

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 094 CDMX CENTRO

**“TRANSFORMAR LAS PRÁCTICAS
DE LA GESTIÓN DIRECTIVA”**

**PROYECTO
DE INTERVENCIÓN**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA
EN LA LÍNEA DE ESPECIALIZACIÓN DE
EDUCACIÓN CÍVICA Y FORMACIÓN PARA LA CIUDADANÍA**

**QUE PRESENTA:
IRMA YOLANDA MARÍN BELTRÁN**

**ASESOR:
MTRO. JAIME RAÚL CASTRO RICO**

Ciudad de México a 11 de junio de 2021

LIC. IRMA YOLANDA MARÍN BELTRÁN

PRESENTE

En mi calidad de presidente de la comisión de titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo de titulado:

TRANSFORMAR LAS PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA

Opción: PROYECTO DE INTERVENCIÓN

A propuesta del Asesor MTRO. JAIME RAÚL CASTRO RICO manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Por lo anterior se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional, de la Maestría en Educación Básica.

EL JURADO QUEDARÁ INTEGRADO DE LA SIGUIENTE MANERA

JURADO	NOMBRE
PRESIDENTE	SERGIO GÓMEZ NAVAS MARTÍNEZ
SECRETARIO	JAIME RAÚL CASTRO RICO
VOCAL	ENRIQUE AGUSTÍN REYES GAYTÁN
VOCAL SUPLENTE 1	LUZ GUADALUPE AGUILAR HERNÁNDEZ
VOCAL SUPLENTE 2	VICENTE PAZ RUIZ

ATENTAMENTE

EDUCAR PARA TRANSFORMAR



S.E.P.

DR. VICENTE PAZ RUIZ UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

DIRECTOR DE LA UNIDAD 094 CENTRO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN	
1.1 De la Posmodernidad a la Globalización	5
1.2 Políticas Educativas	12
1.2.1 Políticas Educativas Internacionales	12
1.2.2 Políticas Educativas Nacionales	18
1.2.3 Políticas Educativas Locales	33
1.3 Diagnóstico	35
1.3.1 Instrumentos	41
1.2.1 Problemática Socioeducativa	42
CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN	
2.1 Teorías	44
2.1.1 Conceptos, categorías y teorías	44
2.2 Teorías genéricas	70
2.3 Metodología	76
2.3.1 La investigación cualitativa	76
CAPÍTULO III PLAN DE ACCIÓN	
3.1 La importancia del taller en el ámbito educacional	86
3.1.1 Definición y acepciones con respecto al taller	87
3.1.2 El taller de gestión directiva	88
3.1.3 Propósitos y objetivos	88
3.1.4 Estructura del taller	89
3.1.5 Recursos e insumos	92
3.1.6 Cronograma	93

3.1.7 Plan de acción	95
3.2 Diseño de instrumentos para la intervención	102
3.2.1 Aplicación de los instrumentos	102
3.2.2 Resultados obtenidos por el pilotaje	104
3.2.3 Reflexiones finales, hallazgos y recomendaciones	107
3.2.4 Triangulación categorial	110
CONCLUSIONES	115
FUENTES DE INFORMACIÓN	119
ANEXOS Y COMPLEMENTOS	124

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende realizar una intervención con el fin de transformar la Gestión Directiva en el ámbito de la Educación Básica. Como es de nuestro conocimiento, el docente se prepara pedagógica y didácticamente en su campo disciplinario para trabajar en el aula; cuando obtiene la promoción en un área directiva, al interior de espacios de educación básica, carece de elementos administrativos y liderazgo para llevar a cabo esta función.

En lo particular el proyecto de intervención, pretende generar y aplicar un taller de profesionalización de la gestión directiva, de acuerdo a SCHMELKES (1992), el director debe ser un líder; debe apoyar y estimular. Es un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental. La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar. Debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor.

El líder, en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos.

El director se preocupa por eliminar las barreras que privan al trabajador [al docente] de su mayor derecho: al derecho de estar orgulloso de su trabajo (Deming, 1989).

En este sentido y con base en el Nuevo Modelo Educativo (SEP 2019) y a los 14 principios pedagógicos, la presente propuesta de intervención pretende apropiarse del enfoque del Nuevo Modelo Educativo, mejorar la práctica docente desde el líder representante de la comunidad escolar.

En tal sentido y buscando organizar la información, el trabajo en cuestión se encuentra dividido en tres apartados: el primero esclarece el contexto y cómo se realizó el diagnóstico, haciendo referencia a la parte contextual y problemática que origino la realización de la investigación que nos ocupa. Se hace un recorrido de la posmodernidad a la globalización, en el cual, desde el punto de vista de Villoro (2003), considera, cuatro 'ideas-lema' que resumen el pensamiento planetario de la modernidad: Libertad individual, democracia, estado debilitado y desarrollo.

Se elabora una explicación de las Políticas Educativas Internacionales, Nacionales, Regionales, concluyendo con las políticas locales, haciendo referencia cómo éstas, repercuten en nuestra función docente, llegando al reconocimiento del contexto propio y el establecimiento de la entorno a atender, es así como se realiza la descripción del diagnóstico de la problemática a investigar. En esta temática se plantea atender la dificultad que existe en llevar a cabo la función directiva de forma adecuada, a través de diversas temáticas, de las cuales algunas son del desconocimiento del directivo. El plan de acción que se propone, es un taller en el que el personal directivo se apropie del conocimiento administrativo, con el cual, pueda consolidar sus conocimientos y su ardua labor de guía en los planteles educativos.

En el segundo apartado de la presente investigación, se encuentra la fundamentación del marco teórico, que soportan y sustentan este documento. La fundamentación teórica está dividida en dos ámbitos: Uno genérico en el que se recuperan referentes que dan sustento al tema y que surgen del análisis realizado en el diagnóstico y el contexto, el segundo es el específico que explica elementos que provienen de la selección de categorías a observar. Se hace referencia a teóricos que han enfocado sus investigaciones en liderazgo y gestión, autoridad y poder, normatividad, motivación, comunicación efectiva, roles del director y estilos de liderazgo, utilizando un amplio conocimiento en la temática a investigar.

Se realiza una amplia explicación del motivo por el cual se decide utilizar el taller cómo una alternativa de solución a la problemática de la función directiva.

Para finalizar, en el tercer apartado, se describe el desarrollo de la propuesta de intervención, se narra cómo surge el diseño, cuáles son los elementos de la propuesta, a quien va dirigida, cómo está organizada, los insumos que se requirieron para su aplicación, se presenta el plan de acción y su implementación, como se llevó a cabo la sistematización, los detalles que se presentaron durante la aplicación, como se recabo la información, para analizarla, teniendo en cuenta los hallazgos que arrojaron los instrumentos realizados. De toda la información recabada, se pudo elaborar la triangulación categorial, analizada y contrastada con el fundamento teórico. Se hace un cierre con las conclusiones de toda la investigación acción realizada.

CAPITULO I CONTEXTUALIZACIÓN

1.1 De la Posmodernidad a la Globalización

Para Luis Villoro (2003), los últimos siglos de la era moderna estuvieron animados por una ilusión colectiva. La modernidad se concibió como la edad de la razón. Era una razón arrogante, omnipresente. Desde el siglo XVI pretendió establecer su dominio sobre la naturaleza, comprender sus leyes, liberarnos de los demonios de la superstición y de las tinieblas de la ignorancia: trató de construir, en consecuencia, una morada racional para el hombre, mediante la técnica, el arte y el buen gobierno.

Cuatro siglos después del proyecto de la modernidad, de la construcción de ese <<reino del hombre>> por la razón, comprobamos su inanidad, ahora como una modernidad líquida, con una sociedad individualizada, mercantilizada y narcisista, donde todo envejece pronto, siempre con nuevos comienzos y todo desechable (Cfr. Bauman 2015) o un mundo complejo, donde la realidad que percibe el ser humano cada día, la comprensión de su propia existencia y conflictos internos, trae inmersa los aires de la complejidad, de lo global, lo contextual y lo multidimensional. La complejidad se encuentra presente en todos lados, y no hay necesidad de ser científico para notarlo. (cfr. Morín 1990) ¿Qué queda al despertar?

Al abrir los ojos después del sopor, suelen embargarnos varios sentimientos:

- En primer lugar, puede quedar una nostalgia por lo perdido. Cierta tristeza, in sordo desencanto al percatarnos de que todo era ilusión.
- Por otra parte, el nuevo choque con la realidad. Hay cierta dificultad para aceptarla y un reto por lograrlo.
- Por último, la duda: ¿debemos conformarnos con la realidad recuperada y renunciar para siempre a nuestros sueños o podemos aún acariciarlos sin sucumbir a sus engaños?

Sentimientos colectivos semejantes a éstos parecen dar un tono a nuestro momento histórico. La conciencia del fin de la época moderna se acompaña, ante todo, de desencanto. Melancolía por la vida perdida en falsas esperanzas; descreimiento en las promesas de una razón ilusoria. Desde hace tiempo nos embarga el escepticismo ante

las grandes explicaciones del mundo y de la historia que pretenden ser totales, las grandes ideologías.

Somos conscientes de las falsas promesas de ideologías y utopías; estamos prevenidos contra un uso de la razón que, por creerse incorregible, se destruye a sí misma. Ese es el temple de ánimo de las corrientes que se autodenominan <posmodernas>.

Son cuatro <<ideas-lema>>, sin las cuales, ningún programa político actual podría prosperar:

- 1) La primera idea intocable es la libertad individual. Frente a los horrores de gulag y del holocausto, nadie pudo dejar de considerar inviolable la libertad de las personas que asegura su dignidad. La doctrina de los derechos humanos individuales está por convertirse en fundamento de toda ética pública de alcance universal. Se entiende que el sujeto de sus derechos son los individuos aislados, cualesquiera que sean sus pertenencias colectivas. La doctrina universal de los derechos humanos es la manifestación más alta del valor insustituible de la persona humana y, a la vez, la consagración del individualismo en la moral pública. El liberalismo moderno, al reivindicar las libertades individuales, protege a la persona contra la intromisión de los poderes del Estado, alza una barrera frente a las exigencias de las colectividades a las que pertenece y permite la manifestación abierta de los variados intereses particulares.
- 2) La segunda palabra clave es <<democracia>>. Después de la caída de los regimientos totalitarios, ningún país se atreve a proclamarse ajeno a la democracia. Aun las naciones de América Latina, África y Asia donde antes campeaban dictaduras más o menos disfrazadas, se visten ahora de democráticas; hasta los gobiernos integristas tienen que ocultar bajo ese término sus prácticas. Es cierto que en algunos países perduran vestigios de sistemas autoritarios, pero no hay que preocuparse: basta declararlos en <<tránsito a la democracia>>. Por democracia se entiende naturalmente una serie de procedimientos de gobierno adoptados por los países occidentales más desarrollados: elecciones, representación popular, división de poderes, decisiones por mayoría, etcétera. Esa forma de democracia es coherente con el individualismo, pues se supone resultante de las decisiones individuales sumadas de ciudadanos iguales entre sí ante la ley.
- 3) El tercer lema común es el adelgazamiento del Estado. Los sueños de la razón habían creado un monstruo, el <<ogro filantrópico>>, como lo bautizó Octavio Paz, encargado de devorar a los hombres para lograr su felicidad. Pues bien, hay que amarrarle las manos al monstruo. Cabría incluso ¿por qué no? Convertirlo en débil servidor de nuestras empresas privadas.

- 4) Productividad y desarrollo son las últimas ideas clave. No hay gobierno, no hay programa político que no inscriba entre sus objetivos esa meta. La liberación de las fuerzas del mercado, la caída de las trabas a la industria o al comercio son los medios que habrán de conseguirla. (Cfr. Villoro 1992)

Para Villoro (1992) estas cuatro ideas-lema resumen el pensamiento planetario de la modernidad y permean desde luego el pensamiento del mundo capitalista:

- Libertad individual,
- Democracia,
- Estado debilitado y
- Desarrollo.

En toda asociación política se manejan dos tipos de conceptos, el primero corresponde al poder. Una asociación política no puede comprenderse si no hay un sistema de poder.

La historia de la *Filosofía Política*, nos dice que es necesario una forma de gobierno, delegar el poder en soberano o gobernante, más aún, desde la aparición del *contractualismo*, donde aparecieron las ideas de Estado-Nación. Por lo tanto, de dominación, necesidad de depositar el poder en alguien

Baste mencionar a este respecto, ideólogos como Locke, Hobbes, Rousseau, Maquiavelo, entre otros. Desde su pensamiento surgen una serie de conceptos en cualquier teoría o filosofía política, que se refieren a formas de poder.

En el libro el Príncipe de Maquiavelo encontramos un ejemplo muy claro de un análisis de en qué consiste el poder y cuáles son los medios, los mecanismos para mantenerlo u obtenerlo. Por su parte Marx es también en considerable medida, un gran analista de los sistemas del poder en la época capitalista, donde el materialismo dialéctico y el materialismo histórico dan cuenta del modelo de producción y su lógica interna que enfrenta a poseedores y desposeídos.

Por otra parte, la teoría y la filosofía políticas también tratan de otro asunto: el poder no puede ser totalmente arbitrario, porque si lo fuera, no lo aceptaría la asociación política, el conjunto de las personas que la constituyen. Todo poder, busca justificarse pero ¿qué

quiere decir justificarse? Proponer ciertos objetivos de ese poder que son benéficos para todos los ciudadanos que componen la asociación política. A estos objetivos benéficos vamos a llamarles valores. Así, todo sistema y todo programa político tratan de justificarse proponiendo valores.

Los diferentes valores de esta relación entre poder y valor son tres niveles que se diferencian en la familia de valores públicos, esto es:

- En aquellos que se consideran buenos para todos. El primer nivel son los de la familia del orden. Son sociedades en las que se buscan, por lo tanto, la armonía, el consenso entre todos, la ausencia de conflicto, la paz, todos ellos valores de la familia del orden, y para ello necesitan un poder específico para mantenerlo.
- El segundo tipo de asociación se distingue del anterior porque los valores prioritarios que elige son los de la libertad, o sea, los de la realización de sí mismo. El valor más importante es la realización libre de todos los ciudadanos, pero también hay valores colaterales como los derechos humanos, la capacidad de cada individuo para elegir el poder que quiera, por lo tanto, aquí es donde encontramos la teoría de la democracia. En este segundo tipo de asociación vamos a dividirlo en dos modelos fundamentales que denominaremos modelo liberal y modelo igualitario. Ambos constituyen maneras diferentes de concebir los valores de la libertad.
- Un último nivel de asociación es el que vamos a llamar asociación para la comunidad, que no existe todavía, es una utopía. La comunidad es un proyecto ético que se plantea desde hace tiempo y que actúa como orientación de las transformaciones sociales. En algún sentido se puede decir que sí se realiza pero no dentro de una asociación política grande, países como México, Estados Unidos o Alemania, sino asociaciones más pequeñas (Villoro, 2003).

Bauman (2015) muestra la vitalidad imaginativa y la fuerza seductora en sus discursos de la Posmodernidad. Asombra su esfuerzo en la descripción y análisis de las consecuencias ya no sólo humanas, sino de toda orden venida de la globalización, para

referirlo según la denominación ya propia del lugar común que en espacios más especializados designan, para referirse a su correlator cultural, como la posmodernidad y que él ha bautizado como modernidad líquida, para dar cuenta de la especificidad, diferencia y novedad de estos tiempos nuestros respecto del pasado moderno apenas reciente.

Con la modernidad, la naturaleza humana, antes considerada como estable y permanente, dada, indisoluble, segura, pasó a ser una tarea obligada, una construcción en ejercicio; cada vez más sin sujeciones a los referentes colectivos que bridaban un guion de actuación.

La predestinación del destino humano, tan inmanente a la cosmovisión de las sociedades premodernas, fue reemplazada por el proyecto de vida, el destino por la vocación, y la naturaleza humana, antes preconcebida, en una identidad ahora por construir. Justamente este carácter incompleto de la identidad, en especial la responsabilidad por completarla, construirla, está irremediabilmente enlazada con todos los aspectos de la sociedad moderna.

El proceso de la individualización, aparejado a la modernidad, no es otra cosa que la consecuencia de la liberación humana de sus destinos sociales y confrontarse con la tarea ardua y solitaria de construirse otra identidad humana con las responsabilidades y consecuencias de su realización.

Bauman (2005) se detiene en dar cuenta de la solidez de las estructuras sociales sobre las que se forjó la primera modernidad o modernidad sólida. El desmoronamiento de las estructuras establecidas con que irrumpe la modernidad no dejó a la deriva a los individuos establecidos en sociedades integradas: los antiguos estamentos que agrupaban a iguales formaban identidad y prescribían pautas para la realización humana, vinieron a ser sustituidos por las clases sociales.

La tarea de auto-identificación de los individuos se redujo así al desafío de ajustar las pautas de vida de acuerdo con los nuevos tipos sociales y el nuevo *ethos social* que impuso la modernidad.

En la modernidad líquida no sólo las colocaciones individuales sino también los nichos o espacios de identificación socio/cultural a los que los individuos pueden tener acceso y en los cuales logran desear establecerse se están fundiendo a toda velocidad y difícilmente consiguen adecuarse a objetivos del tipo “proyectos de vida”.

Dado que la transitoriedad o el estar en camino es el sino permanente de la vida en la modernidad líquida con sus estados de inseguridad, incertidumbre y riesgo asociados consecuencia de los procesos de flexibilización laboral, el desmoronamiento de las estructuras del Estado de bienestar, las transformaciones en instituciones como la familia y la religión, el impulso liberador del individuo respecto de las reglas morales que gobernaban la esfera de vida privada, entre otras no existe perspectiva alguna de reinsertación final y definitiva.

En la modernidad sólida, siguiendo la formulación de Weber sobre la racionalidad instrumental como el principal factor regulador de la conducta humana entendida como la adecuación de medios a los fines más o menos establecidos, la ansiedad humana y la crisis de identidad aparejada se reducían a la incertidumbre sobre la pertinencia y adecuación de los medios.

En el estadio de la modernidad que vivimos, la fuente de las incertidumbres y ansiedades humanas dejaron de ser los medios (abundantes) y éstas provienen ahora de los fines, que han pasado a ser difusos, dispersos e inciertos.

La conducta racional en términos weberianos demanda ahora mantener siempre el horizonte abierto a las distintas opciones de identidad, antes que construirse una en sí misma cerrada pero que está condenada o amenazada a desaparecer dada la naturaleza inasible de la modernidad líquida.

Lo que casusa incertidumbre y falta de certeza en los individuos contemporáneos no es tanto la búsqueda de un espacio social afirmativo de identidad y luego conservarlo, como la sospecha de que ese marco de actuación social fuente de seguridades y de reconocimientos terminará desvaneciéndose.

Por otro lado, que tal vez más que hablar de identidades vale mejor hablar de identificación para dar cuenta de su carácter inacabado, incompleto o inconcluso en permanente construcción y siempre abierto; su vigencia debe asumirse no como un residuo de la primera modernidad, ni como defecto que se arrastra venido de las eternas interrogantes sobre el sentido del hombre, sino como compañero natural de la globalización, “efecto secundario y el subproducto de la combinación de las presiones globalizadoras e individualizadoras que producen.

Las guerras de la identificación no son contrarias a la tendencia globalizadora ni se interponen en el camino: son un vástago legítimo y un compañero natural de la globalización y, lejos de detenerla, le engrasan las ruedas”.

El empuje modernizador con sus consecuencias sociales, humanas y de todo orden, tienen el proceso de individualización uno de sus signos históricos y no pareciera tener vuelta de hoja; antes bien, como hemos visto, su tendencia es a arraigarse y profundizarse generando obviamente secuelas en la interacción social y la convivencia humana. Tales nuevas formas de convivencia e interacción demandarían de los centros de pensamiento y de espacios de intervención profesional esfuerzos mayores que permitan discursos integradores de pluralismo que vienen acompañadas. Lo que ya no es posible es pensar y actuar en términos de nostalgias por formas sociales que han desaparecido o están en vías de hacerlo.

Pareciera que existe una tendencia hedonista en la condición humana que, contra la naturaleza de las cosas, pretende tomar lo mejor de los mundos y desestimar que regularmente, en este caso, la libertad a la que aspiramos es un anhelo prometedor de mejores días para ampliar nuestro horizonte de decisión, aunque estemos solos, pero conlleva al mismo tiempo una responsabilidad que nos hace presos de las circunstancias que supone vivirla (Bauman, 2006)

1.2 POLÍTICAS EDUCATIVAS

1.2.1 Políticas Educativas Internacionales

A partir de los años cincuenta, en el Contexto Internacional, en la mayoría de los países europeos como Suecia, Dinamarca, España, Francia, Reino Unido, Australia y Estados Unidos, inicia la escolarización obligatoria, adquiriendo importancia en las múltiples funciones que se atribuyen tradicionalmente a la educación y a la formación combinadas con el énfasis que dan nuestras sociedades modernas a los cambios constantes (políticos, económicos ambientales, tecnológicos, sociales) donde estos, exigen inevitablemente que el aprendizaje, se convierta en una función permanente, es así, como a nivel internacional, se establecen objetivos de cobertura y calidad para la educación básica.

En 1990 se realiza una Conferencia Mundial acerca de “Educación para Todos” en Jomtein, Tailandia, donde se garantiza, satisfacer las insuficiencias básicas de aprendizaje de las personas, así como obtener, las responsabilidades de engrandecer la herencia cultural, lingüística y de valores universales en común, en el artículo 1°, objetivo 3°, del documento, refiere la transmisión y el enriquecimiento de los valores culturales y morales comunes, en esos valores, revelen en el individuo y la sociedad su identidad y su dignidad. (Jomtien, 1990)

Incluso en el documento referido anteriormente, al interior del artículo III, hace mención sobre la intención de Universalizar el acceso a la educación y fomentar la equidad, por medio de la educación básica, la cual debe proporcionarse a todos los niños, jóvenes y adultos, con tal fin, habría que aumentar los servicios educativos de calidad, tomar medidas coherentes para reducir las desigualdades, para que la educación básica resulte equitativa. Debe ofrecerse a todos los niños, jóvenes y adultos la oportunidad de alcanzar y mantener un nivel aceptable de aprendizaje. (Jomtien, 1990)

Dado que estas desigualdades, abarcan tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje (como la lectura y la escritura, la expresión oral, el cálculo, la solución de problemas), como los contenidos básicos del aprendizaje (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes), necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida. (Jomtien, 1990)

Sin embargo, Jacques Delors (1996), presenta un informe a la Organización de las Naciones Unidas (UNESCO 1997) donde refiere evitar la exclusión, que contribuya a desarrollar la voluntad de vivir juntos, factor básico de la cohesión social y de la identidad nacional.

La escuela, es el espacio idóneo, donde debe iniciarse la educación para una ciudadanía consciente y activa, respondiendo a los múltiples retos que les lanza la sociedad de la información, en función siempre de un enriquecimiento continuo de los conocimientos y del ejercicio de una ciudadanía adaptada a las exigencias de nuestra época. (DELORS, 1997)

Si entonces, en el Foro Mundial sobre Educación en Dakar (2000), se evalúan los progresos, se analizan los fracasos de una década de Jomtien, con la idea de determinar sus consecuencias para iniciativas futuras, aquí, cabe destacar que lo importante de la conferencia de Jomtien, fue la educación básica, así como las necesidades de aprendizaje básicas de esta Declaración, comprende lo siguiente:

- Universalizar el acceso a la educación y fomentar la equidad.
- La educación básica debe proporcionarse a todos los niños, jóvenes y adultos, reducir las desigualdades.

- Prestar atención prioritaria al aprendizaje, que el incremento de las posibilidades de educación se traduzca en un desarrollo genuino del individuo o de la sociedad depende en definitiva de que los individuos aprendan verdaderamente como resultados de esas posibilidades, esto es, de que verdaderamente adquieran conocimientos útiles, capacidad de raciocinio, aptitudes y valores. (UNESCO, 2000)

Por cierto, la Cumbre del Milenio (2000) en la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, los jefes de estado se comprometen a que todos los beneficios como sus costos se distribuyan igual se realizan objetivos a futuro para el año 2015. (Jomtien, 1990)

Es así, como se solicitó a los países participantes, que para el año 2002, elaboran los planes de acción nacionales o consolidaran los ya existentes, dando relevancia a la calidad y no a la cantidad en educación, orientándola hacia las necesidades de los alumnos con la utilización de recursos disponibles.

De ahí que, se redimen los acuerdos a los que llegan en el quincuagésimo quinto período de sesiones destacando los siguientes valores y principios, libertad, igualdad, solidaridad, tolerancia, respeto a la naturaleza, responsabilidad común, la paz, la seguridad, el desarme, el desarrollo, la erradicación de la pobreza, protección de nuestro entorno común, derechos humanos, democracia y buen gobierno, protección de las personas vulnerables, atención a las necesidades especiales de África, Fortalecimiento de las Naciones Unidas.

Posteriormente se lleva a cabo una declaratoria el Protocolo de Kioto Japón, que contiene aspectos importantes, como el acceso a las nuevas tecnologías y la protección del medio ambiente, en términos cuantitativos, en el compendio de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación (UNESCO 2006).

Presenta un rango de indicadores educativos para evaluar el progreso en relación con las metas de Educación para todos, los cuatro objetivos de y sus correspondientes indicadores son:

- Objetivo 1: Fomentar la atención de la primera infancia y la educación.

– El indicador seleccionado para medir el progreso hacia este objetivo es la tasa neta de escolarización primaria, que mide el porcentaje de niños en edad escolar que están matriculados en primaria o secundaria la escuela. Su valor varía de 0 a 100%.
- Objetivo 4: Incrementar la alfabetización de adultos en un 50 %
- Objetivo 5: Lograr la paridad de género para el año 2005, la igualdad de género para el año 2015: El indicador seleccionado para medir el progreso hacia este objetivo es el índice de la Educación Para Todos en el género específico
- Objetivo 6: Mejorar la calidad de la educación (UNESCO, 2000)

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio son indicadores transnacionales, útiles para evaluar el desempeño un sistema educativo nacional, frente a otros países:

Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal. Meta 3: Velar por que, para el año 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria.

