Respeto de las cualidades del líder.

Dentro de las especificaciones anteriores sobre las cualidades del líder, la directora tiene que hacer uso de sus competencias o cualidades del líder como son: **el carácter**, que se requiere para supervisar las diferentes actividades, **el carisma** que en algunas circunstancias no se posee y si es así como el estudio de caso, será importante desarrollar algunas otras competencias que le permitan tener un balance entre las cualidades ya que la directora no posee carisma por la sobrecarga en las actividades.

**El compromiso** no solo con los alumnos y padres de familia, sino también con el personal que labora, ya que en las entrevistas realizadas se pudo constatar que la directora considera como un favor lo que es un derecho para el trabajador. Asimismo cuando, el trabajador requiere apoyo y ser tomado en cuenta para que su participación en la institución sea activa.

**La comunicación** dentro de las actividades es de suma importancia, porque son la clave para coordinar todas las tareas de trabajo de la institución, y dentro de las observaciones en el estudio de caso es importante que ellas se ejerzan de la directora a sus subdirectores, que a su vez sean ellos el conducto, junto con prefectura para distribución de la misma.

**La capacidad y la valentía**, son cualidades que exigen un director audaz sin miedo a implementar innovaciones y que en su participación distribuya las actividades sin temores a pérdida de control y que todo se descargara en sus capacidades, que le permitirán discernir adecuadamente, concentrándose en sus actividades de gestión adquiriendo mayor ingenio para generar iniciativas a través de sus cualidades de **escuchar** al personal que labora como alumnos y padres de familia, transmitiendo una **actitud positiva** ante todas las diferentes situaciones que se presenten, ya que a partir de ahí la directora podrá mejorar en la resolución de conflictos con una mayor responsabilidad del servicio, que le permita ampliar su visión de la institución, fortaleciendo su **autodisciplina** y la relación con sus trabajadores como se observó en las cualidades de un líder es importante enfocarla al desarrollo de la institución y en sus competencias como líder de la escuela.

#### 3.1.4. Respeto de los tipos de liderazgo escolar.

Los diferentes liderazgos escolares enfocan a la figura del director con diferentes cualidades, y para efectos de mejorar en el liderazgo de la directora, se utilizarán dos tipos de liderazgos que se estudiaron en el capítulo anterior ya que ellos se observan capacidades similares a las que se proponen en el anterior párrafo así

que el primero que se implementara será la del líder democrático en donde el director fomenta las líneas de comunicación y recibe un flujo de información que le permite obtener una mejor visión del funcionamiento de la escuela, a parte fomenta la participación del personal, ya que los vuelve actores dentro del diseño de las decisiones, mantiene un clima laboral favorable ya que todos participan de manera activa en las actividades escolares. Dicho de otra manera la directora tendrá que ejercer una autoridad, donde las líneas de comunicación fluyan adecuadamente, ya que como se presentó en el estudio de caso existe una desinformación en las diferentes actividades a realizar y esto genera que no exista dinamismo en ellas, obstaculizando los procesos de enseñanza y bajando la calidad educativa, también mejora la participación activa del personal, ya que se ven tomados en cuenta y su participación es de compromiso, e todo ello se reforzara el proyecto escolar y que la suma de todos los esfuerzos dará mejores resultados a corto, mediano y largo plazo, ya que también el clima mejorara por la participación activa en los objetivos de la institución.

El segundo es el liderazgo educativo, Dicho directivo, diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

En este liderazgo exige mayor presencia en cuanto a la mejora de los planes y los diagnósticos de los alumnos y profesores exige una mejor preparación en la directora, donde implemente sus conocimientos y experiencias recopiladas durante sus años de antigüedad, ya que esto le permitirá supervisar, evaluar y observar el desarrollo de las actividades de todos los trabajadores, asistiéndolos en mejoras continuas en los procesos de enseñanza, que se imparten en cada asignatura por ello se requiere un liderazgo educativo ya que este señala a un líder mayormente profesionalizado o preparado para implementar mejoras.

Dentro del marco de las observaciones anteriores refiriéndose a los dos tipos de liderazgo que se sugieren, es importante señalar que de ambos se requieren, ya que a través de ellos se agilizarían las actividades dentro del plantel, mejorando la

calidad, ya que los procesos de enseñanza serán dinámicos por la fuerza que impera en la gestión escolar estratégica.