Objetivo 3: Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer. Meta 4: Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de fines del año 2015 (Desarrollo, 2004).

Cabe resaltar que como lo describe el documento de “Recomendaciones de Políticas Educativas en América Latina en base al TERCE 2016”.

La Educación juega un papel primordial y transversal en la vida de las personas, al ser una herramienta que ayuda a crear sociedades más justas, equitativas y tolerantes.

Este estudio mostró sus logros de aprendizajes y sus factores asociados en 15 países de América Latina, más el estado mexicano de Nuevo León, ha sido una contribución a la toma de decisiones de políticas educativas y al mejoramiento de los sistemas educativos en general.

Se analizó el estudio de Mckinsey (2010), el cual ofrece un marco conceptual que permite tener una perspectiva de corto, mediano y largo plazo de las políticas educativas. El reporte identifica, cinco etapas de desarrollo educativo de los países en función de los resultados de aprendizajes de los estudiantes:

- a) resultados bajos;
- b) aceptables,
- c) buenos;
- d) muy buenos; y
- e) excelentes.

El modelo plantea que las políticas deben ir cambiando a medida que se avanza en el desarrollo educativo del país y esto impone importantes desafíos a los tomadores de decisiones, puesto que deben trabajar en gestionar la mejora del sistema educativo en el presente, mientras inician la preparación de la mejora para la etapa siguiente (McKinsey, 2010).

Al analizar las estructuras de financiamiento de los sistemas educativos es necesario considerar el Producto Interno Bruto (PIB) de los países, puesto que incide directamente en los recursos disponibles para invertir en educación.

Es así como, México se ubica en el contexto Internacional, a partir de la globalización dentro del marco referencial, de las competencias, y estas a su vez sustentadas en las Políticas Educativas.

- **Política Educativa y globalización**

En cuanto a la evaluación estandarizada, vista desde otro impacto de la política educativa, de la globalización una síntesis de sus características centrales sería la siguiente:

1. No siempre la calificación, acreditación y promoción estuvieron ligadas a la educación. Así que es necesario una pregunta investigativa: ¿por qué acreditar y calificar?
2. La evaluación considera, de manera errónea, sólo aquello que puede ser observado de preferencia de manera empírica.
3. En muchos casos el propósito docente consiste únicamente en calificar, ubicándose en los rubros de premios o castigos, lo cual trae aparejado un modelo de alumno para cierto tipo de sociedad.
4. Un gran número de habilidades, destrezas, actitudes y visiones epistemológicas y ontológicas pasan totalmente desapercibidas al evaluador.
5. La confusión docente sobre la evaluación radica en que desconoce la globalidad de los aprendizajes a formar, sin desearlo cae en el “bache” de la fragmentación de los saberes, sin poner énfasis en la significatividad de lo aprendido, formación de alumnos autónomos y juicio crítico, todo lo contrario, se trata de alumnos heterónomos que repitan sin comprender, por obediencia o respeto al docente.

6. Sin evaluar es percatarse o evaluar que se ha comprendido el mensaje educativo, entonces es fácil darse cuenta de que la evaluación, si favorece la calidad educativa, y en particular los aprendizajes.
7. Hay que comprender la evaluación como parte de un proceso, pedagógico y sinuoso, plagado de contradicciones errores y conflictos. Este espacio de dudas e incertidumbre permite re significar la producción cognitiva, lo que a su vez redirige la práctica docente hacia aprendizajes, múltiples, globales, contextualizados y significativos, dando paso a una evaluación compleja, como parte de una red o trama, con atravesamientos múltiples; la cual contribuye en una formación docente indirectamente enriquecedora en la práctica docente (Moreno, 2010).

1.2.2 Políticas Educativas Nacionales

Después del Plan de Estudios 1993, la nueva reforma complementa la modificación de todo el subsistema de educación básica; a 25 años de distancia, en la actualidad existe experiencia en la actualización de los libros de texto, en modificaciones parciales, en estrategias de formación para docentes y aplicación de estrategias locales, tenemos experiencia en los contenidos y enfoques, estamos familiarizados con varias formas de trabajo. Todos estos conocimientos se ponen en movimiento al conocer las características del nuevo plan.

Firmado el 18 de mayo de 1992 con el objetivo de transferir el personal, las escuelas y los recursos de los servicios de educación básica y normal bajo control de la federación a los gobiernos estatales. El gobierno federal se reservó las facultades normativas sobre el conjunto del sistema educativo nacional. Se organizó en torno a tres líneas estratégicas: 1) la reorganización del sistema educativo transfiriendo a los gobiernos de los estados la dirección de los establecimientos educativos de educación preescolar, primaria, secundaria y la formación de maestros; 2) la reformulación de contenidos y materiales educativos: para "concentrar el plan de estudios de la educación básica en

aquellos conocimientos verdaderamente esenciales" y 3) la revaloración social de la función magisterial (DOF, 1992).

El propósito central del plan y los programas de estudio del 93 fue estimular las habilidades que son necesarias para el aprendizaje permanente. Se procuró en todo momento la adquisición de conocimientos asociada con el ejercicio de habilidades intelectuales y de la reflexión, bajo el principio de que la escuela debe asegurar en primer lugar el dominio de la lectura y la escritura, la formación matemática elemental y la destreza en la selección y el uso de la información. (SEP, 1993).

La organización ofreció un calendario anual de 200 días, con una atención en el tiempo de clase de 30% en la asignatura de Español y de 25% en Matemáticas. En primaria 20 horas. De clase semanales, 800 horas. Anuales. En 1° y 2° grado misma distribución de horario, 3° a 6° grado mismo horario.

En español se dejó a un lado el enfoque formalista que privilegiaba las nociones de gramática y lingüística por uno que solicita privilegiar las nociones de comunicación: hablar, leer y escribir. Dejo de ofrecerse métodos prescriptivos a los docentes, las nuevas propuestas se presentaron en formas flexibles, sistemáticas y creativas. Sólo en secundaria existe una lengua adicional. (SEP, 2000).

El Currículo de Matemáticas fue de grandes innovaciones, solicitaba poner mayor énfasis en las habilidades para resolver problemas y en el desarrollo de pensamiento matemático a partir de situaciones prácticas. Se solicitó el desarrollo de la capacidad por aprender permanentemente y con independencia.

Los programas de Ciencias Naturales respondieron a un enfoque fundamentalmente formativo. Su propósito central es que los alumnos adquieran conocimientos, capacidades, actitudes y valores que manifiesten en una relación responsable con el medio natural, en la comprensión del funcionamiento y las transformaciones del organismo humano y en el desarrollo de hábitos adecuados para la preservación y el bienestar. Su enfoque ciencia, tecnología y sociedad presentó situaciones para que los alumnos reflexionen sobre usos de la ciencia y de la técnica que han representado avances decisivos para la humanidad, así como de otros que han generado daños graves para los grupos humanos y para el medio ambiente (SEP, 2002).

En Historia se pidió responder a un enfoque formativo, incorporó la noción de cambio, ordenamiento, progresión, permanencia, influencias en el tiempo histórico, se pidió buscar la comprensión, análisis y reflexión histórica, transfiriéndola hacia la vida social. Se miraron los valores de la sociedad, el desarrollo de la ciencia, el aprecio por la diversidad cultural, diversificaron sus objetos de estudio y se correlacionó su enseñanza con la asignatura de geografía (SEP, 2000).

En Geografía, el Plan de estudios anterior, se incluían los contenidos de en Ciencias Naturales y Ciencias Sociales; al verse en forma independiente se buscó analizar los fenómenos y hechos geográficos donde se incorporaron actitudes y valores relativos al aprecio medio natural y social, el desarrollo de la noción de espacio geográfico, de aprecio a las manifestaciones culturales. (SEP, 2000)

La Formación Cívica buscó profundizar en los valores, actitudes, normas y conocimientos que hacen posible entenderse en sociedad y participar de su mejoramiento. Su tratamiento didáctico solicitó un tratamiento a través de plantear problemas cotidianos, donde se analizaba y reflexionaba colectivamente con métodos participativos desde situaciones cercanas a su realidad, cómo las de su contexto

nacional e internacional, miró en su propuesta la formación de valores, la comprensión de los derechos y deberes, el fortalecimiento de su identidad nacional (SEP, 1993)

En primero y segundo de Primaria se atendieron las asignaturas en su conjunto Conocimiento del Medio (Trabajo integrado de: Ciencias Naturales, Historia, Geografía y Educación Cívica)

La asignatura de Educación Artística buscó fomentar la afición y el aprecio de manifestación como el canto, la música, danza, teatro y plástica. Se buscó que el alumno explorara sus formas de manifestación con gran flexibilidad, sin que la necesidad de ajustarse a un contenido, el enfoque atendió la sensibilidad y la creatividad en los alumnos (SEP, 1993).

En Educación Física se ponderó fomentar el desarrollo armónico de los estudiantes mediante el crecimiento sano, propiciando el descubrimiento y perfeccionamiento de las posibilidades de acción motriz, se buscó la formación de actitudes y valores; cómo la seguridad en sí, respeto y solidaridad con los demás. Era un currículum flexible, miraba al juego y deporte como importantes herramientas (SEP, 1993).

El enfoque recorre miradas específicas, no hay un perfil de egreso, se esboza superficialmente la enseñanza a través de competencias y de los procesos formativos, las asignaturas se organizan en cinco bloques, se abordan a través de ejes; por ejemplo: En español vemos: lengua hablada, lengua escrita, recreación literaria y reflexión sobre la lengua. En Educación Secundaria se concretó su aplicación en el ciclo escolar 1994-1995.

Fue acompañada de Cursos Nacionales con Examen para cada asignatura; Ficheros de Actividades para Matemáticas y español, Libros para el Maestro en todas las asignaturas

y una biblioteca para la actualización del maestro. Existió a su vez un programa de incentivos que mejoró la condición de los docentes y fue acompañado de una gran efervescencia sindical y política.

- **Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018**

En el Marco Nacional al interior del “Plan Nacional de Desarrollo 2013- 2018” (PND) Este Plan Nacional de Desarrollo, contextualiza en la tercera meta nacional: México con Educación de Calidad. En el mundo se ha demostrado que los países que logran una apropiación social del conocimiento aceleran el crecimiento económico en forma sostenida e incrementan la calidad de vida de su población. Es fundamental que México sea un país que provea una educación de calidad para que potencie el desarrollo de las capacidades y habilidades integrales de cada ciudadano, en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal y la de los otros.

La Reforma Educativa es un paso decidido para desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad a través de tres ejes de acción fundamentales. En primer lugar, se busca que los alumnos sean educados por los mejores maestros. Con el Nuevo Servicio Profesional Docente, ahora el mérito es la única forma de ingresar y ascender en el servicio educativo del país. En segundo lugar, se establece que la evaluación sea un instrumento para elevar la calidad de la enseñanza. Para ello se otorgó plena autonomía al INEE y se creó un sistema de evaluación. Finalmente, fomenta que la educación se convierta en una responsabilidad compartida. Con la Reforma Educativa, directivos, maestros, alumnos y padres de familia podrán tomar decisiones conjuntas para mejorar el proceso educativo en cada plantel. Esto se traduce en otorgar mayor autonomía de gestión a las escuelas.

Una administración federal comprometida no es suficiente, es necesario, el esfuerzo sostenido de toda la sociedad, los cambios deben darse progresiva pero firmemente,

con base en programas de trabajo que comprometan a todos los niveles de gobierno y a todos los actores del sistema; es decir, con programas que involucren a toda la población. Iniciar este proceso es el objetivo medular de la acción gubernamental.

Es por ello, que el presupuesto para educación básica es insuficiente para cubrir las necesidades elementales de la educación y no existe una eficiente administración, las alianzas y vínculos del Ejecutivo Federal, con los sectores empresariales, y el Sindicato Nacional para los Trabajadores de la Educación (SNTE).

Están dando lugar, a una compleja trama de intereses en la disputa por el control de la educación pública. Esto puede ser, la principal limitante para que la Secretaria de Educación Pública (SEP) consigne un proyecto educativo coherente; sin embargo, el aspecto geográfico, así como el nivel de pobreza en nuestro país, genera la desigualdad en la participación educativa, Sin duda alguna la pobreza transgrede la dignidad de las personas, pues en primera instancia se relaciona con la incapacidad de obtener las fuentes mínimas de bienestar.

En este sentido, la pobreza como problema social tiene varias aristas, la desigualdad del ingreso y la falta de oportunidades han generado un aumento en el número de personas que acceden al umbral de pobreza extrema, lo cual genera fuertes fenómenos de exclusión social.

Habría que destacar que, si bien, se aprecian avances significativos en la universalización de la educación básica, obligatoria y crecientes esfuerzos por mejorar los logros educativos; también, es cierto, que se observa una acentuada devaluación de la escolaridad, ya que, a diferencia de décadas anteriores, en que un empleo podía conseguirse con seis años de estudio, ahora, para conseguir el mismo empleo, se demanda una escolaridad superior a los diez años.

Así, que es de suma importancia, continuar estudiando para poder acceder a mejores oportunidades, es necesario, volver a pensar las formas de organización y gestión de los sistemas educativos a fin de que respondan a nuevas lógicas y principios para hacer educación, esbozados aquí de manera general.

Quienes están a cargo, se ven enfrentados a una tarea de una complejidad como nunca antes se tuvo, como el caso de la Educación Básica, que tiene la importante tarea de formar alumnos que nuestra sociedad requiere y que para cumplir dicha tarea debe repensar los procesos de implicación, de un Currículo por competencias.

Los docentes deberán desarrollar competencias profesionales, como lo refiere Philippe Perrenoud (2007) y su desempeño deberá ser con ética y compromiso social.

En la última década se han implementado dos reformas curriculares, encaminadas al mejoramiento de la calidad de la educación, la primera, fue en 1993 particularmente con primaria y secundaria.

Sin embargo, a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, como los Programas Sectoriales de educación 2001-2006-2007-2012, se enfocan a la restructuración de los planes y programas de educación básica, con un enfoque por competencias; en 2004 y 2006 preescolar y secundaria, para formar al ciudadano del futuro, obligando a primaria a una reformulación de plan y programa de estudio en 2008-2012, a pesar de tener varias revisiones de manera constante no ha sido suficiente para cubrir las necesidades actuales de cambios sociales, culturales y científicos, en un mundo Globalizado.

La finalidad de la Reforma Integral de Educación (RIEB 2006), es formar un aprendiz competente que conoce y regula sus procesos de construcción del conocimiento, para

hacer un uso estratégico de él, y poder ajustarlo a circunstancias específicas del problema al que se enfrente, podemos visualizar que la propuesta de cómo enseñar, en esta reforma curricular, incorpora una diversidad de intervenciones didácticas, lo que implica cambios en la forma de enseñar de los docentes y también de evaluar.

En relación con lo anterior, se hace evidente la implementación de estrategias metodológicas con un enfoque globalizador: proyectos, centros de interés, unidades didácticas y resolución de problemas, aunque es pertinente señalar que en el caso de primaria y secundaria la metodología propuesta es congruente con el enfoque de las asignaturas, así en español, ciencias, formación cívica y ética, historia y geografía se pondera el desarrollo de proyectos; en matemáticas es a través de la resolución de problemas. En el caso específico de preescolar, es la educadora quien define la intervención didáctica dependiendo de la competencia a favorecer y el nivel de desarrollo del niño.

En cuanto a la evaluación, la propuesta de la reforma curricular, al incorporar los tres niveles de educación básica, demanda un cambio sustancial en la forma de evaluar, pues no debe centrarse en un examen, que sólo permite detectar el nivel de conceptualización del contenido; por ello, la evaluación de competencias implica, un desaprender y reaprender, mecanismos para valorar el logro de aprendizajes en situaciones reales.

No obstante, sobre este rubro, es importante mencionar que existe un vacío en los planes y programas, es decir, en preescolar menciona qué es la evaluación y el enfoque de la misma, define los momentos y responsables de llevarla a cabo; en el caso de primaria y secundaria es evidente la ausencia de estos elementos de manera general, si bien en cada una de las asignaturas se define cómo evaluar, esta forma no es en cierta medida congruente, con el enfoque de competencias, en el documento “Reforma Integral de la Educación Básica” (RIEB) cita:

La evaluación de los logros escolares, si bien no determinan de forma absoluta la pertinencia o no de un currículo, es sin duda un indicador útil.

Estos cambios que se están viviendo en una evolución paradigmática de la sociedad actual donde la tecnología va más allá de lo que el ser humano pueda observar, debido principalmente a la evolución del pensamiento educativo, la sociedad del conocimiento es parte importante en el proceso de cambio.

Por tanto, es necesario crear sociedades capaces de generar, apropiarse y utilizar el conocimiento para la construcción de un mejor futuro, es por eso que se propone realizar cambios en la construcción de nuevos conocimientos, el uso adecuado de las TIC, el aprendizaje autónomo, el desarrollo de competencias, para enlazar la comunicación y crear una reciprocidad de conocimiento con otros países.

- **Aprendizajes Claves para la Educación Integral**

En julio de 2016 la Secretaría de Educación Pública (SEP) presentó una propuesta para la actualización del modelo educativo que se conformó por tres documentos:

1. Carta sobre los Fines de la Educación en el Siglo XXI
2. Modelo Educativo 2016
3. Propuesta Curricular para la Educación Obligatoria 2016

El principal objetivo de la Reforma Educativa es que la educación básica y media superior además de ser laica y gratuita, sea de calidad con equidad e incluyente. Esto significa que el Estado ha de garantizar el acceso a la escuela a todos los niños y jóvenes, y asegurar que la educación que reciban les proporcione aprendizajes y conocimientos

significativos, relevantes y útiles para la vida, independientemente de su entorno socioeconómico, origen étnico o género.

El Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que el sistema educativo deberá desarrollar “armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia”.

Para hacer realidad estos principios es fundamental plantear qué mexicanos queremos formar y tener claridad sobre los resultados que esperamos de nuestro sistema educativo. Se requiere, además, que el sistema educativo cuente con la flexibilidad suficiente para alcanzar estos resultados en la amplia diversidad de contextos sociales, culturales y lingüísticos de México.

Con la reciente publicación de Los Fines de la Educación en el Siglo XXI, México cuenta por primera vez con una guía breve que responde a la pregunta: “¿Para qué se aprende?”.

Conseguir que los mexicanos que egresen de la educación obligatoria sean ciudadanos libres, participativos, responsables e informados; personas que tengan motivación y capacidad para lograr su desarrollo personal, laboral y familiar, dispuestas a mejorar su entorno natural y social, así como a continuar aprendiendo a lo largo de la vida en un mundo complejo que vive acelerados cambios.

• **El perfil de egreso de la educación obligatoria está organizado en once ámbitos:**

1. Lenguaje y comunicación

2. Pensamiento matemático
3. Exploración y comprensión del mundo natural y social
4. Pensamiento crítico y solución de problemas
5. Habilidades socioemocionales y proyecto de vida
6. Colaboración y trabajo en equipo
7. Convivencia y ciudadanía
8. Apreciación y expresión artísticas
9. Atención al cuerpo y la salud
10. Cuidado del medio ambiente
11. Habilidades digitales

- **Fortalecimiento de las escuelas públicas**

- Favorecer la cultura del aprendizaje.
- Emplear de manera óptima el tiempo escolar.
- Fortalecer el liderazgo directivo.
- Reforzar las supervisiones y los servicios de asistencia y acompañamiento técnicos mediante tres procesos:

El primero se refiere al mejoramiento de las condiciones operativas de la supervisión escolar para que esta se constituya como un equipo técnico especializado, con la capacidad de apoyar, asesorar y acompañar de manera cercana a las escuelas en la atención de sus retos específicos. El segundo se orienta al desarrollo de las capacidades técnicas de los supervisores y los ATP. El tercero consiste en la instalación del SATE.

- Algunas medidas concretas para lograrlo son el desarrollo de habilidades
- Fortalecer y dar mayor autonomía a los Consejos Técnicos Escolares.
- Fortalecer los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación

- (CEPSE) para el trabajo conjunto con padres de familia.
- Establecer alianzas provechosas para la escuela.
- Dotar de mayores recursos directos a las escuelas y a las supervisiones escolares.
- Poner en marcha la Escuela de Verano.

- **Formación Continua de Maestros en Servicio**

Las características de lo que constituye un buen maestro se plasmaron en el documento publicado por la SEP acerca de los perfiles, parámetros e indicadores para el ingreso a la educación básica, el cual es referente para la práctica profesional que busca propiciar los mejores logros de aprendizaje en todos los alumnos. Este perfil consta de cinco dimensiones y de cada una de ellas se derivan parámetros. A su vez, a cada parámetro le corresponde un conjunto de indicadores que señalan el nivel y las formas en que tales saberes y quehaceres se concretan.

Las dimensiones son las siguientes:

Dimensión 1: un docente que conoce a sus alumnos, que sabe cómo aprenden y lo que deben aprender.

Dimensión 2: un docente que organiza y evalúa el trabajo educativo y realiza una intervención didáctica pertinente.

Dimensión 3: un docente que se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los alumnos en su aprendizaje.

Dimensión 4: un docente que asume las responsabilidades legales y éticas inherentes a la profesión para el bienestar de los alumnos.

Dimensión 5: un docente que participa en el funcionamiento eficaz de la escuela y fomenta su vínculo con la comunidad para asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad.

- **Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela**

El SATE es el conjunto de apoyos, asesoría y acompañamiento especializados para el personal docente y el personal con funciones de dirección para mejorar la práctica profesional docente y el funcionamiento de la escuela pública de educación básica. El SATE basa su efectividad en la participación puntual de los supervisores y ATP y tiene una estrecha relación con la estrategia La Escuela al Centro.

- **Tutoría para los docentes de reciente ingreso al servicio**

De acuerdo con la Ley General del Servicio Profesional Docente, la tutoría es un proceso que fortalece las capacidades, los conocimientos y las competencias profesionales de los docentes que ingresan al servicio profesional, lo que se considera un aspecto relevante para el logro de los fines educativos. Los tutores han de conocer el planteamiento curricular para acompañar y apoyar a los nuevos maestros en el análisis, apropiación y puesta en marcha en un marco de diálogo reflexivo que oriente el desarrollo de los enfoques y contenidos.

- **Principios Pedagógicos**

1. Poner al estudiante y su aprendizaje en el centro del proceso educativo.
2. Tener en cuenta los saberes previos del estudiante.
3. Ofrecer acompañamiento al aprendizaje.
4. Conocer los intereses de los estudiantes.
5. Estimular la motivación intrínseca del alumno.
6. Reconocer la naturaleza social del conocimiento.
7. Propiciar el aprendizaje situado.

8. Entender la evaluación como un proceso relacionado con la planeación del aprendizaje.
9. Modelar el aprendizaje.
10. Valorar el aprendizaje informal.
11. Promover la interdisciplina.
12. Favorecer la cultura del aprendizaje.
13. Apremiar la diversidad como fuente de riqueza para el aprendizaje.
14. Usar la disciplina como apoyo al aprendizaje (SEP, 2017)

El decreto por el que se expide la Ley Reglamentaria del Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Mejora Continua de la Educación, en el Título Segundo Del sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación, establece en el artículo 5 El Sistema tiene por objeto contribuir a garantizar la excelencia y la equidad de los servicios educativos prestados por el Estado y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, para contribuir al desarrollo integral del educando.

En el artículo 6 instituye los principios del sistema que son:

- I. El aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, como centro de la acción del Estado para lograr el desarrollo armónico de todas sus capacidades orientadas a fortalecer su identidad como mexicanas y mexicanos, responsables con sus semejantes y comprometidos con la transformación de la sociedad de que forman parte;
- II. La mejora continua de la educación que implica el desarrollo y fortalecimiento permanente del Sistema Educativo Nacional para el incremento del logro académico de los educandos;
- III. El reconocimiento de las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo y de la transformación social;

- IV. La búsqueda de la excelencia en la educación, entendida como el mejoramiento integral constante que promueve el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para el desarrollo de su pensamiento crítico y el fortalecimiento de los lazos entre escuela y comunidad, considerando las capacidades, circunstancias, necesidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los educandos;
- V. La integralidad del Sistema Educativo Nacional, procurando la continuidad, complementariedad y articulación de la educación, desde el nivel inicial hasta el tipo superior;
- VI. La contribución para garantizar una cobertura universal en todos los tipos y niveles educativos, y
- VII. La participación social y comunitaria.

Todo lo anterior en concordancia con el enfoque de derechos humanos, de igualdad sustantiva y de respeto irrestricto a la dignidad de las personas, así como del carácter obligatorio, universal, inclusivo, intercultural, integral, público, gratuito, de excelencia y laico de la educación que imparte el Estado y la rectoría que éste ejerce, de conformidad con los fines establecidos en el artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para lograr la mejora continua de la educación. Capítulo II De la integración y facultades del Sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación (Diario Oficial de la Federación, 2019).

Con la incursión de la Nueva Escuela Mexicana, se proporcionaran a las niñas niños y adolescentes una educación de excelencia, el impacto donde se puede incidir con el presente trabajo es el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), en el ámbito de la Formación Docente, en el cual se pueda llevar a cabo la estrategia del Taller Transformar las prácticas de la gestión directiva, de una manera vivencial en donde los participantes puedan reflexionar en relación a su función directiva actual y a través de los contenidos del Taller acercar al apoyo, asesoría y acompañamiento con herramientas y estrategias

que logren vislumbrar su labor desde una mirada que incida cotidianamente a las mejoras de los planteles a su cargo.

1.2.3 Políticas Educativas Locales

Cabe señalar que todo esto se origina a partir del movimiento magisterial de 1989, con la necesidad de actualizar a los maestros. Para el año de 1992, la política se quedó estática y la Ciudad de México cumplió con los mandatos de manera lineal.

Los Centros de Maestros cuando aparecen son diversificados, nacieron en proyectos federalizados, siempre fue sui generis de la política federalizada. Una de las diferencias notables que en los Estados de la República los Centros de Maestros ofrecen Bachillerato entre otras cosas.

Dado que, los Centros de Maestros, empiezan a operar en enero de 1996, brindando servicio en la puerta 6 del edificio de la Secretaría de Educación Pública, (SEP), es entonces con la necesidad de dar funcionamiento a los Centros de Maestros se abre en julio de 1996, el Centro de Maestros Carlos A. Carrillo, ubicado en Plaza del Estudiante No. 6, Col. Centro, Delegación, Cuauhtémoc, posteriormente el Centro de Maestros Blanca Jiménez, ubicado en Av. Poniente 140-175, Col Nueva Vallejo, Delegación Gustavo A. Madero; de esta manera se abren estratégicamente 18 Centros de Maestros en la Ciudad de México, en las 16 delegaciones.

En referencia a muchas de las actividades que se llevaban en los Centros de Maestros, por situaciones políticas se corta este funcionamiento; y en la actualidad nuestra labor se centra en apoyar, asesorar y acompañar a las diferentes figuras educativas del magisterio. A partir de año y medio que tengo la gran oportunidad de pertenecer a este equipo de trabajo, puedo comentar que tenemos un gran compromiso para coadyuvar a

fortalecer la educación, a través del apoyo al Servicio de Sistema Técnico a la Escuela (SATE).

El enfoque del Nuevo Modelo Educativo a través del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE), es el conjunto de apoyos, asesoría y acompañamiento especializados para el personal docente y el personal con funciones de dirección para mejorar la práctica profesional docente y el funcionamiento de la escuela pública de educación básica. El SATE basa su efectividad en la participación puntual de los supervisores y ATP y tiene una estrecha relación con la estrategia La Escuela al Centro.

Por lo tanto, la Tutoría para los docentes de reciente ingreso al servicio, de acuerdo con la Ley General del Servicio Profesional Docente, la tutoría es un proceso que fortalece las capacidades, los conocimientos y las competencias profesionales de los docentes que ingresan al servicio profesional, lo que se considera un aspecto relevante para el logro de los fines educativos. Los tutores han de conocer el planteamiento curricular para acompañar y apoyar a los nuevos maestros en el análisis, apropiación y puesta en marcha en un marco de diálogo reflexivo que oriente el desarrollo de los enfoques y contenidos.

Una de las principales preocupaciones del gobierno federal en la Formación continua de maestros en servicio, en donde se pretende con la labor de acompañamiento del Tutor para los docentes noveles, contar con una asesoría de apoyo directo, de un docente que cuente con los elementos de experiencia, con la finalidad de compartir los elementos de apoyo al docente novel en su labor académica.

Las características de lo que constituye un buen maestro se plasmaron en el documento publicado por la SEP acerca de los perfiles, parámetros e indicadores para el ingreso a la educación básica, el cual es referente para la práctica profesional que busca propiciar los mejores logros de aprendizaje en todos los alumnos. Este perfil consta de cinco

dimensiones y de cada una de ellas se derivan parámetros. A su vez, a cada parámetro le corresponde un conjunto de indicadores que señalan el nivel y las formas en que tales saberes y quehaceres se concretan.

1.3 DIAGNÓSTICO

Se tiene un referente desde 1989, cuando inicio a laborar en la Secretaría de Educación Pública (SEP), observando como cada uno de los jefes conducía al personal a su cargo y en algunas ocasiones imponían su liderazgo; el cual no era el más idóneo para los diferentes escenarios que se presentaban.

En el año 2016 inicio a laborar en Centros de Maestros conociendo más a fondo como se conducen éstas figuras, dado mi perfil me indican participar en diversos procesos, cada uno de ellos me manifestó diferentes inquietudes de su labor directiva, pero en lo que coincidió la mayoría, es que prefieren estar frente a grupo, por varios factores, el principal el lema tan conocido el peor enemigo de un docente “otro docente”, por la autoridad que representa, así como la carga administrativa y los problemas jurídicos que se presentan en los planteles.

Se trabajó con un grupo de 15 figuras directivas y docentes, en donde se les aplico parte del Taller para Transformar las Prácticas de la Gestión Directiva, ya que el tiempo que se asignó no fue adecuado, por las características del grupo.

La edad promedio de los participantes está en un rango entre 25, 40 y 50 años de edad. Cabe resaltar que en su mayoría laboran en escuelas primarias o secundarias cerca del Centro de Maestros Agustín Cué Cánovas, la alcaldía de Iztapalapa, es considerada como una zona de alto riesgo, predominando el robo a transeúntes, casa habitación y autos con violencia, cuenta con una fuerte influencia cultural arraigada al pueblo, que

genera festividades frecuentes, al estar festejando constantemente fechas de carnavales, situaciones religiosas.



Ubicación geográfica del Centro de Maestros Agustín Cué Cánovas

Los años de antigüedad oscilan entre 5, 15 y 30 años en el sistema educativo.

Refirieron la difícil y ardua labor de dirigir al personal a su cargo, principalmente al personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, ya que al implementar la normatividad se les cuestionaba de manera severa por el demás personal. Sin dejar de mencionar la fuerte carga administrativa, el uso de las plataformas que utilizan y no son funcionales.

Las características de los centros escolares se llevan a cabo con un funcionamiento de jornada regular en dos turnos. Se tornan complicadas las interacciones con los padres de familia, ya que son muy demandantes y se comprometen de manera esporádica con el apoyo a la escuela.

Cabe señalar que la mayoría de las escuelas cuenta con una infraestructura amplia, así como daños con el pasado sismo del mes de septiembre de 2017, por lo que existen aulas prefabricadas en los patios reducidos.

Es muy desalentador comentar que la mayoría de las plantillas docentes con los que cuentan los planteles, la minoría son comprometidos con su labor, asistiendo de manera impuntual para llevar a cabo sus actividades, una situación que predomina es que se trasladan desde otras alcaldías o municipios, haciendo más de dos horas de camino para llegar a sus planteles.

Las áreas de oportunidad que pude percibir es la falta de participación y trabajo en equipo de la mayoría de los docentes, iniciando con el liderazgo que emplean algunos directivos.

Considero poder fortalecer con algunas estrategias de liderazgo y trabajo en equipo.

Al aplicar el siguiente cuestionario con las figuras directivas y docentes.

Anexo. Instrumento Cuestionario. Autoevaluación de Liderazgo.

Edad: _____ **Cargo:** _____

Fecha: _____

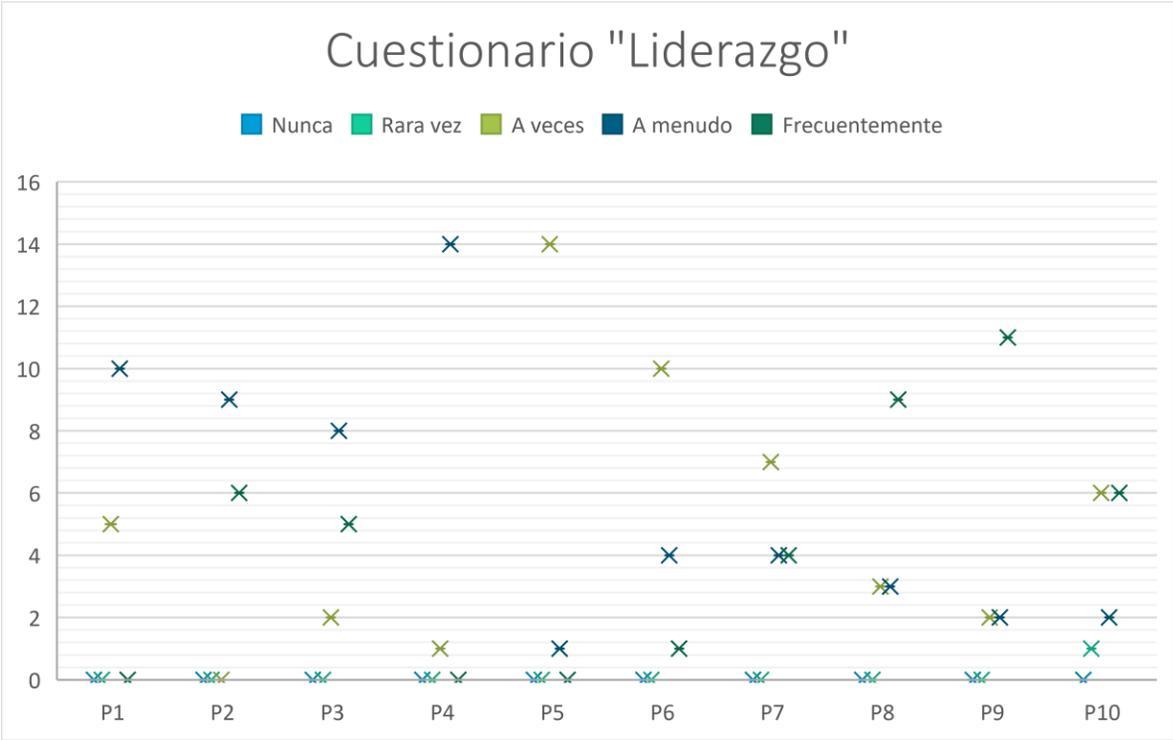
El objetivo del presente cuestionario es describir su desarrollo hacia el estilo de Liderazgo transformacional.

Se sugiere responder con honestidad para que cumpla la función auto-regular de su proceso directivo.

Son 10 afirmaciones descriptivas, usted juzgará la frecuencia con las que las realiza. Para ello use la siguiente escala de clasificación, marcando la categoría correspondiente con una cruz.

	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente
	0	1	2	3	4
	0 1 2 3 4				
1	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas				
2	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo				
3	Tiendo hablar con entusiasmo sobre las metas				
4	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace				
5	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas				
6	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás				
7	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo				
8	Intento mostrar coherencia ente lo que digo y hago				
9	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión				
10	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores				

Se realizó el cuestionario a 15 personas: 10 de ellos con función directiva y 5 con función docente. Se validaron en función de la problemática detectada y se obtuvieron los resultados que se muestran en la siguiente gráfica:



Como se puede observar las respuestas nunca y rara vez tienen una menor frecuencia, no obstante, las respuestas a veces, a menudo y frecuentemente tienen mayor selección entre las figuras directivas y docentes que llenaron el cuestionario de liderazgo.

De las preguntas que más causan incertidumbre es el número 5: ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas; para lo cual 14 eligieron la opción de frecuencia a veces y 1 a menudo. Esto incide a una falta de liderazgo para observar las competencias con las que cuenta el docente.

En la pregunta 6: actuó de modo que me gano el respeto de los demás, 10 eligieron la opción a veces, 4 a menudo y 1 frecuentemente. Para lo cual es importante recomendar la comunicación asertiva, efectiva, en cascada y respetuosa que se debe dar en ambientes favorables de trabajo.

En la pregunta 7: sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo, teniendo mayor elección 7 a veces, 4 a menudo y 4 frecuentemente. Teniendo en cuenta que un buen líder atrae y convence, poniendo el ejemplo de cómo se realizan los procesos, ayudando a sus colaboradores a elaborarlos, con recomendaciones acertadas.

El liderazgo es necesario para iniciar y mantener el mejoramiento de la escuela. Casi todos los estudios sobre efectividad escolar han demostrado que el liderazgo, tanto en primaria como en secundaria, es un factor clave.

La importancia del liderazgo de la dirección es uno de los mensajes más claros que nos ofrece la investigación sobre efectividad escolar. En el cual señala el hecho de que no ha surgido evidencia alguna de escuelas efectivas con liderazgo débil en las revisiones de las investigaciones sobre efectividad.

El liderazgo no se relaciona simplemente con la calidad de los líderes individuales, aunque esto sea, por supuesto, importante. También resulta fundamental el papel que juegan los líderes, su estilo gerencial, su relación con la misión, visión, valores y metas de la escuela, y su manera de abordar el cambio.

Se ha concluido que ningún estilo simple de dirección parece ser apropiado para todas las escuelas, los directores deben encontrar el estilo y las estructuras más adecuados a

su propia situación local de su contexto. Sin embargo, se han encontrado tres características asociadas al liderazgo exitoso:

1. Fuerza en los propósitos
2. Involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones
3. Autoridad profesional en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

En el cual radica la nula apropiación del liderazgo o el conocimiento de los tipos que puede favorecer, sí lo implementa de manera correcta la dirección en los planteles.

1.3.1 Instrumentos

Se utilizó como instrumento un cuestionario de la Autoevaluación de Liderazgo. El objetivo de este es describir su desarrollo hacia el estilo de liderazgo transformacional; se sugirió responder con honestidad para poder cumplir la función de auto-regular el proceso directivo que llevan a cabo en su plantel escolar o en otros centros escolares en donde haya laborado. Se utilizaron 10 afirmaciones descriptivas donde se juzga la frecuencia con las que en su función directiva se realiza, utilizando una escala de clasificación, marcando la categoría que correspondiera. (ANEXO 1)

La técnica de la recogida de datos que se utilizó fue un cuestionario, los cuales consisten en un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, característica o variables que son sujeto de estudio.

La elaboración de cuestionarios para realizar encuestas requiere de una técnica y unos requisitos si se quiere asegurar la representatividad de los datos recogidos. El diseño del cuestionario debe ser claro y sin ambigüedades. En la representación de las

preguntas, se optó por cerradas y semiabiertas, en las cuales los entrevistados tienen que argumentar sus preguntas. (Bisquerra, 1989)

1.2.1 Problemática Socioeducativa

Objetivo General

Identificar cuáles son los factores que inciden en el logro del liderazgo de la dirección en el acompañamiento con los docentes de educación básica de la Zona No. 64 región San Miguel Teotongo, alcaldía Iztapalapa.

Objetivos Específicos

- Clasificar los factores individuales e institucionales identificados como obstaculizadores o favorecedores del logro de las funciones del liderazgo de la dirección de la educación básica.
- Analizar qué factores tienen mayor prevalencia como obstaculizadores o favorecedores del logro del liderazgo en la educación básica.

Preguntas de investigación:

¿Qué factores de liderazgo tienen mayor prevalencia como elementos que inciden en el logro de las funciones directivas de la educación básica de los docentes a su cargo, en los planteles de la Zona No 64 región San Miguel Teotongo, alcaldía Iztapalapa?

¿Cómo los factores de liderazgo tienen mayor prevalencia como elementos que inciden en el logro de las funciones directivas de la educación básica de los docentes a su cargo, en los planteles educativos de la Zona No? 64 regiones San Miguel Teotongo, alcaldía Iztapalapa?

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN

**“Para dirigir personas, camina detrás de ellas”
Lao Tze**

2.1 TEORÍAS

En el Nuevo Modelo Educativo Aprendizajes Clave, en relación con el Fortalecimiento de las Escuelas públicas, uno de los factores que resaltan es **“Fortalecer el liderazgo directivo”**, es por ello, la elección de mí tema de proyecto de intervención. (SEP, 2017)

2.1.1 Conceptos, categorías y teorías

Para comenzar a hablar de liderazgo, tipos y gestión, es necesario que aclaremos como primer punto su definición.

“Liderazgo es la capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas.” (Robbins, 2002), es decir, una persona que logra conducir las acciones de otros o influir en su comportamiento, para lograr los objetivos propuestos.

Los tipos de liderazgo

- **Liderazgo carismático**, cualidad de las personas cuyos seguidores les atribuyen aptitudes heroicas o de extraordinaria capacidad de liderazgo, cuando observan en ellos ciertas formas de conducta.
- **Liderazgo visionario**, capacidad de crear y plantear una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o una unidad de la misma, que constituya un desarrollo y mejoramiento de la situación actual.
- **Líderes transaccionales**, son aquellos que guían o motivan a sus seguidores hacia el logro de las metas establecidas, aclarando los requisitos en materia de roles y tareas.

- **Líderes transformadores**, son aquellos que aportan consideración individualizada, estímulo intelectual y, además, poseen carisma. (Robbins, Administración, 2000)

De acuerdo a Hellriegel el “Liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.” (Hellriegel, Jackson y Slocum Jr., 2005: 418)

Desde nuestro punto de vista, este término es muy completo en cuanto a su descripción de liderazgo, pues nos muestra que se induce a los seguidores que representan los valores y motivaciones que ambos tienen para lograr los propósitos que se han fijado llevar a cabo.

“Refiere que el liderazgo es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir las actividades de un grupo y llevarlo a realizar sus propios objetivos.” (Amaru, 2009:313)

A la mayoría de las personas cuando tienen un cargo con jerarquía, se les otorga autoridad y poder, en ciertas ocasiones, suelen llevar a cabo el poder coercitivo, considero que es el menos adecuado para aplicar con el equipo de trabajo, ya que con el autoritarismo lo único que genera es un clima negativo.

Tomando en cuenta a Antonio Amaru(2009) y para el desarrollo de nuestra investigación, nos habla de que el liderazgo no es sólo un atributo de la persona, sino también un proceso social complejo en el que interactúan cuatro variable o componentes:

1. Las motivaciones de los seguidores.
2. La tarea o misión.

3. El líder.
4. La situación o contexto dentro del cual ocurre la relación entre el líder y los seguidores.

El componente de la motivación de los seguidores; el líder y sus seguidores mantienen una relación de influencia recíproca, sin seguidores no hay líderes, los líderes y seguidores tienen una relación de dependencia mutua. Existen dos tipos de seguidores: los “fieles”, los cuales siguen al líder por ideología y los “mercenarios”, que actúan motivados por el interés.

El elemento de la tarea o misión existe una vinculación entre el líder y sus seguidores. Sin misión no hay liderazgo, sólo influencia o popularidad. Hay dos tipos de misión, que corresponden a los dos tipos de seguidores:

- Moral (seguidor fiel) y
- Calculadora (seguidor mercenario).

Los líderes que desean enfatizar el contenido moral de su tarea en su contexto, usan palabras como: misión, visión, compromiso, en la cual, hago un paréntesis, ya que para muchos directivos, es una acción compleja, ya que su labor al no contar con el compromiso que debería prevalecer en toda la plantilla docente, para lograr sus objetivos y los acepten como propios.

Algunos docentes comentan que están en esta labor, porque fueron despedidos de sus empresas, los liquidaron, o porque, no encontraron otro trabajo, motivo por el cual, existe nulo compromiso con el trabajo que realizan, obstaculizando los avances y los propósitos compartidos del plantel educativo al que pertenecen.

De acuerdo con Amaru (2009), el liderazgo es, cuando una persona logra conducir las acciones de otros o influir en su comportamiento. Es la realización de metas por medio de la dirección de colaboradores.

Ocurre cuando inducen a sus seguidores a realizar ciertos objetivos que representan los valores y las motivaciones de ambos. Es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir las actividades de un grupo y llevarlo a realizar sus propios objetivos.

Otro mecanismo es el líder, donde muchas personas son colocadas en estas posiciones, para dirigir esfuerzos de otros para realizar objetivos. Los cuales tienen metas por realizar con la colaboración de grupos. David McClelland (1961), fue quien identificó la necesidad de poder, tiene dos manifestaciones principales:

- En la primera la persona busca satisfacción por medio de la influencia sobre el comportamiento ajeno, quien cuenta con esta motivación intenta ser dominante y puede evocar la lealtad y la inspiración de sus seguidores.
- En la segunda la persona pone énfasis en el poder social o institucional y busca la satisfacción de las metas colectivas.

Los líderes de este tipo, no buscan la sumisión ajena, sino la movilización de esfuerzos ajenos encaminados a realizar la misión del grupo, lo cual dista mucha de la realidad que viven la mayoría de las escuelas públicas del sistema educativo.

El bloque de la situación o el contexto está representado por el medio organizacional y social en el que ocurre el proceso de liderazgo. El medio influye en el comportamiento de los líderes y define el modelo de liderazgo a seguir. Cabe resaltar, que existen varios estilos de liderazgo, que se abordaran en la estrategia que se llevará a cabo.

Saber con exactitud qué tipo de liderazgo adoptar, es complejo, puesto que todos los contextos escolares son diferentes, aun cuando se encuentren ubicados en una misma demarcación; los escenarios que se presenten serán completamente distintos y la toma de decisiones adecuada también.

Más allá del liderazgo, Amaru nos comparte que una de las tendencias más importantes de las organizaciones en el umbral del siglo XXI es la autogestión. La tarea de la autogestión parece poner en evidencia que el liderazgo no es una variable tan importante o decisiva como lo había sido hasta ahora.

Por otro lado, existen ciertas características organizacionales, que pueden minimizar la necesidad de liderazgo. Esas características son condiciones del empleado, de la tarea que realiza y de la propia organización que pueden funcionar como sustitutos de liderazgo.

En esta teoría, se afirma que las personas no necesitan liderazgo, pues son capaces de hacerse cargo de sí mismas siempre y cuando estén presentes las siguientes condiciones:

- Las personas tienen las competencias necesarias para ejecutar sus tareas y avanzar, aceptando nuevos desafíos.
- Las personas conocen y practican los mecanismos de la autogestión.
- La organización tiene sus tareas estructuradas y es capaz de ajustarse a nuevas circunstancias, por medio de la participación de sus integrantes.
- La organización favorece la autonomía, la autogestión y el aprendizaje continuo.

Para Cleri (2017), liderar significa hacer las cosas correctas de la manera correcta, mientras que administrar es simplemente hacer las cosas correctamente. La mayoría de los conductores son sólo administradores, poco son líderes.

El líder innova, es original, crea, se concentra en la gente, inspira confianza, tiene una perspectiva de largo plazo, se pregunta qué, por qué y con qué, mira más allá del horizonte, desafía el contexto, es auténtico y hace lo correcto.

El Liderazgo es una de las responsabilidades humanas universales más perdurables:

- ✚ Los líderes del futuro necesitarán los rasgos y aptitudes de los líderes que han existido a través de la historia: una mirada dirigida al cambio y una mano firme para proporcionar visión y seguridad de que el cambio puede ser dominado, una voz que articule la voluntad del grupo y le dé forma para fines constructivos, y la aptitud para inspirar, a fuerza de personalidad, haciendo que los demás se sientan facultados para aumentar y utilizar sus propias aptitudes.

Lo cierto es que vamos evolucionando en los modelos. Hoy apreciamos que se necesita un liderazgo compartido, que los estilos han evolucionado hacia un rol de facilitación y respaldo más que el clásico modelo de corte militar o eclesiástico.

Entre las funciones directivas, liderar es quizá la más difícil. Principalmente porque es necesario que quienes son conducidos compartan la visión menor, que crean en él y asuman como propio su designio. Para guiar una organización hay que asumirse como líder.

La dirección se sustenta en el poder que emana de diferentes formas.

- La más tradicional y difundida es el poder coercitivo de la jerarquía, instituido a partir de la autoridad formal.
- La originada en los sistemas de recompensa, fundada en el control de recursos y la capacidad de distribuirlos en función de un objetivo.
- La fundamentada en el poder que deriva del saber experto y emana autoridad en el manejo de conocimientos y técnicas.
- La derivada del carisma que convierte a una persona en referente.
- La basada en una o varias de las condiciones señaladas, la que se verifica a través de la existencia de seguidores convencidos y voluntarios.

Lo cierto es que poder formal, no significa liderazgo.

- El liderazgo no es sitial en el escalón, sino un proceso dialéctico que relaciona a una persona con un grupo de seguidores. De ahí que esa persona debe tener destrezas y calidad especiales.
- Los líderes tienen que dominar las fuerzas interiores para armonizarlas con el contexto.
- La tarea del líder es esclarecer las metas, definir las y hacerlas claras y comprensibles, para lograr que otras personas se entusiasmen.
- Los líderes notables son los que logran una fuerte interacción con sus seguidores.

Mientras que Drucker (1967) enfatiza con toda su experiencia, que no existe una fórmula para conducir exitosamente, tratando con gigantes de la industria y con empresas minúsculas, con ejecutivos brillantes, lo llevó a concluir que:

- 1) Puede haber líderes natos, pero son demasiado pocos, por lo que el liderazgo debe y puede aprenderse.
- 2) Que no existe una personalidad, rasgo o estilo para liderar.

Entre los líderes se encuentran personas agradables o severas; comunicativas o cerradas; impulsivas o dubitativas; extravertidas o reservadas; simpáticas o antipáticas; superficiales o modestas; austeras ostentosas o amantes del placer.

Remarca cuatro reflexiones sencillas en boca de todos.

1. La mejor definición de líder es “alguien que tienen seguidores”. Lo realmente significativo es que sin seguidores no puede haber líderes.
2. Un líder eficaz no es alguien a quien se quiera o admire. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido. La popularidad no es liderazgo. Los resultados sí lo son.
3. Los líderes son muy visibles. Por consiguiente, establecen modelos.
4. El liderazgo no es rango, privilegios, títulos ni dinero: es responsabilidad.

Handy (2007), afirma que el líder es por momentos misionero y a veces maestro. Debe creer en sí mismo, tener pasión por el trabajo y amar a las personas. Al tratar el tema de liderazgo, se cometen errores. Uno es establecer la existencia de parámetros comunes para todas las situaciones; otro es tomar un aspecto como central (personalidad o función) y olvidarse de todas las otras cuestiones.

Liderar es una acción compleja, cambiante y de múltiples facetas.

Si bien, hay aspectos del liderazgo que se mantienen a través del tiempo y son útiles en diferentes situaciones, las situaciones particulares del entorno, de las tareas a realizar y de las características de los colaboradores, las cuales obligan a tener ductilidad y adecuar modos de actuación. Es decir, el líder debe ser capaz de amoldarse a los distintos contextos y escenarios que se le presenten.

Peter Senge (2000) dice que la alta dirección debe ser la más humilde. Porque los líderes tienen que ser humildes admitir que no conocen todas las respuestas, y que, por lo tanto, necesitan el talento y las reflexiones de todos los empleados. Decir no lo sé no es un signo de debilidad personal sino el principio de un eficaz intercambio de opiniones que sirva para comprometer a los demás en el proceso de coherencia. Porque debemos actuar como líderes, poniendo el ejemplo a nuestro equipo de trabajo, predicando con el ejemplo y poder asesorarlos en los procesos y darles retroalimentación en todo momento que se requiera.