### 3.1.5. Respecto del liderazgo democrático del directivo escolar.

Otro punto importante, en el cual se debe poner atención con base en la investigación, es el desarrollo de sus competencias del director, ya que su rol es de suma importancia dentro de todas las actividades y para ello se sugieren que se conforme a un directivo con las siguientes características:

- Formación académica adecuada: con base en los manuales y en los cursos de actualización emitidos por la SEP, es importante mantenerse como director a la vanguardia de los diferentes cambios.
- Liderazgo: analizar la propuesta de liderazgo educativo y democrático, ya que de ahí podrá desarrollar adecuadamente esa propuesta.
- Poder de gestionar recursos humanos, financieros y materiales: el mantenerse actualizado le permitirá contar con mayor fuerza en la gestión de recursos humanos, financieros y materiales.
- Planifica: contar con un plan le permite realizar su poder de visión y el rumbo hacia donde quiere dirigir la institución.
- Organiza: realizar las tareas con base en los recursos humanos, financieros y materiales en tiempo eficaz.
- Dirigir: siempre estar al pendiente de cada área y de cómo se están llevando a cabo todas las actividades acorde a lo planeado.

- Evalúa: realizar una supervisión en cada área, para contrastarlo con lo planeado, permitiendo un replanteamiento.
- Estimulador de iniciativas: al evaluar los planes, se presentan oportunidades nuevas, para mejorar.
- Innovador: las innovaciones es una competencia que siempre sacara a flote el liderazgo del director y lo mantendrá siempre renovada a la institución.

Las competencias del director, al igual que el liderazgo son de suma importancia para las mejoras dentro de la institución, ya que se debe potenciar al máximo la labor directiva y ello depende el tipo de liderazgo que se implemente, las cualidades con las que se cuente y las competencias que se desarrollen mejoraran su gestión escolar estrategia.

### 3.2. Recomendaciones.

Dentro del marco de las observaciones anteriores, en el capítulo uno, dos y tres, partiremos a explicar una ruta de mejora en el liderazgo de la directora, que permita fortalecer los procesos de enseñanza, que a su vez eleve la calidad del servicio brindado por la Escuela Secundaria Técnica N. 39, dicho lo anterior expondremos nuestra ruta de mejora en los siguientes puntos fundamentales que favorezcan las actividades en el plantel.

#### 3.2.1. Sobre el rol de la dirección E.S.T. #39.

Con base en la investigación y el estudio de caso se sugiere un liderazgo educativo y democrático, para desarrollar sus cualidades de un buen líder, como se puede revisar en el capítulo dos, al mismo tiempo que potencialice sus

competencias directivas. Ya que los nuevos desafíos educativos que se han presentado en el estudio de caso requieren, que la directora se enfoque en su poder de gestión escolar estratégica, que en asuntos burocráticos y administrativos, ya que estos obstruyen el desarrollo de cualidades y competencias directivas que se requieren para mejorar las actividades dentro de la institución bajando la calidad educativa.

### 3.2.2. Sobre la repartición de tareas E.S.T. #39.

De acuerdo a lo expuesto en el manual de procedimientos emitido por la Dirección General Escuelas Secundarias Técnicas y la investigación metodológica, exponen dentro de las funciones del director de escuela, tendrá que delimitar su campo de acción, enfocándose principalmente en la gestión escolar, en las innovaciones y la creación de iniciativas que robustezcan los procesos de enseñanza, más que en las actividades burocráticas y administrativas, para ellos se tendrá que activar las dos subdirecciones que se encarguen de las actividades burocráticas y administrativas.

Dentro de la primera subdirección (Académica), es importante aclarar con base a la entrevista realizada al subdirector que su campo de acción tiene tres áreas, la coordinación tecnológica, trabajo social y el área académica.

- En la coordinación existe una titular, el cual estará encargado de resolver todos los asuntos correspondientes a los talleres ya que será la responsable de resolver todos los problemas burocráticos como, calificaciones, indisciplina, planes y programas de los talleres, dirigir las reuniones de los maestros de talleres, así mismo el implemento de estrategias que permitan mejoras en los aprendizajes y realizara un informe al subdirector de los diferentes asuntos cada semana, para que juntos atiendan las necesidades que se presenten, otorgando mayor tiempo a la directora, para ejercer sus actividades de líder escolar.