Es por ello, que nuestra área de trabajo (llamada oficina), estará abierta para conocer y escuchar al trabajador, apoyarlo y conocer sus necesidades básicas, como lo refiere Maslow (1943) en la jerarquía de las necesidades, refiriéndose a las necesidades: fisiológicas, de seguridad y protección, sociales, de estima y reconocimiento, y en lo alto de la pirámide la autorrealización; si se toman en cuenta los factores de la pirámide en comento, podremos contar con personal más motivado y productivo en sus áreas de trabajo.

Concepto de Gestión

Se refiere a la acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa, es decir coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos (Hernández, 2006).

Desde la perspectiva de Kotter (2007), el liderazgo es diferente de la gestión, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tienen nada que ver con tener carisma o cualquier otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos.

El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión, ni sirve para sustituirla. Por el contrario, el liderazgo y la gestión son los métodos de actuar diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. La dirección se ocupa de hacer frente a la complejidad. El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio. Cuantos más cambios, más liderazgo se necesita.

El verdadero reto en la actualidad pasa por combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte y conseguir que ambos se equilibren entre sí (Kotter, 2007).

Por otro lado, es importante explicar algunos conceptos vinculados en esta labor del líder: como son poder y sus tipos, motivación y los roles de la administración.

Poder

- Es la capacidad de un líder para influir en los actos o decisiones referentes al trabajo.
- Poder coercitivo, poder que se apoya en la aplicación, o la amenaza de la aplicación, de sanciones físicas, como la perspectiva de sufrir dolor; el hecho de provocar frustración a causa de la restricción de movimiento; o controlar por la fuerza necesidades básicas, ya sea fisiológicas o de seguridad.
- Poder de posición, grado de influencia que tiene un líder sobre variables de poder, tales como contrataciones, despedidos, disciplina, promociones y aumentos de salario.
- Poder de recompensa, poder que produce recompensas o beneficios positivos.
- Poder experto, influencia que resulta de la pericia, la habilidad especial o el conocimiento.
- Poder legítimo, facultades que tienen una persona como resultados de su posición en la jerarquía formal de la organización; se conoce también como autoridad.

- Poder referente, poder que proviene de la identificación con una persona que posee recursos o rasgos personales deseables.

Motivación

- Es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la posibilidad de que dicho esfuerzo permita satisfacer alguna necesidad del individuo.
- Motivación, es el resultado de una interacción de motivos complejos, internos y externos. (Amaru, 2009)
- Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2007); la motivación es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas o externas, o ambas, estimulan, dirigen o mantienen comportamientos.

Roles de la administración

- Los roles de la administración son categorías específicas del comportamiento administrativo.
- Roles interpersonales, en los que intervienen actividades de figura destacada, de líder y de enlace. Se considera como una figura destacada, líder y enlace.
- Roles de información que incluyen las actividades de monitor, divulgador y portavoz.
- Roles de la decisión, entre los que figuran los de empresario, controlador de perturbaciones, asignador de recursos y negociador (Robbins, Administración, 2000).

Por su parte Michael Fullan (2014), describe en el libro “The Principal” cómo y por qué el rol del director debe cambiar para maximizar el rendimiento estudiantil.

A los directores a menudo se les llama los segundos más influyentes en la escuela (después de los maestros) del aprendizaje de los estudiantes. Pero ¿qué debe hacer el director para maximizar el rendimiento estudiantil?

Uno de los autores de liderazgo más conocidos en educación, Fullan (2014), explica por qué la respuesta no se encuentra en la instrucción de micro gestión ni en el emprendimiento autónomo y muestra sistemáticamente cómo debe cambiar el rol del director, demostrando cómo se puede hacer a corto plazo, a escala.

El contexto educativo mexicano, toda vez que las reformas más recientes para la educación obligatoria plantean nuevos escenarios en los que la figura del director, se torna vital para lograr cristalizar los objetivos de cambio propuestos.

Sin duda, la reforma actualmente en marcha plantea un conjunto de desafíos para la escuela en su conjunto, y particularmente, para la dirección escolar en donde las competencias profesionales del director resultan esenciales, pues “la capacidad de navegar, de ayudar a otros a navegar a través de estas aguas turbulentas requerirá un nuevo tipo de liderazgo. Los equipos directivos escolares deben saber si quieren liderar el aprendizaje de manera que iguale el camino para mejorar el rendimiento del alumno de forma segura.

Desde el principio el autor Fullan (2014), deja bien establecida la relevancia de que “la dirección es el segundo factor más importante (a continuación del profesor o maestro) en cuanto a la influencia sobre el aprendizaje del estudiante”.

Hace referencia a la línea base, la vida podría cambiar marcadamente a mejor para la dirección escolar, se tiene la idea esperanzadora de que se avecinan tiempos de cambio para la dirección escolar y que esos cambios serán sustancialmente mejores.

Una de las problemáticas que ha afectado en las últimas décadas, es la sobresaturación de actividades, los directores escolares tampoco parecen escapar a este fenómeno “las responsabilidades de los equipos directivos escolares han aumentado enormemente durante los últimos decenios, se espera que dirijan una escuela tranquila; gestionen su salud, la seguridad y el edificio; innoven sin molestar a nadie; conecten con estudiantes

y profesores; respondan ante los padres y la comunidad, respondan antes sus distritos, y, por encima de todo presenten resultados.

Ante esta cantidad de responsabilidades los están empujando cada vez más a que sean líderes docentes directos y ahí está el problema.

Fullan (2014), sostiene que el director tiene que ser un líder equilibrado, que minimice las acciones contraproducentes y se especialice en las acciones generadoras que brinden resultados positivos.

Fullan parece convencido de que para rendir cuentas hace falta algo más que medir resultados; es necesario también desarrollar las capacidades de la persona para alcanzar los resultados deseados. Una presión extrema sin capacidades tendrá como correlato una conducta disfuncional, algo que usualmente se ignora.

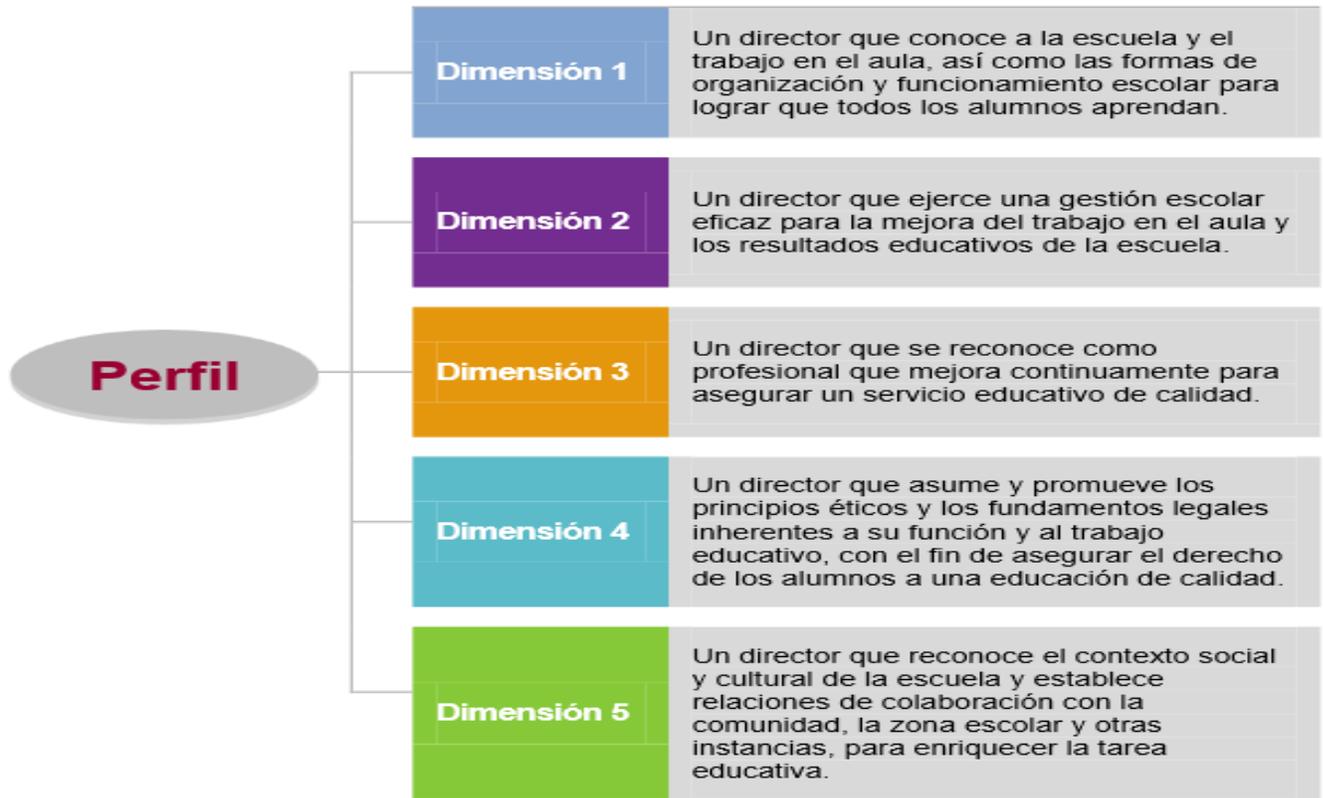
Se sostiene que el rol del director consiste en liderar a los profesores de la escuela en un proceso de aprendizaje para mejorar su enseñanza, al mismo tiempo que se descubre lo que funciona y lo que no. La naturaleza de este rol de liderazgo nuevo, mucho más poderoso, es cada vez más evidente. Fullan (2014) afirma que los líderes tienen que hacer frente a ciertos “elementos de distracción”: acontecimientos y problemas que impiden que la escuela se centre en las prioridades fundamentales del aprendizaje. Los líderes eficaces mantienen un enfoque claro, de suerte que los directores que aprenden a ser líderes no tienden a asumir demasiadas innovaciones y se aseguran de que las cuestiones básicas -presupuesto, horario, salud y seguridad- se aborden eficazmente. No debe esperarse que el director lo haga todo, pero hay que asegurarse que las tareas clave se hagan bien.

Fullan (2014), enfatiza destrezas para liderar el cambio, hace referencia a siete competencias para un liderazgo eficaz:

- 1) Desafía el estado o situación de ciertas cosas
- 2) Refuerza la confianza mediante comunicaciones y expectativas claras
- 3) Crea un plan común para el éxito
- 4) Se centra en el equipo por encima del yo
- 5) Tiene un sentido de urgencia de resultados sostenibles
- 6) Se compromete a la mejora continua para el yo
- 7) Construye redes y establece colaboraciones externas

Robinson, cita cinco dominios de liderazgo que tienen efectos significativos sobre el rendimiento del estudiante: 1. Establecer objetivos y expectativas, 2. Dotar estratégicamente de recursos, 3. Garantizar una enseñanza de calidad, 4. Liderar el aprendizaje y el desarrollo del profesorado y, 5. Garantizar un entorno ordenado y seguro. Robinson también identificó lo que ella llama “capacidades de liderazgo” que intervienen en los cinco dominios antes referidos, y que son: 1) Aplicar los conocimientos relevantes, 2.) Resolver problemas complejos, 3) Establecer relaciones de confianza.

Cabe resaltar que cada una de las dimensiones, la función directiva debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los parámetros que especifica el documento rector de Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y asesoría técnica pedagógica en educación básica.



El perfil para directivos de expresa las características, cualidades y aptitudes deseables para el desempeño eficiente de la función. Es un referente para el estudio personal, la autoformación, la formación continua, la evaluación y el diseño de políticas y programas que contribuyan a fortalecer la labor de los directivos escolares.

El perfil establece los conocimientos, habilidades y actitudes que los directivos escolares deben poseer para dirigir a las escuelas con el propósito de que cumplan su misión: el aprendizaje de las niñas, niños y adolescentes que asisten a ellas.

En este sentido, se espera que todos los directivos escolares –Directores, Subdirectores, Coordinadores– contribuyan, desde su ámbito específico de intervención, a que la

escuela ofrezca un servicio de calidad que favorezca el máximo logro académico de los alumnos.

El perfil incluye los parámetros e indicadores para directores y subdirectores de educación preescolar, primaria y secundaria, directores de educación especial y coordinador de actividades de educación secundaria.

En particular, se espera que los aspirantes a ocupar un cargo de dirección sepan qué conocimientos y capacidades se requieren para dirigir a las escuelas con el fin de que los alumnos que a ellas concurren alcancen los mejores resultados educativos.

Pese a que cada directivo juega una función específica en los planteles escolares, el perfil incluye aspectos comunes, con distinto énfasis para cada uno bajo la premisa de que todos comparten el mismo fin: que los alumnos de la escuela aprendan con calidad y equidad.

Así, el perfil considera que los directivos deben contar con conocimientos sólidos sobre el contenido de los planes y programas de estudio, los procesos de desarrollo y aprendizaje de los alumnos, las prácticas de enseñanza, la autonomía de gestión escolar, el desarrollo profesional, los principios legales y filosóficos que sustentan el servicio público educativo, la atención a la diversidad sociocultural y lingüística de los alumnos, así como la relación entre la escuela y la comunidad.

De esta manera, el perfil no solo asegura una base común para el ejercicio de la función directiva, también alienta la suma de esfuerzos de directores, subdirectores y coordinadores hacia un mismo fin (SEP, 2018).

Cabe resaltar la importancia de las cualidades que el líder, como ejemplo para los demás deberá cubrir las cualidades siguientes:

- **Buena comunicación.** Expresión clara de ideas e instrucciones: saber hablar. Lograr que los seguidores escuchen y entiendan: saber escuchar.
- **Orientación hacia la realidad y la acción.** Esto implica objetividad (poner los pies en la tierra) y rapidez —evitar detenerse a pensarlo—, actuar, actuar, actuar
- **Optimismo, entusiasmo y seguridad** en la búsqueda y alcance de metas, atreverse sin miedo al fracaso o al qué dirán.
- **Buen colaborador e institucional** con un pensamiento constante de “nosotros”.
- **Ambición y espíritu de logro** constante y continuo.
- **Ánimo y valentía** al tomar decisiones, asumir riesgos, errores y consecuencias
- **Respeto y aceptación** hacia las necesidades de sus colaboradores.
- **Responsabilidad y compromiso.** Vivir sus actividades como un privilegio y beneficio de todos y para todos.
- **Motivación hacia sus seguidores** porque los conoce, dialoga y confía en ellos, está seguro de sus capacidades.
- **Autocrítica constante.** Reconocer fortalezas, emociones y altibajos propios, sin caer en los mecanismos de defensa. Esto le permitirá identificar a los ajenos.
- **Creatividad e innovación** personal y de trabajo, siempre en busca de lo novedoso y mejor. Esta característica es importante ante un mundo que avanza a paso veloz mediante la ciencia y tecnología cambiantes que obligan a la competitividad.
- **Honestidad y sinceridad**, ya que se habla con la verdad y asertividad.
- **Organización y orden** en todo lo que se plantea.
- **Recepción y empatía** al escuchar quejas u observaciones.

- **Conciencia de las necesidades y realidades** tanto de los individuos como de los contextos.
- **Alerta siempre** para no confundir hechos o situaciones engorrosas.
- **Digno de confiar.** La seguridad en una persona genera credibilidad y ésta es tomada como modelo a seguir: “La puerta más certera es aquella que se puede dejar abierta”.
- **Confianza** en los colaboradores; así como en sus capacidades creativas, sin llegar al paternalismo.
- **Visión.** Adelantarse al futuro, a las necesidades, a las modas, a los cambios, inspirarse en los sueños, en las aventuras, en la imaginación, en la fantasía. “Si eres capaz de imaginarlo, eres capaz de hacerlo realidad, pensar en el éxito como si ya lo hubieras logrado”.
- **Intuición y comprensión.** Capacidad para captar las emociones de los otros.
- **El buen sentido del humor** crea un clima o ambiente agradable, reír es un grado mayor de inteligencia, conocimiento y control de uno mismo y es una manera fácil de atraer personas, reducir las tensiones, minimizar problemas, de aumentar la creatividad y la autoestima.
- **Preparación y conocimiento.** Estar informado teórica, técnica y estratégicamente es sinónimo de independencia, modernidad, creatividad y obvio, inteligencia.
- **Carisma,** promovido por la empatía, honestidad e interés en los demás sin egoísmos; resultado: atrae, cae bien, llama la atención y es agradable a los ojos de las personas (Dávalos, 2011)

Desde el punto de vista de Dávalos, hablar de habilidades implica tomar en consideración factores innatos, adquiridos y por adquirir. El desarrollo de cualquier ser humano, incluyendo un líder, estriba en la constante depuración y ejercitación de las capacidades que ya posee; así como de la búsqueda y preparación de aquéllas que lo forman como un ser integral.

Un individuo que se preocupa de sí, de los demás y de su entorno, se actualiza constantemente para lograr el dominio de habilidades como las siguientes:

- **Habilidad técnica**

Los seres humanos tenemos conocimientos y capacidades que adquirimos de manera empírica o innata (herencia 'genética'): dibujar, decorar o diseñar rápida y espontáneamente; su dominio también se debe al interés, afinidad o atracción. Son características intrínsecas del individuo que lo posee: cualidades de personalidad, facilidad para el proceso o porque alguien influyó en el acercamiento y ejecución del mismo.

- **Habilidad humana**

Como ya se ha mencionado, la relación interpersonal es el eje de todo liderazgo, y es en este contexto donde la habilidad humana refiere a la capacidad de interactuar con otras personas en cualquier aspecto (trabajo, amistad, familiar...) con resultados indicadores de una labor colaborativa de equipo. En la actualidad a esta habilidad se le ha llamado inteligencia emocional, término retomado de autores como Salovey y Mayer (1990), quienes la definían como "la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción". Reconozcamos que los sentimientos mueven a la gente. Un líder, antes que dirigente o cualquier persona común, es un ser humano.

- **Habilidad conceptual**

La habilidad conceptual es la capacidad intelectual en su máxima expresión: establecer metas y objetivos, pensar y planear en términos de modelos y métodos que establezcan técnicas y estrategias asertivas y a largo plazo, son características que debe contemplar un líder.

Aquí el planteamiento de metas debe ser claro, viable y congruente. Al igual que las habilidades técnica y humana, la habilidad conceptual es de suma importancia, sobre todo si el líder se está desempeñando en contextos administrativos, donde su dirección es crucial para llevar a cabo proyectos a nivel profesional: desde planteamientos teóricos hasta las consideraciones logísticas.

Además, la habilidad conceptual, junto con las habilidades técnica y humana conjuga un todo, cuyo resultado es el éxito seguro. Un líder auténtico, procura la innovación constante de estas habilidades: “crece y hace crecer a los que están con él”, “siempre ve hacia arriba”, “enseña a su gente”, “delega funciones” y “crea oportunidades para todos”.

Podría pensarse que tanto las características como las habilidades mencionadas, pertenecen a líderes innatos, lo cual es una falacia: un líder puede nacer con ciertos atributos, pero también los hay quienes se preparan para ello.

Comunicación

Para Münch (2005) la comunicación, es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social.

Desde el punto de vista de un ente social o institución, comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informarles hasta los sistemas e información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en toda la organización e institución.

No debemos olvidar, que el proceso de comunicación consta de tres elementos básicos, que son:

Emisor: en donde se origina la información

Trasmisor: a través del cual fluye la comunicación

Receptor: que recibe y debe entender la información

Al existir cualquier mínima falla en la red de comunicación, implica desvirtuar la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, existe la clasificación de la comunicación:

- Comunicación formal. La cual se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales; la forma más común es a través de la correspondencia escrita o por correo.
- Comunicación informal. Emerge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque puede exponer: comentarios, opiniones o en su defecto, tergiversar información. Este tipo de comunicación, puede llegar a influir más que la comunicación formal, es vital que los directivos logren que los canales de comunicación formal se apoyen en redes informales.

Existen dos tipos de comunicación, como son: vertical, horizontal (verbal y escrita).

- La comunicación vertical, es cuando fluye de un nivel jerárquico superior a un inferior, o viceversa, en los que encontramos: órdenes, quejas, reportes, instrucciones; etc.

- La comunicación horizontal, se lleva a cabo entre homólogos: circulares, memorandos, juntas; etc. En este tipo de comunicación se encuentra inmensa lo verbal, la cual se transmite oralmente. Así como la escrita, mediante documentos escritos. A su vez la comunicación puede ser de forma ascendente o descendente.

La escuela de las relaciones humanas menciona que el propósito comunicacional es satisfacer las necesidades de los trabajadores para conseguir interacción lateral entre iguales, en grupos de trabajo, buscando facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones dentro de la organización.

El flujo comunicacional es principalmente horizontal sobre todo entre grupos informales (rumor) y es descendente entre directivos y subalternos. Además existe un alto grado de orientación receptora en la comunicación por parte de la dirección (Muñoz, 2006).

La información necesita fluir rápidamente entre los distintos niveles de la organización horizontalmente en vez de subir y bajar por las jerarquías con los inevitables retrasos y la distorsión del mensaje (Ludlow y Panton, 1997).

Requisitos de la comunicación efectiva:

- Claridad. El lenguaje en el que se exprese y la manera de transmitirlo debe ser accesible para quien o quienes va dirigida.
- Integridad. Debe servir como un lazo integrador, entro los miembros de la institución, logrando el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

- Aprovechamiento de la organización informal. Si la dirección utiliza la organización informal para suplir canales de información formal, se vuelve más efectiva.
- Equilibrio. Todos los planes de acción, deben acompañarse de un plan de comunicación, para aquellos que resulten afectados.
- Moderación. La información debe ser lo más concisa posible, no utilizar exceso de datos, los cuales pueden ocasionar ineficiencia.
- Difusión. Eminentemente, toda la información formal debe llevarse a cabo por escrito, pasando por los canales necesarios, evitando papeleo desmedido.
- Evaluación. Es necesario revisar periódicamente los canales de comunicación.

Para Hellriegel y Jackson (2005), la comunicación es la transferencia e intercambio de información y entendimiento de una persona a otra por medio de símbolos significativos.

Es por ello, que el directivo, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información mal utilizada origina confusiones y errores.

Concepto de norma

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el término “norma” deriva del latín norma, escuadra; y un primer sentido que encontramos refiere a “regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.

Aparecen dos vinculaciones importantes entre la norma y el deber ser, y otra entre el deber ser y las acciones humanas. Para el primer caso, la norma representaría lo que es considerado correcto. Para la segunda relación, la norma estaría marcando una orientación o intentando influir en las acciones humanas para que se lleven a cabo de un modo particular, adecuándose a lo que ella indica que es correcto.

Otra definición de “norma”, en un diccionario de ciencias de la educación de Editorial Santillana, aportan otros elementos y, a su vez, acercan el análisis al campo de la educación. Aquí se dice que hay distintos significados del término “norma” atendiendo a su acepción latina (norma = regla, modelo, medida, mandato, principio rector).

1) Valor medio de la constitución común de una clase de objetos, descubierto empíricamente, en virtud del cual son considerados como «normales» o «anormales».

2) En sentido técnico-pragmático, patrón o modelo, fijado convencionalmente, que posibilita la clasificación de objetos.

3) Idea, que contiene el máximo de perfección pensable con respecto a una determinada propiedad y que servirá de canon para juzgar acerca de objetos o acciones en qué medida se aproximan a ella (idea regulativa).

4) Regla que dirige la conducta, y que se halla presente dondequiera que el pensamiento, el lenguaje o el obrar humanos se ordenan legalmente.

AUTOR	OBRA	TEORÍA
Amaru, Antonio	Fundamentos de Administración	Liderazgo y motivación concepto
Cleri, Carlos	El libro de las PYMES	Liderazgo.
Ciencias de la Educación	Diccionario	Norma
Corporativo, SEP	Aprendizajes Clave para la Educación Integral. Nuevo Modelo Educativo	En el Nuevo Modelo Educativo, en relación con el Fortalecimiento de las escuelas públicas, uno de los factores que resaltan es <i>“Fortalecer el liderazgo directivo”</i>
Corporativo, SEP	Perfil, Parámetros e Indicadores	Dimensiones del director
Dávalos, Virginia	Comunicación y Liderazgo	Cualidades y habilidades de un líder
Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W Slocum Jr.	Administración Un enfoque basado en competencias	Liderazgo, comunicación y motivación significado

Fullan, Michael	The Pincipal (El Director)	Rol del director
Hernández y Rodríguez Sergio	Introducción a la administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia.	Gestión
Kotter, Jonh P.	Lo que de verdad hacen los líderes	Gestión y liderazgo
Münch, Lourdes	Fundamentos de Administración	Comunicación
Real Academia Española	Diccionario	Norma
Robbins, Stephen	Administración	Liderazgo: concepto, estilos de liderazgo. Poder, tipos. Motivación. Roles del director

2. 2 TEORÍAS GENÉRICAS

De acuerdo con la revista Expansión (2017), al realizar un ranking a superempresas, refiere que el liderazgo del rol model, se convierte en una herramienta eficaz para fortalecer el compromiso de los trabajadores y cumplir objetivos.

En equipo, fomentar la colaboración y valorar los logros de los demás ayudan a mejorar la productividad y el compromiso. Congruencia: no debe haber ruptura ente lo que se dice y lo que se hace. Comunicativo: crear canales abiertos de comunicación, sin importar el nivel, permite conocer las inquietudes del personal.

Un líder no puede decir una cosa y hacer otra, necesitas que la gente te siga. El día que pierdes el liderazgo y lo que dices no es congruente con lo que haces, tienes un problema, el liderazgo de rol model, es una figura que, con su comportamiento, pone el ejemplo para que sea imitado por el resto. Hay que hacer un poco de historia. Role model es un concepto que acuñó el sociólogo estadounidense Robert K. Merton (2017), catedrático de Columbia.

Como metodología, permite modelar a los líderes para determina sus patrones cognitivos en función de los objetivos de la empresa. Un líder no se moldea cuando llega a un alto cargo: esta formación debe empezar desde sus primeras capacitaciones, el proceso no solo es observación de conductas, hay una serie de entrenamientos y desarrollo de habilidades de los líderes y sus posibles sucesores. Y éstos deben ser congruentes con esas conductas para modelar a los demás.

Liderazgo para algunos directores es dar lo mejor de uno mismo en las relaciones con los demás. Se cuenta con las entrevistas realizadas a las figuras educativas, en las cuales refieren: “debo procurar que todas las energías se unan para trabajar en equipo,

colaborativamente, darles acompañamiento para fortalecer y desarrollar las mejores habilidades del equipo, para motivarlos a lograr los objetivos u metas comunes planteadas en la ruta de mejora constituida por todos en un clima de confianza, diálogo y retroalimentación para la mejora continua en el logro de aprendizajes y en la intervención docente en el aula”.

Otro de los aportes de los directores al realizar la entrevista fue “todos los esfuerzo y proceso tanto administrativos como pedagógicos deben estar encaminados a la mejora y ser lo más eficiente posible, tener altas expectativas, ambientes de aprendizaje, flexibilidad curricular, inclusión, desarrollar sentido de pertenencia, tanto en los estudiantes como en los docente y comunidad escolar en general, a través de estrategias globales que impliquen a todo los acores y crear compromiso y trabajo para lograr impactar en los aprendizajes y elevar la calidad educativa.

Como líderes podemos articular las acciones que nos lleven a cumplir nuestras metas, nuestra ruta de mejora y por ende mejorar la calidad de vida de nuestros estudiantes proyectando una mejor visión de su futuro e impactar en su autoestima, autorregulación y una mejor toma de decisiones.

Es un arte influir sobre las personas, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente, de esta forma lograr metas en forma colectiva, desarrollar no solo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con empeño y confianza que refleja la experiencia y preparación profesional.

Tomar decisiones en conjunto el trabajo es más ligero, con fluidez y disposición. Para ser un buen líder se tiene que ver al personal como un equipo en el que todos aportan y con comunicación asertiva y efectiva.

“El liderazgo es sinergia, ya que habla de una acción de más de un organismo o personas para conseguir un mismo fin, con distintos roles y responsabilidades siendo todos importantes, desde el trabajo que realicen. En términos generales mandar es dar o instruir a una persona o grupo de personas con el fin de realizar algo, pero en términos educativos considero que es más convencer de la importancia de realizar ciertas acciones para obtener un beneficio en común. Dentro del plantel todos los trabajadores tienen ciertas comisiones y responsabilidades necesarias para conseguir lo que se pretende lograr y todos juegan un papel importante, desde el lugar que ocupan. La comunicación es sumamente importante entre los miembros de la comunidad escolar y considero que la comunicación horizontal, facilita el intercambio de ideas y sugerencias entre las personas que participan en la toma de decisiones de un plantel, ya que así se pueden expresar y enriquecer con sus propuestas y/o ideas del colegiado”.

“Considero que la función directiva, tiene una gran labor, porque somos los responsables del hacer, así como dirigir de manera asertiva, adecuada y lo mejor posible tomando en cuenta diferentes estrategias conociendo al personal y a la comunidad en la que se labora. La gestión es lograr realizar correctamente todos los procesos administrativos. El poder es una gran responsabilidad, porque todo debe girar en beneficio de la comunidad escolar, haciendo siempre lo mejor. El reconocimiento de lograr fluir todo dentro de un lugar (puesto), llámese escuela de manera correcta, hacer uso de las diversas estrategias para lograr involucrar a todos los trabajadores en las actividades. Un líder que se involucra, que da la pauta en ser y pertenecer al mismo equipo, obtiene mejores resultados, sí solo indica. En las relaciones interpersonales, las formas de trato del director hacia su personal, siempre se tiene que tener en cuenta la situación humanista y la normatividad para lograr un trabajo

eficiente. La comunicación siempre debe ser asertiva, sin dejar de lado la formalidad y respeto hacia los compañeros”.

“El liderazgo es un conjunto de habilidades que permiten el desarrollo y cumplimiento de objetivos en conjunto, logrando en los demás el impulso para lograrlo. Llevar a cabo diversas situaciones administrativas y pedagógicas en las que se toman decisiones para el avance educativo. Debes contar con la influencia que resulte de la pericia, habilidad o competencia que se lleva a cabo en ciertas áreas, lo ideal que sea de forma neutral u objetiva. La influencia o reconocimiento que tiene una persona a través de un cargo o no, para influir en los otros con un fin determinado. Es importante que un líder reúna las cualidades que se tienen y aproximarse a las que requiere el equipo de trabajo acorde a las necesidades en donde se presente, considero que pueden reunirse un conjunto de habilidades y enriquecerse con las demás condiciones de tipo de liderazgo que se utilice. En el equipo de trabajo, encontramos distintas personalidades, mismas que el lenguaje informal es básico para todas, sin embargo, con algunos docente fluye el trabajo sin tanto protocolo y agiliza procesos administrativos”.

“Un líder trabaja con un grupo de personas y debe motivarlos para que logren objetivos en común. Es una labor constante que debe ser enriquecida día a día. El líder coordina y acompaña a sus colaboradores, su papel es incentivar, motivar y ser entusiasta. El poder es producir beneficios positivos y se utiliza valiéndose del mismo para conseguir lo que se desea. Al haber reconocimiento con su grupo de trabajo, se puede influenciar en las personas, de tal manera que hagan lo que les corresponde de forma autónoma. Un líder además de motivar e influir en sus colaboradores también debe crear e innovar”.

En conclusión cada una de las aportaciones de las figuras educativas, refieren que el liderazgo es, acompañar, trabajar en equipo, lograr las metas y objetivos trazados, ser entusiasta, motivar, manejar una comunicación asertiva y efectiva, lograr sinergia con el grupo de los colaboradores, hace que la suma de sus parte sea mayor. Utilizar la autoridad y el poder, de forma objetiva.

En general podemos considerar, que tiene un abanico de posibilidades para manejar de forma adecuada a su equipo de trabajo, para alcanzar las metas conjuntamente. Sin dejar a un lado, su ardua labor, para tratar con diferentes personalidades y hacerlos entender que se contrataron para un fin, alcanzar los aprendizajes esperados de nuestros estudiantes.

Falta de liderazgo, problemas de seguridad. ¿Qué ocurre cuando en una organización los roles no están bien definidos? Los colaboradores se sienten perdidos y desmotivados, lo que provoca baja productividad. Y emana directamente del líder, quien debe tener una estrategia y planeación de trabajo, el resultado de no contar con éstas es que las organizaciones acaban siendo más reactivas que activas: se mueven según lo que suceda a su alrededor.

Del líder depende, también, la resiliencia de la organización, pues el equipo debe aprender de los errores. Y, sobre todo, de él depende fomentar el trabajo en equipo. En entrevistas a algunos colaboradores de empresas, refieren: la existencia de costos de poder y el sabotaje al trabajo de los demás.

Es naturaleza del ser humano ostentar poder, en todos los ámbitos. Lo interesante como se podría trabajar en esas conductas que permiten trabajar entre pares y ceder el poder a otros para que tomen decisiones (Aránguiz, 2017).

Apuntes de un líder, Valdano (2017) repasa cinco claves del liderazgo:

- 1) **Ética.** Hay que tenerlo claro: quien no es honesto, de ningún modo puede ser un buen guía. Es verdad, hay que saber cómo exigir a la gente, pero también hay que saber predicar con el mérito como guía de la acción. Sin ética no hay líder.
- 2) **Pasión.** Un hombre verdaderamente entregado a su oficio va a desbordar entusiasmo y lo va a contagiar. A esas personas se les mira y se les sigue. Al final, la pasión es ambiciosa por naturaleza y, casi que, por contagio.
- 3) **Lenguaje.** Entender el poder de la palabra permite tener a la mano las llaves correctas para la acción. Es verdad que el uso del lenguaje atañe a lo corporal, pero seamos concretos, sin palabra no hay líder.
- 4) **Humildad.** Todos debemos saber para qué somos buenos y para qué no: ahí comienza todo. Hay que entender que el error no es el enemigo, lo que es imperdonable es cometerlo dos veces de la misma forma.
- 5) **Talento.** Se deben buscar los factores diferenciadores de cada individuo. Cuando se detectan, solo queda brindarles confianza. Es el camino de la gestión y la vía para reconocer lo que aportará la diferencia en todo el grupo (Valdano, 2017).

Concepto de Gestión

Para la RAE (2019) la Gestión se entiende como la acción o efecto de gestionar, o acción y efecto de administrar (Real Academia Española, 2019)

Desde la perspectiva de Kotter (2007), el liderazgo es diferente de la gestión, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tienen nada que ver con tener carisma o cualquier otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos.

El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión, ni sirve para sustituirla. Por el contrario, el liderazgo y la gestión son los métodos de actuar diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. La dirección se ocupa de hacer frente a la complejidad. El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio. Cuantos más cambios, más liderazgo se necesita.

El verdadero reto en la actualidad pasa por combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte y conseguir que ambos se equilibren entre sí (Kotter, 2007).

2.3 METODOLOGÍA

2.3.1 La Investigación-Cualitativa (I-A)

La Metodología Intervención Acción Participativa Escolar (IAPE). La investigación idiográfica, enfatiza lo particular e individual. Es un estudio individual de los fenómenos, basándose en su unidad e irrepetibilidad.

No pretende llegar al establecimiento de leyes generales ni ampliar el conocimiento teórico. La investigación acción y los diseños de sujeto único son ejemplos representativos. Utiliza predominantemente, pero no exclusivamente, métodos cualitativos. (Bisquerra, 1989)

Se decide utilizar la metodología cualitativa, ya que es una investigación desde dentro, que supone una preponderancia de lo individual y subjetivo. Su concepción de la realidad social entra en la perspectiva humanística. Es una investigación interpretativa, referida al individuo, a lo particular. Por lo tanto, de carácter idiográfico.

En la siguiente tabla se puede observar el paradigma de la investigación en comento.

Paradigma de investigación	Finalidad de la investigación	Naturaleza de la realidad (Ontológica)	Relación sujeto-objeto	Propósito: Generalización	Explicación causal	Axiología: el papel de los valores
Interpretativo (naturalista)	Comprender Interpretar (comprensión mutua y participativa)	Múltiple Holístico Divergente construido	Interrelacionado, relaciones influenciadas por factores subjetivos	Hipótesis de trabajo en contexto y tiempo dado, explicaciones ideográficas, inductivas, cualitativas centradas sobre diferencias	Interacción de factores	Valores dados Los valores influyen en la selección del problema, la teoría y los métodos de análisis

En términos generales se trabaja en este programa con el modelo de Investigación Acción Participativa (IAP) desarrollado por Kurt Lewin.

Cabe señalar que la investigación cualitativa atraviesa diversas disciplinas, participa de una gran variedad de discursos o perspectivas teóricas y engloba numerosos métodos y estrategias de recogida de datos.

Esta riqueza señala la complejidad y alcance del enfoque cualitativo en el abordaje de la investigación socioeducativa y requiere que se ensayen clasificaciones o categorías que aporten un orden conceptual en el ámbito investigación y permitan la comunicación en la comunidad investigadora.

Cuando se realiza un análisis de las diversas tipologías de modalidades de investigación cualitativa se constata la existencia de una pluralidad de términos usados con diferentes sentidos, que en ocasiones se convierte en un enredo conceptual desconcertante, y que lejos de simplificar esta cuestión, dificulta la tarea de establecer un marco común y homogéneo de clasificación.

Al revisar los manuales sobre metodología cualitativa en nuestra lengua, podremos constatar que el término estrategia no es el único que se utiliza para hacer referencia, por ejemplo, a la entrevista, el grupo de discusión o las historias de vida, sino que también se habla de técnicas (Valles; 1997), las prácticas de investigación (Delgado y Gutiérrez, 1995), e incluso de métodos de investigación, en algunos casos. Simplificando la cuestión, podríamos hablar de la observación, la entrevista, etc., como prácticas de investigación o bien como estrategias de obtención de información.

El hecho de que en la actualidad pueda plantearse el término practica de investigación, o incluso método, se debe a que la utilización exclusiva en los estudios de algunas de estas estrategias se está elevando a rango metodológico.

Por ejemplo, ya ha ocurrido con la observación cuando algunos autores plantean la metodología observacional (Anguera, 1993). En la perspectiva cualitativa, el caso más evidente es el de la investigación de carácter narrativo biográfico, pues ya se habla del método biográfico en educación (Sánchez Valle, 1994a). Algo similar parece estar ocurriendo con los grupos de discusión.

En la siguiente tabla se puede observar algunas clasificaciones de la investigación cualitativa.

Jacob (1988)	Etología humana
Cajide (1992)	Psicología ecológica
	Etnografía holística
	Antropología cognitiva
	Etnografía de la comunicación
	Interaccionismo simbólico
Bartolomé (1992)	Etnometodología
	Fenomenografía
	Fenomenología
	Interaccionismo simbólico
	Etnografía
	Estudios de caso
	Investigación evaluativa
	Investigación-acción

Una de las primeras clasificaciones de la investigación cualitativa realizadas fue propuesta por una investigadora del ámbito educativo, Evelyn Jacob (1987), quien identificó cinco tradiciones. La taxonomía inicial de Jacob fue criticada fuertemente por una serie de autores británicos.

En recapitulación, y en relación a la posible confusión entre el uso de determinadas estrategias de recogida de información, de carácter básicamente cualitativo, como indicadores del estatus cualitativo de una metodología y la caracterización de un método desde las asunciones epistemológicas y teóricas que orientan la investigación, estamos de acuerdo con Canales y Peinado (1995: 287) en que:

«Sin epistemología y metodología que la sustente, una técnica de investigación es apenas un confuso conjunto de procedimientos canónicos. Esta afirmación válida para cualquier técnica, adquiere especial relevancia en el caso de las llamadas técnicas cualitativas».

En la siguiente tabla se pueden observar las principales tradiciones de la investigación cualitativa.

Principales tradiciones de la investigación cualitativa
<ul style="list-style-type: none">○ Biografías-historia de vida○ Teoría fundamentada○ Estudios etnográficos○ Estudios fenomenológicos○ Estudios de casos○ Fenomeno-grafía○ Etno-metodología○ Investigación-acción○ Investigación evaluativa

Connelly y Clandinin (1995) nos hablan de los estudios ya clásicos de J. Dewey sobre el tiempo, el espacio, la experiencia y la sociabilidad, y del trabajo de Goodson (1988) sobre las historias de vida del profesorado y sobre los estudios del currículo en la enseñanza.

Otras obras recientes citadas, en relación a la profesionalización, son las de Carreras de Profesor (Sikes et al., 1985), Vidas y Carreras de Profesores (Ball y Goodson, 1985) y Carreras del Profesor y Mejora Social (Huberman, 1988).

La revisión de Elbaz (1988) de los estudios sobre el pensamiento del profesor creó un perfil de los enfoques más cercanos a la familia de los estudios narrativos. La monografía de Jackson (1968; 1991) La vida en las aulas significó un punto de partida para la literatura sobre "historias del sobre el profesorado".

No podemos olvidar en nuestro país las aportaciones de los trabajos que se han realizado en el marco del denominado paradigma del pensamiento del profesor (teacher thinking) en relación al uso de diarios y otras técnicas narrativas y evocativas para documentar y estudiar desde un enfoque cualitativo los dilemas prácticos del profesorado (Marcelo, 1992b; Zabalza, 1991).

Algunos journals están dirigidos específicamente a la publicación de artículos que adoptan este enfoque de investigación, como el Oral History Review y el The Narrative Study of Lives (libro anual publicado por Sage), y también el método biográfico aparece cada vez con más frecuencia en las revistas dedicadas a la investigación cualitativa en general. En el ámbito de la educación especial se han realizado algunos trabajos a través de historias de vida y en la actualidad cobra un gran relieve en el estudio del fenómeno migratorio.

La investigación-acción se encuentra ubicada en la metodología de investigación orientada a la práctica educativa. Desde esta perspectiva, la finalidad esencial de la investigación no es la acumulación de conocimientos sobre la enseñanza o la comprensión de la realidad educativa, sino, fundamentalmente, aportar información que guíe la toma de decisiones y los procesos de cambio para la mejora de la misma.

Justamente, el objetivo prioritario de la investigación-acción consiste en mejorar la práctica en vez de generar conocimientos; así, la producción y utilización del conocimiento se subordina a este objetivo fundamental y está condicionado por él (Elliott, 1993).

Aunque algunos autores señalan que no hay un solo marco ideológico para la investigación-acción (Goyette y Lessard-Hébert, 1988), sino que existen diversos lenguajes epistemológicos en los que se pueden fundamentar sus prácticas, la mayoría coincide en situarla en los paradigmas interpretativo y crítico.

En la investigación-acción predominan estos enfoques, pues se pretende, fundamentalmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación.

En realidad, en la investigación-acción, el hecho de comenzar a plantearse la relación entre lo real y lo posible, en la educación o en la vida social, significa haberse embarcado ya en un proyecto crítico. «Significa darse cuenta de que las clases, las escuelas y la sociedad de hoy son resultados de un proceso de formación social e histórica y que, para lograr una forma diferente de clases, escuelas o sociedades, debemos emprender un proceso de reforma o transformación: una lucha por una reforma» (Kemmis y McTaggart, 1988: 39-40).

Desde esta perspectiva, la investigación-acción es considerada como una ciencia educativa crítica.

«Una ciencia educativa crítica atribuye a la reforma educacional los predicados participativa y colaborativa; plantea una forma de investigación educativa concebida como análisis crítico que se encamina a la transformación de las

prácticas educativas, de entendimientos educativos y de los valores educativos de las personas que intervienen en el proceso, así como de las estructuras sociales e institucionales que definen el marco de actuación de dichas personas» (Carr y Kemmis, 1988: 168).

Las orientaciones señaladas, la práctica y la crítica, aun a riesgo de simplificar recogen dos opciones de investigación-acción, que si bien formalmente pueden presentar similitudes, difieren sustancialmente en las hipótesis de partida epistemológicas, políticas y culturales.

Cohen y Manion (1985) agrupan los propósitos de la investigación-acción educativa en cinco amplias categorías:

- ❖ Es un medio de remediar problemas diagnosticados en situaciones específicas o de mejorar en algún sentido una serie de circunstancias.
- ❖ Es un medio de preparación en formación permanente.
- ❖ Es un modo de inyectar enfoques nuevos o innovadores en la enseñanza y el aprendizaje.
- ❖ Es un medio para mejorar la comunicación y relación entre prácticos e investigadores.
- ❖ Posibilita la resolución de problemas en el aula.

Finalmente, la investigación-acción contribuye a la reflexión sistemática sobre la práctica social y educativa con vistas a la mejora y al cambio tanto personal como social. Unifica procesos considerados a menudo, independientes; por ejemplo, la enseñanza, el desarrollo del currículum, la evaluación, la investigación educativa y el desarrollo profesional. Así pues, este tipo de investigación juega un papel esencial en todas aquellas áreas o ámbitos educativos que se desea mejorar, transformar e innovar.

Algunos de los aspectos clave que caracterizan la investigación-acción (Bartolomé, 1994b; Pérez Serrano, 1990):

- ✚ Implica la transformación y mejora de una realidad educativa y/o social.
- ✚ Parte de la práctica, de problemas prácticos.
- ✚ Es una investigación que implica la colaboración de las personas.
- ✚ Implica una reflexión sistemática en la acción.
- ✚ Se realiza por las personas implicadas en la práctica que se investiga.
- ✚ El elemento de "formación" es esencial y fundamental en el proceso de investigación-acción.
- ✚ El proceso de investigación-acción se define o se caracteriza como una espiral de cambio.

En el proceso de Investigación-Acción, existen diversas formas de concebir el proceso de investigación-acción. Sin embargo, la conceptualización más generalizada es entender dicho proceso como una espiral sucesiva de ciclos constituidos por varios pasos o momentos.

El proceso de investigación-acción se caracteriza fundamentalmente por su carácter cíclico, su flexibilidad e interactividad en todas las etapas o pasos del ciclo. Este modelo de "espiral de ciclos" consta de cuatro etapas:

- 1) Clarificar y diagnosticar una situación problemática para la práctica.
- 2) Formular estrategias de acción para resolver el problema.
- 3) Poner en práctica y evaluar las estrategias de acción. Comprobar hipótesis.
- 4) El resultado conduce a una nueva aclaración y diagnóstico de la situación problemática, iniciándose así el espiral de reflexión y acción.

En líneas generales, los diversos modelos de cómo planificar y desarrollar una investigación-acción siguen el modelo introducido por Kurt Lewin, aunque cada uno incide de forma especial en determinados aspectos en función del concepto de investigación-acción que subyace a ellos y de su aplicación concreta.

**CAPÍTULO III
PLAN DE ACCIÓN
'TALLER PARA TRANSFORMAR LAS
PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA'**

"La Alta Dirección debe ser más humilde"

Peter Senge

3.1 La importancia del taller en el ámbito educacional

Se eligió el taller como una alternativa de solución a la problemática de investigación, a partir de que es un medio que permite incidir en el proceso de la gestión directiva.

“El taller se concibe como una realidad integradora compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico, orientado a una comunicación constante con la realidad social y como un equipo de trabajo altamente dialógico formado por docente y estudiantes en el cual cada uno es un miembro más del equipo y hace sus aportes específicos”. Maya (2007)

El taller está basado en temáticas de apoyo a la gestión directiva, principalmente al liderazgo; lo que puede incidir en el trabajo colaborativo en cascada, es decir, utilizando el organigrama, desde el alto mando “la dirección, los docentes y todo el personal de asistencia y apoyo a la educación”, en donde cada figura educativa se involucre desde su función y el trabajo en equipo.

Para Maya (2007) “El taller pedagógico resulta una vía idónea para formar, desarrollar y perfeccionar habilidades y capacidades que le permiten al alumno operar en el conocimiento y al transformar el objeto, cambiarse así mismo”

En este taller se pretende lograr la integración de teoría y práctica y permitir que las actividades generadas incidan en la reflexión sobre la gestión directiva.

“El taller puede convertirse en el lugar del vínculo, la participación, la comunicación y, por ende, lugar de producción de objetos, hechos y conocimientos” Maya (2007)

La propuesta formativa de este taller, tiene como intención primordial, vivenciar la gestión directiva, desde otra mirada, utilizando principalmente la empatía y asertividad hacia el personal a su cargo en los planteles. Con el propósito de lograr la reflexión de cada directivo que permita llevar a cabo su actividad cotidiana, contando con más elementos, de los cuales desconoce desde su formación pedagógica.

3.1.1 Definición y acepciones con respecto al taller

“El taller se concibe como una realidad integradora compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico, orientado a una comunicación constante con la realidad social y como un equipo de trabajo altamente dialógico formado por docente y estudiantes en el cual cada uno es un miembro más del equipo y hace sus aportes específicos”. Maya (2007)

Para Maya (2007) “El taller pedagógico resulta una vía idónea para formar, desarrollar y perfeccionar habilidades y capacidades que le permiten al alumno operar en el conocimiento y al transformar el objeto, cambiarse así mismo”

“El taller puede convertirse en el lugar del vínculo, la participación, la comunicación y, por ende, lugar de producción de objetos, hechos y conocimientos” Maya (2007)

Por otro lado la Real Academia Española, define taller como: el conjunto de colaboradores de un maestro.

Para Reyes (2006), define el taller como una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico.

Por su parte Aylwin (2003) dice que el taller es una nueva forma pedagógica que pretende lograr la integración de teoría y práctica. El taller es concebido como un equipo de trabajo.

3.1.2 El taller de Gestión Directiva

El **Taller para Transformar las prácticas de la Gestión Directiva** se proyecta para cambiar la perspectiva del liderazgo, en la función directiva.

La finalidad de este taller es fortalecer las competencias profesionales de los directivos, orientadas al acompañamiento de los docentes, para contribuir a la mejora de los planteles educativos.

Esta propuesta formativa les permitirá vivenciar a los directivos, el liderazgo, en el marco del Nuevo Modelo Educativo de Aprendizajes Clave, en relación al Fortalecimiento de las Escuelas Públicas, uno de los factores que resaltan es: ***“Fortalecer el liderazgo directivo”***.

3.1.3 Propósitos y objetivos

Uno de los propósitos fundamentales del taller, es que al conocer el contenido del curso-taller de la Gestión directiva, vivenciando a través de dinámicas y ejercicios, logre transformar la mirada del entorno al liderazgo efectivo en bienestar de las escuelas públicas.

Formará una experiencia, para nutrir los saberes de los directivos e incidir en su quehacer, será un lugar para la participación y el aprendizaje. En el cual se puedan

fortalecer las competencias profesionales de los directivos, orientadas al acompañamiento de los docentes, para contribuir a la mejora de los planteles educativos.

Objetivo: Al finalizar el curso-taller el personal directivo fortalecerá sus competencias profesionales orientadas al acompañamiento de los docentes, para contribuir a la mejora de sus prácticas docentes y de la institución.