- El área de trabajo social también cuenta con un responsable el cual tiene a su cargo una secretaria, en este puesto coadyuvara a la formación integral del alumno, en su proceso de adaptación al medio escolar y será la principal área que ayude a la resolución de conflictos dentro y fuera del plantel, permitiendo al alumno desempeñar un proceso eficaz y así mismo despejar a la directora de los diferentes problemas que se presentan en la actividad escolar, que le brinde mayor tiempo en la gestión escolar.
- En el área académica, se trabajara en los planes y programas de los maestros de las diferentes asignaturas, proporcionando un entorno agradable dentro de los procesos de enseñanza, que ayuden a armonizar las actividades dentro del plantel, así como fortalecer el liderazgo de la directora, quien a través del subdirector académico implementara mejoras en las actividades permitiendo robustecer el proyecto escolar con innovaciones e iniciativas.

En la subdirección administrativa, contara con tres áreas importantes, el área de control escolar, asistencia y contraloría, mantenimiento e intendencia, en cada área existe un responsable, quien a su vez cuenta con personal a su cargo.

- Control escolar, en dicho departamento se autorizaran constancias, reposición de certificados, captura de calificaciones y las diferentes actividades antes señaladas, ahí se dará un informe al subdirector sobre las actividades presentadas en la semana, y juntos tomaran las decisiones que exija el área.
- Asistencia y contraloría, en el área de asistencia se le informara al subdirector la estadística de retardos y faltas, así como las solicitudes de permisos por parte del personal, para que el a su vez realice a manera de resumen un desplegado a la directora señalando las reincidencias del personal, para así poder tomar una decisión rápida y efectiva sobre las

autorizaciones. Mientras que en la contraloría se revisara el libro de egresos e ingresos del plantel y será supervisado por el subdirector, en caso de presentar alguna anomalía la consulta tendrá que realizarse con la directora para determinar una decisión consensada.

- Mantenimiento e intendencia, todas las áreas del plantel serán supervisadas por el subdirector administrativo, quien determinara si es un asunto de mantenimiento o de intendencia que quiere decir esto, que si el área se encuentra sucia será de intendencia y si el área se encuentra dañada se acudirá al área de manteniendo, esto permite que se cuente con entornos agradables, donde se realizan los procesos de enseñanza y el será el principal gestor de estos espacios.

Como ya se ha mencionado en las ideas anteriores de la funcionalidad de las diferentes áreas, es importante activar las dos subdirecciones, delimitando su campo, y que cada departamento realice las diferentes actividades que le corresponde de acuerdo a la normatividad ya que si la directora es participe en la mayoría de las actividades, le resta tiempo para la gestión escolar, desgastando su liderazgo y no permitiendo robustecer el proyecto escolar.

### 3.2.3. Sobre la participación activa de todo el personal de la E.S.T. #39.

La participación en las actividades de la escuela es tarea de todo el personal, por ello es importante activar también la participación de los diferentes asesores de los dieciocho grupos, ya que existe una hora de orientación y tutoría a la semana, este que sea el primer filtro para la atención de problemas y asuntos generales de cada grupo y que así mismo durante esta hora se fortalezcan los principios básicos de valores de responsabilidad y éticos de los alumnos permitiendo incrustarlos de una mejor manera a la comunidad escolar y a la sociedad.

El departamento de prefectura, que sea un filtro para aquellos alumnos con habilidades diferentes, ya que muchos de ellos presentan conductas que no les permite tener un desempeño adecuado dentro de las actividades de la escuela, la atención a padres es una sugerencia, ya que cada prefecto lleva una bitácora, con los diferentes reportes de los alumnos que generan indisciplina y esto permite dar un informe detallado a los padres de familia, del comportamiento de sus hijos. Desahogando el departamento de trabajo social y del área académica ya que ahí se trataran los asuntos de indisciplina, y no en estas áreas. Y los casos que requieran supervisión de un experto, como lo es la trabajadora social y el subdirector académico se les pasaran de inmediato para su atención.

Como ya se ha mencionado en ideas anteriores, la participación activa de los que laboran en el plantel es de suma importancia, por ello aprovechar también las juntas de Consejo Técnico Escolar, para involucrar a todo el personal, en estrategias que permitan resolver los asuntos burocráticos y administrativos que presenta la institución, esto facilitara la activación de todo el personal ya que sus cometarios permitirán fortalecer las actividades escolares y su participación dentro de ellas.

La directora tendrá que consolidar una estrategia que brinde mayor dinamismo en las actividades dentro de la escuela, ya que una vez que active al personal en la vida diaria de la escuela, ella contara con mayor tiempo para la gestión y liderazgo escolar, que conlleve a brindar un servicio de calidad como lo explica en la misión y visión de nuestra institución.