3.1.4 Estructura del taller

El taller: “**Taller para Transformar las prácticas de la Gestión Directiva**”, está organizado en 6 sesiones de 5 horas cada una dando un total de 30 horas de trabajo organizados de la siguiente manera:

Sesión	Número de Horas	Temas	Productos	Evaluación
1	3	Liderazgo y gestión <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Conceptos Proceso administrativo <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Conceptos ⊗ Etapas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dinámica aviones de papel ❖ Cuadro Sinóptico ❖ Organizador gráfico (Muro del aprecio) ❖ Tabla comparativa 	Lista de cotejo Videograbación
	2	Autoridad y poder <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Conceptos ⊗ Tipos de poder 		
2	5	Motivación <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Concepto de motivación ⊗ Teoría de las necesidades ⊗ Teoría X, Y ⊗ Teoría de las necesidades adquiridas ⊗ Teoría expectativas-recompensa ⊗ Teoría dos factores 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mapa conceptual 	Rúbrica

3	5	<p>Normatividad</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Acuerdo 717 ☉ LGE ☉ Acta administrativa 	❖ Mapa conceptual	Observación
4	5	<p>Comunicación efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Proceso de comunicación ☉ Asertividad ☉ Elementos de la escucha activa ☉ Tipos de comunicación 	❖ Mapa conceptual	Videograbación
5	5	<p>Roles del director</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Funciones interpersonales ☉ Funciones informativas ☉ Funciones de decisión 	❖ Socio drama	Videograbación
6	5	<p>Estilos de liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Principales estilos ☉ Tipos de liderazgo ☉ Teorías de liderazgo 	❖ Mapa mental	Rúbrica

Curso-Taller: Gestión y Liderazgo

- 1. Temario:**
- Liderazgo y gestión**
 - Autoridad y poder**
 - Motivación**
 - Normatividad**
 - Comunicación efectiva**
 - Roles del director**
 - Estilos de liderazgo**

Duración: 30 horas

Dirigido a: Personal Directivo de Educación Básica

Objetivo general del curso: Al finalizar el curso-taller el personal directivo identificará el proceso administrativo favoreciendo el uso eficiente para las prácticas pedagógicas y de la institución.

3.1.5 Evaluación

Evaluación del curso: rúbricas, lista de cotejo, observaciones y videograbaciones.

El contexto profesional está cambiando. Es inevitable la demanda de actividades altamente innovadoras y competitivas, hoy por hoy se requieren profesionales creativos, proactivos, con habilidades y competencias para poder dirigir sus instituciones.

Este taller está organizado en seis temáticas, que ofrece al personal con funciones de director, diferentes aristas de cómo utilizar un liderazgo que impacte con su equipo de trabajo, conocer la especificidad de la autoridad; asociando los diferentes tipos de poder. Generar una motivación adecuada que incida en la capacidad de apoyo al personal docente. Hacer una revisión de manera general de los principales documentos normativos, con la finalidad de caer en omisión.

Convencer a los docentes, empleando una comunicación efectiva en todas las áreas que la institución educativa maneja. Distinguir los roles del director, desde el punto de vista de las tareas encomendadas y cómo administrar su tiempo. Conocer los diferentes estilos y tipos de liderazgo y aplicar el más viable conforme al escenario que se presente.

Con estas habilidades, fortalecerán sus competencias profesionales orientadas al acompañamiento de los docentes, para contribuir a la mejora de la institución.

3.1.5 Recursos e insumos

Materiales para usar durante el curso	Costo
Equipos de Cómputo Proyector	El Centro de Maestros cuenta con disponibilidad para préstamo
Papelería: Hojas tamaño carta, cartulina, papel bond, plumones, cinta adhesiva.	\$120.00
Copias y cuadernillo del participante	\$180.00

3.1.6 Cronograma

Etapas	Fases	Actividades	Enero-feb. de 2018	Marzo-abril de 2018	Julio de 2018				
Diagnóstico	Diseño	Seleccionar la metodología y técnicas e instrumentos. Elaboración de instrumentos para la recolección de información.							
	Recolección y análisis de la información	Aplicación de instrumentos a directivos. Compilación y selección de información documental. Elaboración del diagnóstico, problematización y construcción del problema de investigación. Plan de trabajo (borrador).							
Etapa de Implementación del Proyecto de intervención	Primera Fase de Aplicación del “Taller para Transformar las prácticas de la Gestión Directiva”	Sesión 1: Liderazgo y gestión. Autoridad y poder. Sesión 2: Motivación. Sesión 3: Normatividad. Sesión 4: Comunicación efectiva. Sesión 5: Roles del director. Sesión 6: Estilos de liderazgo. Recolección y análisis de la información.							

Etapas	Fases	Actividades				Sep.-dic. de 2019	Abril-junio de 2019	Julio-sep. de 2019	Oct.-dic. de 2019
Construcción del Marco Teórico	Fundamentación	Búsqueda de información documental sobre el tema. Revisión de autores. Selección de Información.							
Etapas de Implementación del Proyecto de intervención	Segunda Fase de aplicación del “Taller para Transformar las prácticas de la Gestión Directiva”	Sesión 1: Liderazgo y gestión. Autoridad y poder. Sesión 2: Motivación. Sesión 3: Normatividad. Sesión 4: Comunicación efectiva. Sesión 5: Roles del director. Sesión 6: Estilos de liderazgo. Recolección y análisis de la información.							
Evaluación del Proyecto de intervención	Análisis de resultados	Análisis de la información recabada. Organización de la información.							
	Elaboración del informe de intervención	Redacción del informe final.							

3.1.7 Plan de acción

Sesión 1 Duración 5 horas	Propósito: Identificar los conceptos de liderazgo, gestión, proceso administrativo, autoridad, poder y las etapas del proceso administrativo, sus ventajas, para apropiarse de las teorías y aplicarlo en su práctica.		
	Actividades	Recursos	Productos
	<p>Actividad 1 Dinámica: aviones de papel. Objetivo: Conocer a los miembros que conformarán el grupo y generar un espacio de integración. Instrucciones: 1.- El facilitador entregará una hoja de papel a cada participante. 2.- Les pedirá que escriban en la hoja su nombre y las siguientes dos preguntas: ¿En qué nivel de educación básica ejerces la función directiva? ¿Qué es lo que más disfrutas de ser directivo? NOTA: No se deben responder las preguntas. 3.- Cada integrante deberá hacer un avión con su hoja de papel. 4.- El facilitador pedirá a los participantes que se levanten y que formen un círculo en el salón. 5.- Cada participante deberá arrojar su avión. 6.- Los participantes deberán tomar un avión y volverlos a arrojar en al menos tres ocasiones para que se mezclen por el salón. 7.- El facilitador dará la instrucción de que los participantes tomen un avión (que no sea el suyo), lo abran y como escribieron el nombre deben buscar al dueño de ese avión y hacerles las dos preguntas. 8.- Una vez que todos hayan terminado de hacer y responder a las preguntas, el facilitador les pedirá a los participantes que tomen sus lugares y que en orden presenten al compañero al que le hicieron las preguntas y compartan las respuestas que obtuvieron.</p> <p>Actividad 2 Conceptos de liderazgo y gestión Se iniciará con una pregunta detonadora, los participantes utilizarán el brainstorming (lluvia de ideas), posteriormente formarán 2 equipos de 10 participantes, ya conformados los equipos, investigarán los siguientes apartados teóricos: Fundamentos de Administración (Amaru, pp. 313) Administración (Robbins, pp. 520) Administración Un enfoque basado en competencias (Hellriegel, pp. 418) Durante la lectura tomen nota de las ideas principales o resáltelas, para no perderlas de vista. Al terminar la lectura y el análisis de la información, elaboren un cuadro sinóptico, que les permita socializar la información de su investigación con el grupo. No olviden utilizar su creatividad.</p> <p>Actividad 3 Proceso administrativo Después de observar la presentación, trabajaran en binas o triadas por niveles, les entrego el material de la presentación proyectada, para que puedan recuperar las ventajas de la aplicación del proceso administrativo en su labor directiva. Elaboren en las hojas de color, un muro del aprecio con la funcionalidad en su labor directiva las etapas del proceso administrativo. Socialicen con el grupo.</p>	<p>Hojas blancas, plumas. Computadora, presentación, hojas de color y plumones. Pliegos de papel bond, copias de los temas y plumones. Copias del tema estilos de poder (Administración, Robbins pp.305, 535, 536) imágenes.</p>	<p>Cuadro sinóptico. Punteo de enfoque. Sociodrama.</p>

	<p>Actividad 4 Autoridad y poder A partir de los conceptos, estilos de poder del autor Robbins y las imágenes, elabore una tabla comparativa de autoridad y poder. En equipos de 5 participantes, represente con un socio drama, el tema de autoridad y poder. Su creatividad es fundamental.</p> <p>Reflexión de cierre ¿Qué aprendimos durante esta sesión? ¿Cuáles fueron los aspectos más significativos que podré utilizar en mi práctica directiva?</p>		
--	---	--	--

Propósito: Comprender y aplicar la motivación con el equipo de trabajo, para el logro de los objetivos.			
Actividades		Recursos	Productos
Sesión 2 Duración 5 horas	<p>Actividad 1 Concepto de motivación. Teoría de las necesidades Elaborar de forma individual la pirámide de la teoría de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las necesidades, explicando en que niveles de jerarquía se encuentra. En la misma hoja conteste la siguiente pregunta: ¿De qué manera la edad, la etapa en que se encuentre en su carrera, la localización geográfica y el tamaño del plantel donde labora afectan las necesidades del individuo, según la descripción de la jerarquía de Maslow?</p> <p>Actividad 2 Teorías de la motivación Teoría X, Y. Douglas McGregor Teoría de las necesidades adquiridas. David McClelland Teoría expectativas recompensa. Victor Vroom Teoría dos factores. Frederick Herzberg Después de observar los videos y conteste los cuestionarios que se le entregarán. En plenaria se darán los comentarios y conclusiones.</p> <p>Reflexión de cierre ¿Qué aprendimos durante esta sesión? ¿Cuáles fueron los aspectos más significativos que podré utilizar en mi práctica directiva? Después de observar los videos y conteste los cuestionarios que se le entregarán. En plenaria se darán los comentarios y conclusiones.</p> <p>GUÍA DE OBSERVACIÓN Observe detenidamente los videos y de respuesta a las siguientes preguntas, posteriormente las comentara con el resto del grupo y darán una conclusión. 1.- En la teoría X, Y, ¿cómo clasifican al trabajador? 2.- ¿Qué consideras más importante recuperar de la teoría X, Y? 3.- En la teoría de las necesidades adquiridas, nos expone tres aspectos a considerar: podre, logro y afiliación. Explica cada uno de estos. 4.- La teoría de los dos factores: higiene y motivación, ¿qué enfoque tiene con tú equipo de trabajo? 5.- ¿Cuál es su conclusión de los videos observados?</p>	<p>Administración (Robbins, pp. 50-53), hojas blancas, plumas. Videos de las cuatro teorías: Teoría X, Y. Douglas McGregor Teoría de las necesidades adquiridas. David McClelland Teoría expectativas recompensa. Victor Vroom Teoría dos factores. Frederick Herzberg</p> <p>Copia de guía de observación</p>	<p>Guía de observación. Pirámide de la teoría de las necesidades.</p>

Sesión 3 Duración 5 horas	Propósito: Comprender, analizar y aplicar la normatividad.		
	Actividades	Recursos	Productos
	<p>Actividad 1 Acuerdo 717, Ley General de Educación</p> <p>Elaboren un punteo con las ideas sobresalientes del enfoque y socialicen sus compañeros.</p> <p>Nota: No se vale permitir el intercambio de ideas o puntos de vista entre los participantes que divaguen, hagan catarsis, digan sus anécdotas o participen sin argumento y sin relación al tema abordado</p> <p>Si se vale. Generar el intercambio de ideas o puntos de vista entre los participantes, abordando la temática con argumentos o precisiones fundamentados.</p> <p>Se abordará de manera general la aplicación del Acta Administrativa 46 Bis.</p> <p>Reflexión de cierre</p> <p>¿Qué aprendimos durante esta sesión?</p> <p>¿Cuáles fueron los aspectos más significativos que podré utilizar en mi práctica directiva?</p>	<p>Acuerdo 717, Ley General de Educación.</p> <p>Ejemplo de una Acta Administrativa en términos del Artículo 46 Bis</p>	<p>Punteo de enfoque.</p>

Sesión 4 Duración 5 horas	Propósito: Comprender el proceso de comunicación y cómo impacta en la eficacia de las relaciones interpersonales en los planteles educativos.		
	Actividades	Recursos	Productos
	<p>Actividad 1 Proceso de comunicación</p> <p>Comprensión Realizar la lectura de forma individual y exponer en 5 minutos lo más relevante del tema: "Procure primero comprender y después ser comprendido". Podrán participar 8 participantes con apreciaciones puntuales y un ejemplo de aplicación en el quehacer directivo.</p> <p>Actividad 2 Asertividad Al terminar la presentación, elaboren un punteo con las ideas sobresalientes del enfoque y socialicen sus conclusiones con el grupo.</p> <p>Actividad 2 Elementos de la escucha activa Identifique las palabras clave y comenten en plenaria las ideas principales del texto. Trabajo individual.</p> <p>Actividad 3 Tipos de comunicación Elaboren un punteo con las ideas sobresalientes del enfoque y socialicen sus conclusiones con el grupo.</p> <p>Reflexión de cierre ¿Qué aprendimos durante esta sesión? ¿Cuáles fueron los aspectos más significativos que podré utilizar en mi práctica directiva?</p>	<p>Hábito 5 Procure primero comprender y después ser comprendido. Libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" Sthepen R. Covey (copias).</p> <p>Computadora, cañón, presentación de Asertividad.</p> <p>Manual de Trabajo en equipo. Editorial Santillana. Tema: La escucha activa</p> <p>Copias del libro: Fundamentos de Administración (Amaru, pp. 351-353)</p>	<p>Punteo de enfoque.</p>

Sesión 5 Duración 5 horas	Propósito: Identificar la agrupación de los roles de la administración, según su vinculación principal con las relaciones interpersonales, la transferencia de información o la toma de decisiones.		
	Actividades	Recursos	Productos
	<p>Actividad 1 Roles interpersonales.</p> <p>El grupo se conformará en tres equipos, de tal manera que interactúen con distintos compañeros.</p> <p>Posteriormente deben elegir un sobre que contiene el rol que deberán representar cada uno de los equipos.</p> <p>La importancia de la actividad radica, en la creatividad de cada equipo al explicar el rol que les toco en el sorteo.</p> <p>Actividad 2 Administración del tiempo</p> <p>Realizar la lectura en binas y exponer en 5 minutos lo más relevante del tema: "Controle su tiempo".</p> <p>Reflexión de cierre</p> <p>¿Qué aprendimos durante esta sesión?</p> <p>¿Cuáles fueron los aspectos más significativos que podré utilizar en mi práctica directiva?</p>	<p>Computadora, cañón, presentación de la tabla de los roles administrativos.</p> <p>Copia del tema. Hojas de color, plumones.</p> <p>Capítulo II Controle su tiempo. Libro "El Ejecutivo Eficaz" Peter Drucker</p>	<p>Representación de roles.</p> <p>Muro del aprecio.</p>

Sesión 6 Duración 5 horas	Propósito: Identificar y aplicar los estilos de liderazgo, en los diferentes escenarios que se le presenten en los planteles educativos.		
	Actividades	Recursos	Productos
	<p>Actividad 1 Liderazgo A partir de las escenas de la película INVICTUS, comenten al interior del equipo sus apreciaciones y elaboren una lista de 2 sucesos positivos y 2 negativos, que le hayan impactado más.</p> <p>Actividad 2 Estilos de Liderazgo Duración: 1 hora y media Estilos de liderazgo, Administración, Stephen Robbins (pp. 528-534) Estilos de liderazgo, Daniel Goleman. Elabore un mapa mental de los diferentes estilos de liderazgo, desde la perspectiva de los autores.</p> <p>Actividad 3 Dinámica: El Iodo Objetivo: Trabajar en equipo, generando un clima de empatía y respeto en la actividad. Instrucciones: 1.- El facilitador entregará unas hojas de papel reciclado a cada participante. 2.- Les pedirá que escriban en las hojas por equipo una frase negativa que regularmente utilizan algunos compañeros de trabajo. 3.- Cada integrante deberá arrugar el papel hasta formar una esfera. 4.- Cada participante deberá arrojar su esfera de papel al piso. 5.- Cada equipo se colocará de lado izquierdo o derecho de donde se encuentra una línea de gis o listón. 6.- Iniciarán los equipos aventando las esferas a otro equipo. 7.- El primer equipo dará lectura a las esferas que recibieron, posteriormente el equipo el otro equipo hará lo mismo. 8.- Cierre, comentarios de la actividad. ¿Cómo lograr evitar que se generen estas situaciones al interior de los planteles? Reflexión de cierre ¿Qué aprendimos durante esta sesión? ¿Cuáles fueron los aspectos más significativos que podré utilizar en mi práctica directiva?</p>	<p>Película INVICTUS, papel bond, plumones. Copias del tema. Estilos de liderazgo, Administración, Stephen Robbins (pp. 528-534) Estilos de liderazgo, Daniel Goleman Hojas blancas recicladas, plumones, (espacio amplio para llevar a cabo la actividad).</p>	<p>Mapa mental. Apreciaciones.</p>

3.2 Diseño de instrumentos para la intervención

La técnica de la recogida de datos que se utilizó fue un cuestionario, los cuales consisten en un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, característica o variables que son sujeto de estudio.

La elaboración de cuestionarios para realizar encuestas requiere de una técnica y unos requisitos si se quiere asegurar la representatividad de los datos recogidos. El diseño del cuestionario debe ser claro y sin ambigüedades. En la representación de las preguntas, se optó por cerradas y semiabiertas, en las cuales los entrevistados tienen que argumentar sus preguntas. (Bisquerra, 1989)

Este cuestionario permitió recabar información para posteriormente analizarla y descubrir los hallazgos de esta indagatoria

Se hace referencia a la etapa de implementación del proyecto, así como las acciones que se llevaron a cabo y los factores que influyeron para su implementación.

En la propuesta del plan de acción “Taller para Transformar las prácticas de la Gestión Directiva”, se consideró llevarla a cabo en cinco sesiones, cada una de las sesiones estableció propósitos específicos para cada sesión, así como temas a abordar, productos y evaluación de los mismos.

3.2.1 Aplicación de los instrumentos

Como primer momento se tenía contemplado llevar a cabo el Plan de acción, en el mes de junio, en donde las autoridades del Centro de Maestros autorizaran la aplicación del curso, con un mínimo de 20 o máximo de 25 figuras directivas.

Al no tener una respuesta favorable por parte de éstas, a partir de la nueva política educativa que se definió llevar a cabo; lo que cambió radicalmente la planeación del plan de acción “Taller para transformar las prácticas de la gestión directiva”.

Se optó por aplicar los cuestionarios y encuestas en diferentes momentos, uno de ellos fue con el apoyo de tres directoras que acudieron al Centro de Maestros Agustín Cué Cánovas, a una plática en la que se les dio a conocer las temáticas del “Taller para transformar las prácticas de la gestión directiva”. La cual se llevó a cabo sin ningún contratiempo conforme lo planeado.

A otras dos figuras directivas las contacté en lugares externos a su centro de trabajo, contando con todo el apoyo para proporcionarles la información y el llenado de los cuestionarios y encuestas. De las cinco directoras con las que se pudo contar, cabe resaltar que tres de ellas, cuentan con un mínimo de tres a cinco años en la función, otra directora cuenta con 10 años en la función y la última con 17 años en la función directiva.

Cabe mencionar que previo a la implementación fue necesario realizar algunas acciones para optimizar la implementación del proyecto de intervención las cuales se mencionan a continuación:

- I. Elaboración de un soporte teórico como sustento del proyecto.
- II. Diseño del manual del participante.
- III. Preparación de los materiales para utilizarlos en cada sesión
- IV. Preparación de los espacios físicos, para llevar a cabo el plan de acción.

3.2.2 Resultados obtenidos por el pilotaje

El pilotaje de instrumentos se realizó en las fechas del 20 al 28 de junio de 2019, en las instalaciones del Centro de Maestros Agustín Cue Cánovas y en dos lugares externos, cerca del metro Ermita y en la colonia San Miguel Teotongo.

De los cuales arrojaron los siguientes resultados: El análisis que arrojaron los cuestionarios y las encuestas, son resultados positivos, desde el enfoque temático, partiendo de la importancia que tiene, para cada uno de los participantes. Cabe resaltar, algunas de las respuestas que sobresalen son:

“Los temas abordados son fundamentales en nuestra práctica, el desconocimiento de ellos limita el desarrollo óptimo de la función considerando que es muy amplio hablar de gestión”

“La temática que se aborda es muy interesante y apoya la gestión en mi función como directora de UDEII, ya que parte de mi trabajo consiste en realizar un trabajo colaborativo con diferentes figuras docentes, directivos y supervisores”

“Me gustaron los temas, debido a que es parte de nuestra función y se considera adecuada la temática a tratar, la funcionalidad que pueda tener y el impacto en la escuela”.

Como se puede observar en las anteriores apreciaciones por directivos, las temáticas del taller, las consideran importantes en su función, identifican sus áreas de oportunidad, para el logro del desempeño de un buen líder, que está comprometido con su labor, con los docentes y alumnos.

De esta forma puedo incidir en la transformación de la función directiva, facilitando nuevas estrategias y herramientas para el logro de los objetivos, metas y una adecuada funcionalidad en las instituciones educativas, para poder hacer sinergia en la parte administrativa y pedagógica. Logrando una mejora continua en los ámbitos en comento.

Tabla de categorías

Categoría	Instrumento para el análisis de la información
Liderazgo	Escala de apreciación (cuestionario)
Comunicación	Escala de apreciación (entrevista)
Normatividad	Escala de apreciación (cuestionario)

En la categoría de **Liderazgo** se utilizó una Escala Apreciación- Cuestionario del cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Se enuncian aspectos importantes como son:

- ⊙ Un líder trabaja con un grupo de personas y de motivarlos para que logren objetivos en común. Es una labor constante que debe ser enriquecida día a día.
- ⊙ Un líder es la influencia con un conjunto de habilidades que permiten el desarrollo y cumplimiento de objetivos en conjunto logrando en los demás el impulso para lograrlo.
- ⊙ La función del director o líder tiene una gran labor, porque somos los responsables de hacer dirigir de manera asertiva, adecuada y lo mejor posible, tomando en

cuenta diferentes estrategias, conociendo al personal y a la comunidad en la que se labora.

- ⊙ Como directora y líder de la institución debo procurar que todas las energías se unan para trabajar en equipo colaborativamente, darle acompañamiento para fortalecer y desarrollar las mejores habilidades del equipo para motivarlos a lograr los objetivos y metas comunes, planeadas en la ruta de mejora, construida por todos en un clima de confianza, diálogo y retroalimentación, para la mejora continua en el logro de aprendizajes y en la intervención docente en el aula.

En la categoría de **Comunicación** se utilizó una Escala Apreciación-Entrevista, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Se enuncian aspectos importantes como son:

- En el equipo de trabajo encontramos distintas personalidades, misma que el lenguaje informal es básico para todas, sin embargo, con algunos docentes fluye el trabajo sin tanto protocolo y agiliza proceso administrativos en algunos casos. Por eso retomo dos tipos de comunicación formal e informal.
- La comunicación debe ser asertiva siempre teniendo formalidad.
- Para ser un buen líder se tiene que ver al personal como un equipo, en el que todos aportan y con comunicación asertiva y efectiva.
- Es sumamente importante la comunicación entre los miembros de una comunidad escolar y considero que la comunicación horizontal, facilita el intercambio de ideas y sugerencias entre las personas que participan en la toma de decisiones de un plantel, ya que así se pueden expresar y enriquecer con sus propuestas y/o ideas al colegiado.

En la categoría de **Normatividad** se utilizó una Escala Apreciación-Cuestionario del cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Se enuncian aspectos importantes como son:

- Debemos conocer la cuestión normativa siempre para utilizarla en beneficio de nuestra labor, tomando en cuenta que el desconocimiento no nos exime de responsabilidad.
- Conocer el Acuerdo 717 en donde se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión.
- En los ámbitos de gestión, debemos conocer los rasgos que marca el Acuerdo 717, en relación al buen funcionamiento de la escuela, normalidad mínima, ruta de mejora, planeación, rendición de cuentas; etc.
- En la situación normativa, tomar en cuenta los fundamentos de la Ley General de Educación.
- El Acuerdo 717 es el que emite los lineamientos para formular los programas de gestión escolar, por lo tanto es la base normativa para dirigir el trabajo del director.

3.2.3 Reflexiones finales, hallazgos y recomendaciones



Se puede pensar que los resultados arrojados en el análisis de datos, no conllevan a una reflexión y un cambio de adecuaciones, sin embargo, unas de las áreas de oportunidad

es el orden del manejo de las temáticas, las cuales estaban propuestas en la línea de acción de esta forma:

Número de Horas		Temas
1	3	Liderazgo y gestión <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Conceptos
	2	Proceso administrativo <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Conceptos ⊗ Etapas
2	5	Autoridad y poder <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Conceptos ⊗ Tipos de poder
		Estilos de liderazgo <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Principales estilos ⊗ Tipos de liderazgo ⊗ Teorías de liderazgo
3	5	Roles del director <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Funciones interpersonales ⊗ Funciones informativas ⊗ Funciones de decisión
4	5	Comunicación efectiva <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Proceso de comunicación ⊗ Asertividad ⊗ Elementos de la escucha activa ⊗ Tipos de comunicación
5	5	Motivación <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Concepto de motivación ⊗ Teoría de las necesidades ⊗ Teoría X, Y ⊗ Teoría de las necesidades adquiridas ⊗ Teoría expectativas-recompensa ⊗ Teoría dos factores
6	5	Normatividad <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Acuerdo 717 ⊗ LGE ⊗ Acta administrativa

Se cambiarán de la siguiente manera, con las apreciaciones que indicaron las encuestas a las figuras directivas.

Número de Horas		Temas
1	3	Liderazgo y gestión <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Conceptos Proceso administrativo <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Conceptos ⊗ Etapas
	2	Autoridad y poder <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Conceptos ⊗ Tipos de poder
2	5	Motivación <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Concepto de motivación ⊗ Teoría de las necesidades ⊗ Teoría X, Y ⊗ Teoría de las necesidades adquiridas ⊗ Teoría expectativas-recompensa ⊗ Teoría dos factores
3	5	Normatividad <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Acuerdo 717 ⊗ LGE ⊗ Acta administrativa
4	5	Comunicación efectiva <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Proceso de comunicación ⊗ Asertividad ⊗ Elementos de la escucha activa ⊗ Tipos de comunicación
5	5	Roles del director <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Funciones interpersonales ⊗ Funciones informativas ⊗ Funciones de decisión ⊗
6	5	Estilos de liderazgo <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Principales estilos ⊗ Tipos de liderazgo ⊗ Teorías de liderazgo

3.2.4 Triangulación categorial

Para Creswell (2002), ¿Para qué y con qué fin se hace la triangulación? este procedimiento en el campo de la Educación y las ciencias sociales consiste en una estrategia metodológica a través de la cual un mismo problema u objeto de estudio puede ser abordado desde distintas ópticas, sin embargo, en la especificidad es el investigador quien decide enfatizar en torno a algunos aspectos o categorías que le interesa profundizar en la investigación.

En el ámbito de la investigación significa: realizar mediciones, desde distintas perspectivas Leal (2015)

Otro término de triangulación para Cabrera (2005) se efectúa con el objeto de aumentar la validez de los resultados de una investigación.

Para el caso de la presente investigación, se tomaron tres categorías sobre las cuales se desarrollará esta triangulación categorial, a fin de sistematizar más la información y compararlo con la teoría.

A continuación se presenta la triangulación categorial elaborada, con la información de los instrumentos aplicados en el diagnóstico y en el círculo de estudio y en las pláticas informativas del taller.

Triangulación categorial			
Categoría	El ser real	Teoría	Hallazgos
Liderazgo	El 90% de los directivos coinciden en que el ser un buen líder trabaja colaborativamente para el logro de los objetivos planteados.	Liderazgo es la capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas." (Robbins, 2002) Handy (2007), afirma que el líder es por momentos misionero y a veces maestro.	El liderazgo es necesario para iniciar y mantener el mejoramiento de la escuela. Casi todos los estudios sobre efectividad escolar han demostrado que el liderazgo, tanto en primaria como en

	<p>Debe creer en sí mismo, tener pasión por el trabajo y amar a las personas. Al tratar el tema de liderazgo, se cometen errores.</p> <p>Liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.” (Hellriegel, Jackson y Slocum Jr., 2005: 418)</p>	<p>secundaria, es un factor clave.</p> <p>La importancia del liderazgo de la dirección es uno de los mensajes más claros que nos ofrece la investigación sobre efectividad escolar. En el cual señala el hecho de que no ha surgido evidencia alguna de escuelas efectivas con liderazgo débil en las revisiones de las investigaciones sobre efectividad.</p> <p>El liderazgo no se relaciona simplemente con la calidad de los líderes individuales, aunque esto sea, por supuesto, importante. También resulta fundamental el papel que juegan los líderes, su estilo gerencial, su relación con la misión, visión, valores y metas de la escuela, y su manera de abordar el cambio.</p>
--	--	---

Triangulación categorial			
Categoría	El ser real	Teoría	Hallazgos
Comunicación	El 90% de los directivos coinciden en que se tiene que ver al personal como un equipo en el que todos aportan, se debe utilizar una comunicación asertiva y efectiva.	Para Hellriegel y Jackson (2005, la comunicación es la transferencia e intercambio de información y entendimiento de una persona a otra por medio de símbolos significativos.	Es sumamente importante la comunicación entre los miembros de una comunicad escolar y considero que la comunicación horizontal facilita el intercambio de ideas y sugerencias entre las personas que participan en la toma de decisiones de un plantel, ya que así se pueden

	<p>La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social. Münch (2005)</p>	<p>expresar y enriquecer con sus propuesta y/o ideas al colegiado.</p> <p>En el equipo de trabajo encontramos distintas personalidades, mismas que el lenguaje informal es básico para todas, sin embargo, con algunos docentes fluye el trabajo sin tanto protocolo y agiliza proceso administrativos en algunos casos. Por eso retomo los 2 tipos de comunicación formal e informal.</p>
--	---	--

Triangulación categorial			
Categoría	El ser real	Teoría	Hallazgos
Normatividad	<p>El 90% de los directivos coinciden en que la base normativa es fundamental para dirigir el trabajo directivo</p>	<p>Según el Diccionario de la Real Academia Española, el término “norma” deriva del latín norma, escuadra; y un primer sentido que encontramos refiere a “regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.</p> <p>“Norma” atendiendo a su acepción latina (norma = regla, modelo, medida, mandato, principio rector). Diccionario de Ciencias de la Educación.</p>	<p>Debamos conocer la cuestión normativa siempre para utilizarla en beneficio de la labor directiva, tomando en cuenta que el desconocimiento no nos exime de la responsabilidad.</p> <p>Se deben tomar en cuenta los fundamentos de todos los elementos normativos que nos rigen.</p>

Con la aplicación de los instrumentos y la integración de la teoría a través de la triangulación categorial, se comprueba la viabilidad de este proyecto de intervención y se observa cómo se puede lograr incidir en un cambio hacia la mejora de las prácticas de la gestión directiva.

CONCLUSIONES

- La experiencia de haber participado en el proceso de Maestría en Educación Básica (MEB) al interior de la Unidad UPN 094 Centro como programa de actualización en convenio con los Centros de Maestros, ha significado un cambio de mirada sumamente importante en nuestras vidas, es evidente que nuestra posición como profesores de profesores, nos exige una mirada fresca y clara de lo que ocurre en el ámbito educacional
- Sin lugar a dudas, el proceso de contextualización y políticas educativas, nos permitió agudizar nuestros sentidos, problematizando nuestro quehacer docente vía una práctica reflexiva que ha dinamizado la forma en cómo concebimos el fenómeno educativo, como un todo dinámico y permanente proceso de revisión gracias a la pertinencia de las lecturas y debates internos en los seminarios de la MEB
- En el proceso de reflexión y construcción de nuestra problemática de investigación aprendimos y aprehendimos los puntos finos del fenómeno educativo y su quehacer educacional, identificamos una problemática socioeducativa que intentamos resolver y/o innovar a la luz de la investigación cualitativa, ello como un proceso formativo y de intervención que definitivamente nos cambió el paradigma con que veníamos trabajando

En relación al trabajo realizado en este proyecto, se derivaron las siguientes conclusiones, mismas que desde luego no son finales, y nos imponen una tarea reflexiva a cada paso y en cada fase de nuestra intervención:

- El primer apunte y axioma de trabajo en gestión, es que el personal directivo con que trabajamos se puede ubicar como novel, ya que como lo estipula el Sistema del Servicio Profesional de Carrera, en la actualidad llamado Unidad del Sistema

para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM), en donde la Promoción como directivos es vertical y responde a méritos profesionales.

- La promoción a la función directiva o de supervisión es un movimiento vertical, que consiste en el ascenso a una categoría, puesto o cargo de mayor responsabilidad, acceso a otro nivel de ingresos y el cambio de función. La promoción a puestos con funciones de dirección y de supervisión en la educación básica y la educación media superior que imparta el Estado y sus organismos descentralizados, se llevará a cabo mediante procesos anuales de selección.
- Se identificó que los docentes tienen consolidados los conocimientos pedagógicos dentro del aula, es aquí en donde se puede incidir, facilitando las temáticas administrativas, con la finalidad de fortalecer su labor directiva.
- Una fortaleza del taller con los directores consolidados, es que estos identifican la propuesta como una ventana de oportunidad, misma que favorece nuevas formas aplicables a su función directiva, logrando establecer un trabajo colaborativo de aprendizajes que, a través del diálogo compartido y la reflexión sobre la práctica, permitió la apropiación de temas abordados en el taller y que seguramente impactarán en el mejor desarrollo de la gestión directiva.
- En cuanto a los directivos expertos, los cuales cuentan con una amplia trayectoria, se logró incidir en las obsoletas formas de trabajo, en donde la autoridad, el poder y el liderazgo autocrático, en el cual, el líder obtiene la información necesaria de sus subordinados y después toma personalmente la decisión, para resolver el problema.

- Se esclareció la importancia de contar con un buen clima organizacional, evitando la apatía del personal, al no tener buena relación con su jefe, enfocando la observancia de la motivación y del marco formal de la disciplina, buscando la eficiencia, eficacia y efectividad para el logro de los objetivos.
- Al aplicar la propuesta del taller. se coincide en la definición de Robbins (2000), en relación a utilizar el liderazgo transaccional, en el cual, el líder guía o motiva a sus seguidores hacia el logro de las metas establecidas aclarando los requisitos en materia de roles y tareas.
- Indudablemente, en las apreciaciones de los directivos, las temáticas del taller “Transformar las prácticas de la Gestión Directiva” las consideran importantes para su función, identifican sus áreas de oportunidad para el logro del desempeño de un líder, que está comprometido en su labor con los docentes y alumnos.
- De esta forma, puedo incidir en la transformación de la función directiva, facilitando nuevas estrategias y herramientas para el logro de los objetivos, metas y una adecuada funcionalidad en las instituciones educativas, para poder hacer sinergia en la parte administrativa y pedagógica. Logrando la mejora continua y la formación permanente en todos los niveles.
- Es por ello, que podemos afirmar que al aplicar el proyecto de intervención vía el taller en cuestión, se comprobó la teoría de Münch (2005) “La comunicación es una aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social”.

- Las temáticas del taller se consideraron como componentes indispensables para una intervención directiva eficaz. Así como apoyo a la gestión en la función directiva, al realizar trabajo colaborativo con diferentes figuras educativas. Contar más herramientas para el mejor desempeño de la gestión directiva.
- El personal directivo que participó en esta propuesta, lograron sensibilizarse respecto a la importancia de su gestión, como factor determinante en la mejora continua y trabajo en equipo.
- Asimismo, se logró alcanzar el objetivo de este proyecto de intervención; contribuyendo en la gestión directiva, como parte fundamental del funcionamiento de los planteles educativos, considerando el liderazgo como un factor clave en la efectividad escolar, ubicando que los directivos deben encontrar el estilo de liderazgo y las estructuras más adecuadas a su propia situación local.
- Finalmente es necesario a nuestro juicio agradecer a todos y cada uno de los académicos y autoridades que gestionaron en convenio interinstitucional UPN-Centro de Maestros que nos permitió aprender a mirar de forma diferente nuestra práctica diaria y ha favorecido a pesar de la diversidad de nuestra formación visualizarnos como profesionales de la educación.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- ACUERDO Nacional para la Modernización de la Educación Básica. (2001-2006, 2007-2012).
- Al Mufti, I., Amagi, I., Carneiro, R., & Chung, F. (1996). *La educación encierra un tesoro*. París: UNESCO.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Aránguiz, G. (2017). Las nuevas super empresas. *Expansión*, 85-120.
- Bachelard, G. (1971). Epistemología. México: Siglo XXI. En Bachelard, & G, *Epistemología*. México: Siglo XXI.
- Barahal, S. L. (2008). El pensamiento artístico . Boston , Inglaterra.
- Bauman, Z. (1 de Mayo de 2006). Vivimos con el miedo de una amenaza constante sin saber de qué. (E. I. Vanguardia, Entrevistador)
- Bisquerra, R. (1989). *Metodología de recogida de datos*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES*. Buenos Aires: Granica .
- Coll, C., E, M., & Mauri, T. (1997). *El constructivismo en el aula* . Barcelona : Graó.
- Consultoría Mckinsey. (2010). *¿Cómo los sistemas educativos que más progresan continúan mejorando?* Estados Unidos: Consultoría Estadounidense.
- Dávalos, V. (2011). *Comunicación y Liderazgo*. México: McGrawHill.
- DELORS, J. (1997). "La Educación encierra un tesoro". En J. DELORS. París: UNESCO.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Desarrollo, B. I. (2004). *Retos, Acciones, y Compromisos*. (B. I. Desarrollo, Ed.) Washington: Desarrollo, Banco Interamericano de.
- Diario Oficial de la Federación. (30 de Septiembre de 2019). Secretaría de Educación Pública. *Ley Reglamentaria del Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México, Ciudad de México, México: Diario Oficial de la Federación.
- DOF. (19 de Mayo de 1992). Acuerdo Nacional Para La Modernización de la Educación Básica. *Diario Oficial de la Federación*, págs. 4-14.
- Eisner, W. E. (1995). *¿Por qué enseñar Arte?*. Barcelona : Paidós .
- Evans, E. (2010). *Orientaciones Metodológicas para la Investigación - Acción* . Perú: Minedu.
- Ferreiro, A. (2009). *scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/205475937/FERREIRO-ALEJANDRA-LA-EDUCACION-ARTISTICA-Y-LA-EDUCACION-ESTETICA-docx>
- Flavia, T., Akoschky, J., Chapato, M., & Kalmar, D. y. (2002). *Artes y Escuela* . Buenos Aires : Paidós .
- Fullan, M. (2014). *El Director*. Canadá: Jossey-Bass.
- GOB. (11 de 09 de 2013). Ley del Servicio Profesional Docente. México, Ciudad de México, México: DOF.

- GOB. (2013). *Plan nacional de Desarrollo 2013-2018*. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: <http://pnd.gob.mx/>
- Gobierno, F. (2017). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Presidencia de la República.
- González, I., Paredes, J., & Rodríguez, N. y. (1998). *Aprender a Mirar*. México: SEP.
- Hellriegel, J. S. (2005). *Administración "Un enfoque basado en competencias"*. México: Thomson.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración*. México: McGrawHill.
- INNE . (11 de Noviembre de 2013). Ley del Instituto Nacional para la evaluación del la Educación . México , Ciudad de México , México : DOF.
- Jomtien. (1990). *Declaracion Mundial Sobre Educación para Todos*. Oficina del Subdirector General de Educación. pdf.
- Kosik, K. (1967). *Dialéctica de lo concreto*. México: Grijalbo.
- Kotter, J. P. (2007). *Lo que de verdad hacen los líderes*. Estados Unidos: Gestión 2000.
- Latorre, A. (2005). *La Investigación Acción* . Barcelona : Graó.
- Lucci, M. (2006). La propuesta de Vigotsky: La psicología socio histórica . *Revista de currículum y formación del profesorado* , 1-11.
- Maya, A. (2007). *El taller Educativo* . Bogota : Aula abierta Magisterio.
- Moreno, P. (2010). *La política educativa de la globalización*. México: Horizontes Educativos.
- Nanus, B. (1994). *Liderazgo Visionario*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Pimienta, J. (2008). *Constructivismo. Estrategias para aprender a aprender* . México: Pearson.
- (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*.
- Real Academia Española. (11 de 25 de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?w=gesti%C3%B3n>
- Robbins, S. P. (2000). *Administración*. México: Perason Educación.
- Robbins, S. P. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rogers, C. (2001). *El Proceso de Convertirse en Persona*. México: Paidós.
- Rojas, P., & Oyanedel, R. (2016). *Caja de Herramientas para la Educación Artística*. Santiago de Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes .
- Saldarriaga, P., Bravo, G., & R Loor, M. (2016). La teoría constructivista de Jean Piaget y su significado para la pedagogía contemporanea . *Revista científica, dominio de las ciencias* , 1-11.

- Sánchez Puentes, R. (1993). Didáctica de la problematización en el campo científico de la Educación . *Perfiles Educativos* , 7.
- Sañudo, L. (2005). La formación permanente del profesorado a través de la investigación reflexiva de su práctica . *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación* , 665-684.
- SEP. (1992). *Hacia una mejora calidad de nuestras escuelas*. México: Subsecretaría de Educación Básica y Normal.
- SEP. (1993). *Plan y Programa de Estudio 1993. Primaria*. México, D. F.: Comisión Nacional del Libro de Texto Gratuito. .
- SEP. (1993). *Plan y Programa de Estudios 1993. Secundaria*. México, D.F.: Fernández Editores.
- SEP. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México: Dirección General de Materiales y Métodos Educativos.
- SEP. (2000). *Libro para el Maestro. Geografía Quinto Grado*. Puebla, México: Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos.
- SEP. (2000). *Libro para el Maestro. Historia Quinto Grado*. Puebla, Mexico: Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos.
- SEP. (2000). *Libro para el Mestro. Español Cuarto Grado*. México: Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos.
- SEP. (2002). *Libro para el Maestro*. México: Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos.
- SEP. (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México.
- SEP. (2017). *Aprendizajes Clave para la Educación Integral* . México : SEP.
- SEP. (2017). *Aprendizajes claves para la Educación Integral*. México: Secretaría de Educación Pública.
- SEP. (25 de 05 de 2017). *Lineamientos Generales para la prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela*.
Obtenido de Servicio Profesional docente:
http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/general/docs/2017/LINEAMIENTOS_SATE.pdf
- SEP. (2018). *Perfil parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección*. México: Secretaría de Educación Básica.
- Tedesco, J. C. (2000). Escuela y Cultura una relación conflictiva. 1-10. Buenos Aires , Argentina : IIFE.
- UNAM. (2010). *Fundamentos de la Reforma* . México: SEP.
- UNESCO. (2000). *Foro Consultivo Internacional sobre Educación para Todos*. Paris: Graphoprint.
- Valdano, J. (15 de Mayo de 2017). Apuntes de un líder. (G. Chávez, Entrevistador)
- Villoro, L. (2003). *De la libertad a la comunidad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Waisburd J, G. (2009). Pensamiento Creativo e Innovación . *Revista Digital Universitaria* , 1-9.

ANEXOS Y COMPLEMENTOS

Anexos

Anexo. Instrumento Cuestionario. Autoevaluación de Liderazgo.

Edad: _____ Cargo: _____

Fecha: _____

El objetivo del presente cuestionario es describir su desarrollo hacia el estilo de Liderazgo transformacional.

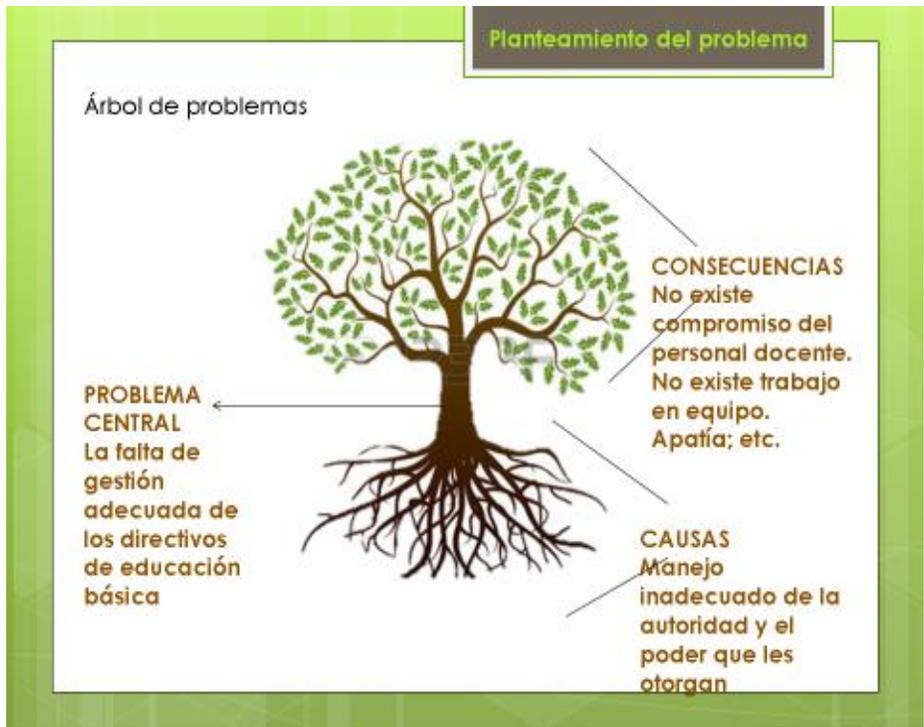
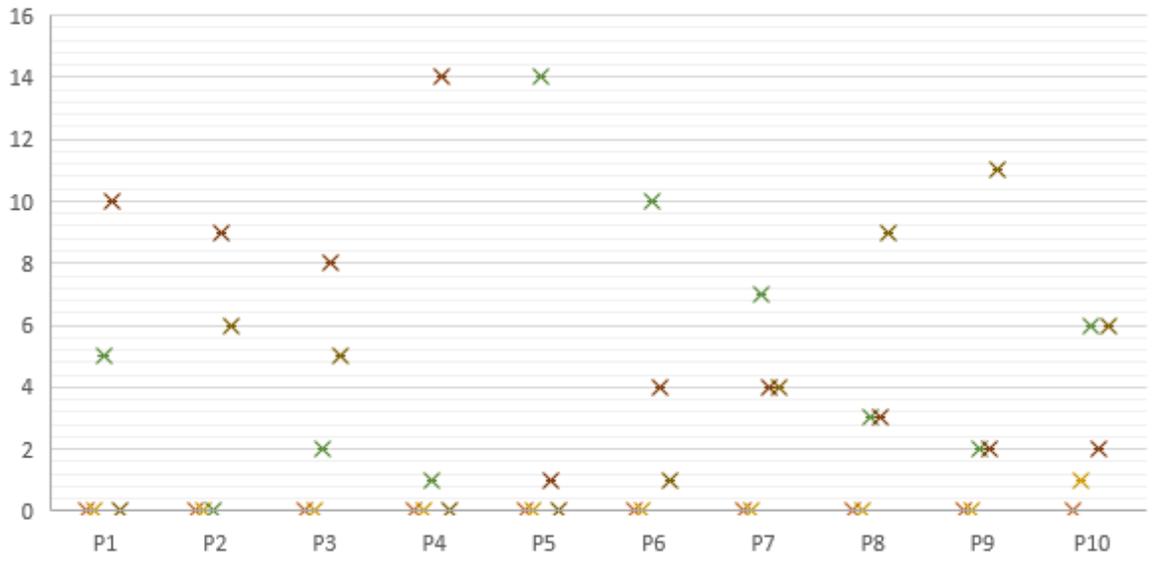
Se sugiere responder con honestidad para que cumpla la función auto-regular de su proceso directivo.

Son 10 afirmaciones descriptivas, usted juzgará la frecuencia con las que las realiza. Para ello use la siguiente escala de clasificación, marcando la categoría correspondiente con una cruz.

	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente
	0	1	2	3	4
					0 1 2 3 4
1	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas				
2	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo				
3	Tiendo hablar con entusiasmo sobre las metas				
4	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace				
5	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas				
6	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás				
7	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo				
8	Intento mostrar coherencia ente lo que digo y hago				
9	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión				
10	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores				

Cuestionario "Liderazgo"

■ Nunca
 ■ Rara vez
 ■ A veces
 ■ A menudo
 ■ Frecuentemente



JUSTIFICACIÓN PEDAGÓGICA DEL PLAN DE ACCIÓN

Las funciones de dirección y de supervisión son fundamentales para la vida escolar, porque de ellas depende una parte de la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educativa de la escuela y que los alumnos obtengan los resultados académicos esperados. (SEP, 2009)

Paradigma Humanista. Surge en Estados Unidos a mediados del siglo pasado. Algunos de sus autores más sobresalientes son: Abraham Maslow, Rollo May, Charlotte Bühler. Este paradigma busca desarrollar una nueva orientación psicológica, el estudio del ser humano como una totalidad dinámica y autoactualizada. Al Humanismo se le reconoce sus aportes en espacios que otros paradigmas (cognitivo, conductual) no habían trabajado con el debido rigor, como el estudio del dominio socio-afectivo, las relaciones interpersonales en general y la relación pedagógica en el escenario educativo. Este paradigma, ha desempeñado un papel catalizador y crítico en el ámbito de la psicología educativa; desde él se han propuesto señalamientos importantes que reflejan las carencias en las prácticas educativas escolares y se han hecho planteamientos que objetan las concepciones e innovaciones educativas de otros paradigmas. Las ampliaciones de la psicología humanista en el contexto educativo, surgen como reacción a los currículos que ignoraron las características y necesidades individuales en la búsqueda de la homogenización y normalización de la sociedad debido a las instituciones que no permite el desarrollo en su plenitud de la personalidad de los estudiantes. La educación humanista se basa en la idea de que cada individuo es diferente y todos tienen su propia forma de interpretar el mundo, y los ayuda a ser más como ellos mismos, pues su objetivo es brindarle al estudiante lo necesario para que él explore y comprenda de una manera más completa los significados de su experiencia promoviendo el desarrollo de su personalidad, en lugar de tratar de formarla de acuerdo a ciertos modos predeterminados.

José Manuel Villalpando, en su Filosofía de la Educación (Porrúa, 1992) menciona que el humanismo apareció como una nueva imagen del mundo después de la Edad Media.

Los pensadores humanistas fueron intérpretes de las nuevas aspiraciones humanas impulsados por la decadencia de la filosofía escolástica en la cual el centro de gravedad era la vida religiosa y la inmortalidad ultraterrena. El Humanismo la sustituye por la reflexión filosófica abundante en productos racionales y en la que se considera al hombre como tal, con una idea del hombre como humano, verdadero, e integral.

Carl Rogers es quien más ha analizado el concepto de aprendizaje y dice que el alumno desarrollará su aprendizaje cuando llegue a ser significativo y esto sucede cuando se involucra a la persona como totalidad, incluyendo sus procesos afectivos y cognitivos, y se desarrolla en forma experimental. Es importante que el alumno considere el tema a tratar como algo importante para sus objetivos personales. El aprendizaje es mejor si se promueve como participativo, en el que el alumno decida, mueva sus propios recursos y se responsabilice de lo que va a aprender. También es importante promover un ambiente de respeto, comprensión y apoyo para los alumnos, y sugiere Rogers que el profesor no utilice recetas estereotipadas sino que actúe de manera innovadora y así sea él mismo, que sea auténtico. (Rogers, 2001)

Las competencias promovidas por los talleres vivenciales

Los distintos teóricos de la psicología humanista han compartido la idea de que el grupo proporciona ganancias que no están presentes en el trabajo individual; por ello, tanto Yalom (1996), como Perls (1978) y Rogers (2004) fueron grandes promotores del trabajo grupal. Desde estas perspectivas, se han realizado muy variadas modalidades del trabajo con grupos, uno de los cuales es el denominado taller vivencial. Un taller vivencial es un espacio en el cual los participantes se reúnen en grupo para trabajar a partir de experiencias personales, sobre algún tema específico. Posee una estructura y planeación previa que contempla, además de los contenidos teóricos, ejercicios que facilitan el aprendizaje y el desarrollo personal de los participantes (Villar, 2010). Permite crear espacios dialógicos, donde se ponen en común los conocimientos, afectos y experiencias cotidianas y significativas de cada uno de los participantes, para ser resignificadas mediante estrategias de reaprendizaje, con lo cual se obtienen formas distintas de ser y de relacionarse con los otros (Berra y Dueñas, 2011). Por lo tanto, los talleres vivenciales promueven el aprendizaje significativo de los estudiantes, es decir,

aquel que no es sólo acumulación de conocimientos e información sin conexión con la persona, sino asimilación e integración de los conceptos en la persona que los aprende, porque tienen un significado para su existencia presente (Moreno, 1983).