### 3.3. Conclusiones.

Dentro del marco de las recomendaciones hechas y mis capacidades de observación, adquiridas por mi experiencia profesional, se deduce que no solo la Escuela Secundaria Técnica N.39 presenta grandes desafíos, sino a su vez la educación en México, por la falta de especialistas en la materia, dicho de otra manera las dos figuras de los subdirectores E.S.T. #39, es carente de herramientas, esto quiere decir que su preparación no cumple con el perfil que exige un puesto de esa índole, ya que en los 14 años que llevo de servicio ningún subdirector o director cuentan con un perfil acorde a la exigencia de las instituciones ya que su preparación profesional no tiene nada que ver con procesos de enseñanza, liderazgo escolar, pedagogía, o algunas herramientas que se deben implementar en la institución, generando un figura tanto de la dirección como de la subdirección frágil, que no alcanza a cubrir los desafíos y retos educativos.

En este mismo orden de ideas, es importante la incursión de los administradores educativos en las instituciones, ya que siendo egresado en la licenciatura en administración educativa, se obtienen enfoques claros en la solución de conflictos escolares como potencializar al máximo las diferentes áreas de oportunidad; por contar con las herramientas.

Así mismo en el país se observa como en la Secretaria De Educación Pública es ocupada por acciones políticas y no por desarrollo de estrategias ya que el su perfil profesional se enfoca en ciencias políticas y administración pública, muy lejano a las demandas de un país con grandes retos educativos.

En mi opinión es importante que los puestos de gran importancia se ocupen por gente conocedora en la materia; a nivel escolar las dos subdirecciones de la E.S.T. #39, son ocupadas por gente que sus competencias no cubre las expectativas de la institución, esto quiere decir que un Ing. Civil y un Ing. Agrónomo, por mucha experiencia que cuenten, no están calificados por la falta de herramientas: técnico-pedagógicas, el liderazgo escolar, aplicación de

procesos de enseñanza, gestión escolar estratégica, etc., por ello es importante hacer no solo hacer un replanteamiento en nuestro estudio de caso, sino analizar la manera de incursionar gente profesional en la educación que permita que los procesos de enseñanza se logren, y los objetivos escolares se cumplan.

## Referencias

- Alecoy, T. J. (2008). *factores que influyen en exito personal*. Chile: Auto edicion.
- Chiavenato, I. (1999). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Colombia: Mcgraww-Hill.
- Chile, G. d. (2001). *LIDERAZGO EFECTIVO EN ORGANIZACIONES SOCIALES*. Chile: Programa de capacitaciones.
- F. Javier Murillo Torecilla, R. B. (1999). *La direccion escolar: analisis e investigacion*. Madrid: CIDE.
- Gomez-Rada, C. A. (28 de octubre de 2015). *LIDERAZGO: CONCEPTOS, TEORIAS*. Obtenido de [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf):  
[http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf)
- <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV&o=h>. (28 de octubre de 2015). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV&o=h>
- <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV&o=h>. (28 de octubre de 2015). <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV&o=h>. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV&o=h>: <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV&o=h>
- <http://es.thefreedictionary.com/liderazgo>. (28 de octubre de 2015).  
<http://es.thefreedictionary.com/liderazgo>. Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/liderazgo>: <http://es.thefreedictionary.com/liderazgo>
- <https://www.google.com.mx/maps/@19.2936372,-9.-4.1>. (s.f.).
- Ibañes, E. A. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México : Benemerita Universidad Autonoma de Puebla.
- Luis, R. V. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Vigo: Ideaspropias.
- Macías, D. M. (2013). *DIRECCIÓN, LIDERAZGO, MODELOS Y PROCESOS DE GESTIÓN*:. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.
- Manual de organización de la E.S.T. # 39. (2003). *manual de organización*. Mexico .
- Marin, A. D. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional,: Teoria y metodología*. Madrid: DYKINSON.
- Mario Martín Bris, o. (2010). *EL LIDERAZGO EDUCATIVO, Los equipos directivos en centros de primaria. elementos básicos para el exito escolar*. España: secretaria de educación técnica.
- Mercado, S. (2002). *Administración aplicada Teoría y practica*. México: Limusa.
- Murillo, S. (2004). *Relaciones Humanas*. México: Limusa.
- Rosa Maria Carda Ros, F. L. (2004). *La organización de centro educativos, manual para maestros*. San Vicente: Club Universitario.

Silvana Freire, A. M. (2014). *Investigación El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima, Peru: Arteta E. I. R. L.

VÁSQUEZ, V. A. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la*. MADRID: ALCALÁ DE HENARES.