Las principales ventajas derivadas del uso de estrategias de aprendizaje colaborativo, derivan en el desarrollo y mejora continua de las competencias del docente para ejercer el apoyo y acompañamiento responsables y creativos (Vigotsky, 1979)

DESCRIPCIÓN DEL TALLER

En este taller se proyecta para cambiar la perspectiva del liderazgo, en la función directiva.

La finalidad de este taller es fortalecer las competencias profesionales de los directivos, orientadas al acompañamiento de los docentes, para contribuir a la mejora de los planteles educativos.

Esta propuesta formativa les permitirá vivenciar a los directivos, el liderazgo, en el marco del Nuevo Modelo Educativo de Aprendizajes Clave, en relación al Fortalecimiento de las escuelas públicas, uno de los factores que resaltan es ***“Fortalecer el liderazgo directivo”***.

Uno de los propósitos fundamentales del taller, es que al conocer el contenido del curso-taller de la Gestión directiva, vivenciando a través de dinámicas y ejercicios, logre transformar la mirada del entorno al liderazgo efectivo en bienestar de las escuelas públicas.

Formará una experiencia, para nutrir los saberes de los directivos e incidir en su quehacer, será un lugar para la participación y el aprendizaje.

El taller: **“Taller para Transformar las prácticas de la Gestión Directiva”**, está organizado en 6 sesiones de 5 horas cada una dando un total de 30 horas de trabajo organizados de la siguiente manera:

Sesión	Número de Horas	Temas	Productos	Evaluación
1	3	Liderazgo y gestión <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Conceptos Proceso administrativo <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Conceptos ⊗ Etapas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dinámica aviones de papel ❖ Cuadro Sinóptico ❖ Organizador gráfico (Muro del aprecio) ❖ Tabla comparativa 	Lista de cotejo Videograbación
	2	Autoridad y poder <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Conceptos ⊗ Tipos de poder 		Lista de cotejo
2	5	Motivación <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Concepto de motivación ⊗ Teoría de las necesidades ⊗ Teoría X, Y ⊗ Teoría de las necesidades adquiridas ⊗ Teoría expectativas-recompensa ⊗ Teoría dos factores 	❖ Mapa conceptual	Rúbrica
3	5	Normatividad <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Acuerdo 717 ⊗ LGE ⊗ Acta administrativa 	❖ Mapa conceptual	Observación
4	5	Comunicación efectiva <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Proceso de comunicación ⊗ Asertividad ⊗ Elementos de la escucha activa ⊗ Tipos de comunicación 	❖ Mapa conceptual	Videograbación
5	5	Roles del director <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Funciones interpersonales ⊗ Funciones informativas ⊗ Funciones de decisión 	❖ Socio drama	Videograbación
6	5	Estilos de liderazgo <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Principales estilos ⊗ Tipos de liderazgo ⊗ Teorías de liderazgo 	❖ Mapa mental	Rúbrica

Curso-Taller: Gestión y Liderazgo

Objetivo: Al finalizar el curso-taller el personal directivo fortalecerá sus competencias profesionales orientadas al acompañamiento de los docentes, para contribuir a la mejora de sus prácticas docentes y de la institución.

2. Temario: Liderazgo y gestión

Motivación

Normatividad

Comunicación efectiva

Roles del director

Estilos de liderazgo

Duración: 30 horas

Dirigido a: Personal Directivo de Educación Básica

Requisitos: Presentarse puntualmente, con la disposición aprender algo nuevo.

Cubrir el 80% de asistencia.

Objetivo general del curso: Al finalizar el curso-taller el personal directivo identificará el proceso administrativo favoreciendo el uso eficiente para las prácticas pedagógicas y de la institución.

Evaluación del curso: rúbricas, lista de cotejo, observaciones y videograbaciones.



Curso-taller "Liderazgo y Gestión"

SESIÓN 1 duración 5
horas

Liderazgo y Gestión

Propósito de la sesión

- ➔ Identificar los conceptos de liderazgo, gestión, proceso administrativo, autoridad, poder y las etapas del proceso administrativo, sus ventajas, para apropiarse de las teorías y aplicarlo en su práctica.

Actividad 1 Dinámica: aviones de papel

Objetivo: Conocer a los miembros que conformarán el grupo y generar un espacio de integración.

Materiales: hojas blancas, plumas.

Duración: 1 hora.

Instrucciones:



1.- El facilitador entregará una hoja de papel a cada participante.

2.- Les pedirá que escriban en la hoja su nombre y las siguientes dos preguntas:

¿En qué nivel de educación básica ejerces la función directiva?

¿Qué es lo que más disfrutas de ser directivo?

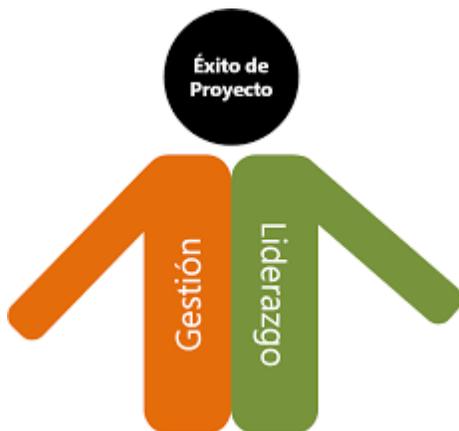
NOTA: No se deben responder las preguntas.

- 3.- Cada integrante deberá hacer un avión con su hoja de papel.
- 4.- El facilitador pedirá a los participantes que se levanten y que formen un círculo en el salón.
- 5.- Cada participante deberá arrojar su avión.
- 6.- Los participantes deberán tomar un avión y volverlos a arrojar en al menos tres ocasiones para que se mezclen por el salón.
- 7.- El facilitador dará la instrucción de que los participantes tomen un avión (que no sea el suyo), lo abran y como escribieron el nombre deben buscar al dueño de ese avión y hacerles las dos preguntas.
- 8.- Una vez que todos hayan terminado de hacer y responder a las preguntas, el facilitador les pedirá a los participantes que tomen sus lugares y que en orden presenten al compañero al que le hicieron las preguntas y compartan las respuestas que obtuvieron.

Actividad 2 Conceptos de liderazgo y gestión

Materiales: pliegos de papel bond, copias de los temas y plumones

Duración: 1 hora.



Se iniciará con una pregunta detonadora, los participantes utilizarán el brainstorming (lluvia de ideas), posteriormente formarán 2 equipos de 10 participantes, ya conformados los equipos, investigarán los siguientes apartados teóricos:

Fundamentos de Administración (Amaru, pp. 313)

Administración (Robbins, pp. 520)

Administración Un enfoque basado en competencias (Hellriegel, pp. 418)

Durante la lectura tomen nota de las ideas principales o resáltenlas, para no perderlas de vista. Al terminar la lectura y el análisis de la información, elaboren un cuadro sinóptico, que les permita socializar la información de su investigación con el grupo. No olviden utilizar su creatividad.

Actividad 3 Proceso administrativo

Materiales: computadora, presentación, hojas de color y plumones

Duración: 2 horas



Después de observar la presentación, trabajaran en binas o triadas por niveles, les entrego el material de la presentación proyectada, para que puedan recuperen las ventajas de la aplicación del proceso administrativo en su labor directiva. Elaboren en las hojas de color, un muro del aprecio con la funcionalidad en su labor directiva las etapas del proceso administrativo. Socialicen con el grupo.

Actividad 4 Autoridad y poder

Materiales: Copias del tema estilos de poder (Administración, Robbins pp.305, 535, 536) imágenes.

Duración: 1 hora



A partir de los conceptos, estilos de poder del autor Robbins y las imágenes, elabore una tabla comparativa de autoridad y poder. En equipos de 5 participantes, represente con un socio drama, el tema de autoridad y poder. Su creatividad es fundamental.

Reflexión de cierre

¿Qué aprendimos durante esta sesión?

¿Cuáles fueron los aspectos más significativos que podré utilizar en mi práctica directiva?

SESIÓN 2 duración 5 horas

Motivación

El desempeño en el trabajo es el resultado que una persona consigue al aplicar algún esfuerzo. El desempeño es positivo cuando el resultado beneficia a la propia persona, al grupo en el cual participa.

La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada en el trabajo significa decir que presenta una disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo.

Propósitos de la sesión

- Comprender y aplicar la motivación con el equipo de trabajo, para el logro de los objetivos.

Actividad 1 Concepto de motivación.

Teoría de las necesidades

Materiales: Administración (Robbins, pp. 50-53), hojas blancas, plumas.

Duración: 1 hora.

Elaborar de forma individual la pirámide de la teoría de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las necesidades, explicando en que niveles de jerarquía se encuentra.

En la misma hoja conteste la siguiente pregunta: ¿De qué manera la edad, la etapa en que se encuentre en su carrera, la localización geográfica y el tamaño del plantel donde labora afectan las necesidades del individuo, según la descripción de la jerarquía de Maslow?

Actividad 2 Teorías de la motivación

Teoría X, Y. Douglas McGregor

Teoría de las necesidades adquiridas. David McClelland

Teoría expectativas recompensa. Victor Vroom

Teoría dos factores. Frederick Herzberg

Materiales: Videos de las cuatro teorías

Duración: 3 horas

Después de observar los videos y conteste los cuestionarios que se le entregarán.



En plenaria se darán los comentarios y conclusiones.

Reflexión de cierre

¿Qué aprendimos durante esta sesión?

¿Cuáles fueron los aspectos

más significativos que podré utilizar en mi práctica directiva?

GUÍA DE OBSERVACIÓN

VIDEOS DE MOTIVACIÓN: TEORÍA X, Y. TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS. TEORÍA EXPECTATIVAS RECOMPENSA. TEORÍA DOS FACTORES

NOMBRE: _____

INSTRUCCIONES:

Observe detenidamente los videos y de respuesta a las siguientes preguntas, posteriormente las comentara con el resto del grupo y darán una conclusión.

1.- En la teoría X, Y, ¿cómo clasifican al trabajador?

2.- ¿Qué consideras más importante recuperar de la teoría X, Y?

3.- En la teoría de las necesidades adquiridas, nos expone tres aspectos a considerar: podre, logro y afiliación. Explica cada uno de estos.

4.- La teoría de los dos factores: higiene y motivación, ¿qué enfoque tiene con tú equipo de trabajo?

5.- ¿Cuál es su conclusión de los videos observados?

SESIÓN 3 duración 5 horas

Normatividad

Cuando hablamos de la parte normativa en la institución, nos referimos al conjunto de normas aplicadas a una determinada materia o actividad. Es por ello, la importancia de vigilar con los docentes, otorgando el apoyo de manera preventiva para evitar caer en conflictos de carácter jurídico.

Propósitos de la sesión

- ➡ Comprender, analizar y aplicar la normatividad.

Actividad 1 Acuerdo 717 y Ley General de Educación

Materiales: Acuerdo 717 y Ley General de Educación.

Acuerdo 717, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 07 de marzo de 2014.

Decreto por el que se expide la Ley General de Educación y se abroga la Ley General de la Infraestructura Física Educativa, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de septiembre de 2019.

*Elaboren un punteo con las ideas sobresalientes del enfoque y socialicen sus compañeros.

Nota: No se vale. Permitir el intercambio de ideas o puntos de vista entre los participantes que divaguen, hagan catarsis, digan sus anécdotas o participen sin argumento y sin relación al tema abordado

Si se vale. Generar el intercambio de ideas o puntos de vista entre los participantes, abordando la temática con argumentos o precisiones fundamentados.

Se abordará de manera general la aplicación del Acta Administrativa 46 Bis.



Reflexión de cierre

¿Qué aprendimos durante esta sesión?

¿Cuáles fueron los aspectos más significativos que podré utilizar en mi práctica directiva?

SESIÓN 4 duración 5 horas

Comunicación efectiva

De la calidad del proceso de comunicación depende la eficacia de las relaciones interpersonales en las organizaciones. La negociación, la venta de ideas, el liderazgo, la motivación, la organización, la delegación, la orientación a los colaboradores, la evaluación del desempeño, entre muchas otras funciones directivas, exigen una elevada capacidad de comunicación.

El proceso de comunicación comprende la transmisión de información y significados. Si no ocurre esa transmisión no hay comunicación. En cualquier proceso comunicativo siempre están presente los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, canal de comunicación, ruido y retroalimentación.

Propósitos de la sesión

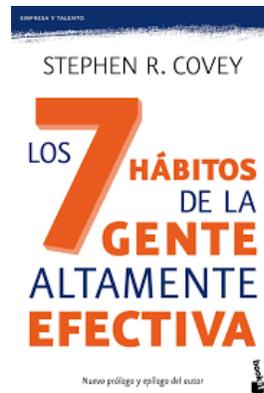
- Comprender el proceso de comunicación y cómo impacta en la eficacia de las relaciones interpersonales en los planteles educativos.

Actividad 1 Proceso de comunicación

Comprensión

Materiales: Hábito 5 Procure primero comprender y después ser comprendido. Libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” Sthepen R. Covey

Duración: 2 horas.



Realizar la lectura de forma individual y exponer en 5 minutos lo más relevante del tema: “Procure primero comprender y después ser comprendido”. Podrán participar 8 participantes con apreciaciones puntuales y un ejemplo de aplicación en el quehacer directivo.

Actividad 2 Asertividad

Materiales: Computadora, cañón, presentación de Asertividad.

Duración: 1 hora.

Al terminar la presentación, elaboren un punteo con las ideas sobresalientes del enfoque y socialicen sus conclusiones con el grupo.

Actividad 2 Elementos de la escucha activa

Materiales: Manual de Trabajo en equipo. Editorial Santillana. Tema: La escucha activa

Duración: 1 hora.

Identifique las palabras clave y comenten en plenaria las ideas principales del texto.



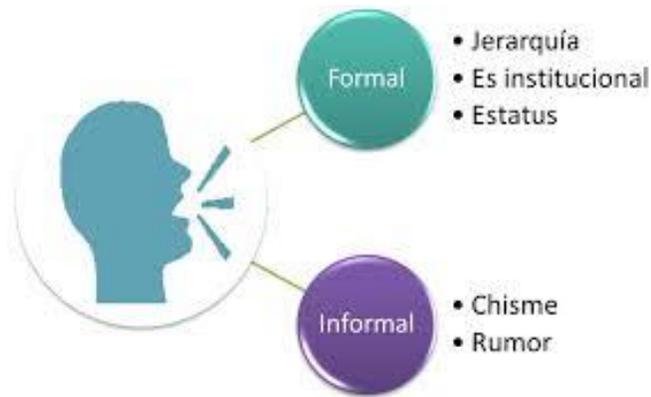
Trabajo individual.

Actividad 3 Tipos de comunicación

Materiales: Fundamentos de Administración (Amaru, pp. 351-353)

Duración: 1 hora.

Elaboren un punteo con las ideas sobresalientes del enfoque y socialicen sus



conclusiones con el grupo.

Reflexión de cierre

¿Qué aprendimos durante esta sesión?

¿Cuáles fueron los aspectos más significativos que podré utilizar en mi práctica directiva?

SESIÓN 5 duración 5 horas

Roles del director

A fines de la década de 1960 Henry Mintzberg, realizó un estudio detallado de las actividades de cinco gerentes del nivel más alto. Concluyó que los gerentes desempeñan 10 roles diferentes, pero que están muy relacionados entre sí. La expresión de los roles de la administración se refiere a ciertas categorías específicas del comportamiento de los gerentes.

Propósitos de la sesión

- Identificar la agrupación de los roles de la administración, según su vinculación principal con las relaciones interpersonales, la transferencia de información o la toma de decisiones.

Actividad 1 Roles interpersonales.

Materiales: Computadora, cañón, presentación de la tabla de los roles administrativos. Copia del tema. Hojas de color, plumones.

Duración: 4 horas

El grupo se conformará en tres equipos, de tal manera que interactúen con distintos compañeros.

Posteriormente deben elegir un sobre que contiene el rol que deberán representar cada uno de los equipos determine.

Los Roles del director.

▶ Mintzberg identifica los roles clave del directivo y los agrupa en tres bloques:

- Roles interpersonales
- Roles informativos
- Roles decisorios



La importancia de la actividad radica, en la creatividad de cada equipo al explicar el rol que les toco en el sorteo.

Los roles administrativos		
Rol	Descripción	Ejemplos de actividades identificables
Interpersonal		
Figura destacada	Jefe simbólico; está obligado a realizar varios deberes de rutina de carácter jurídico o social	Saludar a los visitantes; firmar documentos legales
Líder	Responsable de la motivación y activación de sus colaboradores; responsable de formación de personal, capacitación y deberes conexos	Realizar prácticamente todas las actividades que involucran a los colaboradores
Enlace	Mantiene una red de contactos e informadores externos, desarrollada por sí mismo, que le proveen favores e información	Responder correspondencia; realizar trabajo externo; desarrollar otras actividades en las que intervienen personas ajenas
De información		
Monitor	Busca y recibe información especial muy variada (en su mayoría, de actualidad) para adquirir una comprensión profunda de la organización y el ambiente; se perfila como el centro nervioso de información interna y externa sobre la organización.	Lectura de publicaciones periódicas e informes; mantener contactos personales
Divulgador	Transmite a los miembros de la organización información recibida de fuera de la misma o de colaboradores; parte de la información es factual y otra parte implica la interpretación e integración de diversas posiciones	Realiza reuniones informativas; hacer llamadas telefónicas para transmitir información

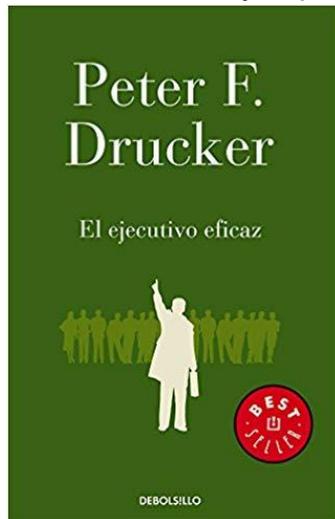
	de valor de factores de influencia organizacional	
Portavoz	<p>Transmite información hacia el exterior de la organización sobre los planes de ésta, las políticas, las acciones, los resultados, etc.</p> <p>Hace las veces de experto en la industria; a la que pertenece la organización</p>	Realizar reuniones del consejo directivo; proveer información a los medios
De decisión		
Empresario	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia “proyectos de mejoramiento” para introducir cambios; supervisa el diseño de ciertos proyectos	Organizar sesiones de estrategia y revisión para el desarrollo de nuevos programas
Controlador de perturbaciones	Responsable de aplicar medidas correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones importantes e inesperadas	Organizar sesiones de estrategia y revisión en relación con perturbaciones y crisis
Asignador de recursos	Responsable de la asignación de recursos organizaciones de todo tipo:	Elaborar programas; solicitar autorización; realizar cualquier actividad en la cual intervengan actividades de elaboración de presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones importantes	Participar en negociaciones contractuales con sindicatos

Actividad 2 Administración del tiempo

Materiales: Capítulo II Controle su tiempo. Libro “El Ejecutivo Eficaz” Peter Drucker

Duración: 1 hora.

Realizar la lectura en binas y exponer en 5 minutos lo más relevante del tema: “Controle



su tiempo”.

Reflexión de cierre

¿Qué aprendimos durante esta sesión?

¿Cuáles fueron los aspectos más significativos que podré utilizar en mi práctica directiva?

SESIÓN 6 duración 5 horas

Estilos de liderazgo

El conocer los estilos de liderazgo, nos dará un abanico de posibilidades para utilizar el mal adecuado, conforme se presenten los escenarios. Es un tema referente al comportamiento organizacional.

Propósitos de la sesión

- ➔ Identificar y aplicar los estilos de liderazgo, en los diferentes escenarios que se le presenten en los planteles educativos.

Actividad 1 Liderazgo

Materiales: Película INVICTUS, papel bond, plumones.

Duración: 2 horas y media.



A partir de las escenas de la película INVICTUS, comenten al interior del equipo sus apreciaciones y elaboren una lista de 2 sucesos positivos y 2 negativos, que le hayan impactado más.

Actividad 2 Estilos de Liderazgo

Materiales: Copias del tema

Duración: 1 hora y media

Estilos de liderazgo, Administración,
Stephen Robbins (pp. 528-534)

Estilos de liderazgo, Daniel Goleman.



Elabore un mapa mental de los diferentes estilos de liderazgo, desde la perspectiva de los autores.

Actividad 3 Dinámica: El Iodo

Objetivo: Trabajar en equipo, generando un clima de empatía y respeto en la actividad.

Materiales: hojas blancas recicladas, plumones, patio.

Duración: 1 hora.

Instrucciones:

- 1.- El facilitador entregará unas hojas de papel reciclado a cada participante.
- 2.- Les pedirá que escriban en las hojas por equipo una frase negativa que regularmente utilizan algunos compañeros de trabajo.
- 3.- Cada integrante deberá arrugar el papel hasta formar una esfera.
- 4.- Cada participante deberá arrojar su esfera de papel al piso.
- 5.- Cada equipo se colocará de lado izquierdo o derecho de donde se encuentra una línea de gis o listón.
- 6.- Iniciarán los equipos aventando las esferas a otro equipo.
- 7.- El primer equipo dará lectura a las esferas que recibieron, posteriormente el equipo el otro equipo hará lo mismo.

8.- Cierre, comentarios de la actividad. ¿Cómo lograr evitar que se generen estas situaciones al interior de los planteles?

Reflexión de cierre

¿Qué aprendimos durante esta sesión?

¿Cuáles fueron los aspectos más significativos que podré utilizar en mi práctica directiva?

Evaluación del curso: rúbricas, lista de cotejo, observaciones y videograbaciones.

La evaluación se llevará a cabo con:

- ⊙ Rúbricas
- ⊙ Para evaluar la Actividad 1 de la sesión 2

Valoración	5 PUNTOS	4-3 PUNTOS	2-1 PUNTO	TOTAL
Profundización del tema				
Hace énfasis de manera comprensible de la diferencia entre lo que dicen los diferentes autores, se agregan detalles que clarifican el tema.				
Descripción ambigua de la diferencia entre lo que dice el texto y lo que le dice a cada persona, se agregan algunos detalles.				
Descripción incompleta de la diferencia entre lo que dice el texto y lo que le dice a cada persona, se omiten detalles.				
TOTAL				

Rúbrica: para evaluar la Actividad 2 de la sesión 5

Valoración	5 PUNTOS	4-3 PUNTOS	2-1 PUNTO	TOTAL
Profundización del tema				
Descripción comprensible y sustancial de los elementos principales que contienen los cuatro videos de motivación, se agregan detalles que clarifican el tema.				
Descripción ambigua de los elementos principales que contienen los cuatro videos de motivación, se agregan algunos detalles.				
Descripción incompleta de los elementos principales que contienen los cuatro videos de motivación, se omiten detalles.				
TOTAL				

© Lista de cotejo para evaluar la Actividad 2 de la sesión 1.

Aspectos a evaluar	Sí cumplió	No cumplió
1. Establecen propuestas de integración para trabajar en equipo.		
2. Establecen tiempos de trabajo.		
3. Establecen propuestas para iniciar la actividad.		
4. Establecen roles para realizar la actividad.		
5. Establecen propuestas para analizar las lecturas.		
6. Establecen propuestas concretas de creatividad.		
7. Establecen propuestas para buscar otros teóricos.		
8. El trabajo se realizó en equipo.		
9. Las propuestas consideran lo indicado en la consigna.		
10. Tiene una excelente presentación.		
TOTAL		

© Lista de cotejo para evaluar la Actividad 4 de la sesión 1.

Aspectos a evaluar	Sí cumplió	No cumplió
1. Establecen propuestas de integración para trabajar en equipo.		
2. Establecen tiempos de trabajo.		
3. Establecen propuestas para iniciar la actividad.		
4. Establecen roles para realizar la actividad.		
5. Establecen propuestas para analizar la lectura.		
6. Establecen propuestas concretas de creatividad.		
7. Establecen propuestas para realizar la tabla comparativa.		
8. El trabajo se realizó en equipo.		
9. Las propuestas consideran lo indicado en la consigna.		
10. Tiene una excelente presentación.		
TOTAL		

© Observaciones

En la investigación social o de cualquier otro tipo, la observación y fundamentalmente los registros escritos de lo observado, se constituyen en la técnica – e instrumento básico para producir descripciones de calidad. Dichos registros se producen sobre una realidad, desde la cual se define un objeto de estudio. Vale la pena destacar que tanto la observación como el registro se matizan en el terreno, en el que la experiencia y la intencionalidad del investigador imperan sus cuestionamientos. Cuando nos cuestionamos sobre una realidad u objeto, quiere decir que no la estamos mirando simplemente, ese cuestionamiento nos está indicando, que a esa realidad la estamos observando con sentido de indagación. En palabras de Elssy Bonilla y Penélope Rodríguez “observar, con sentido de indagación científica, implica focalizar la atención de manera intencional, sobre algunos segmentos de la realidad que se estudia, tratando de capturar sus elementos constitutivos y la manera cómo interactúan entre sí, con el fin de reconstruir inductivamente la dinámica de la situación.

© Video grabaciones

La posibilidad de auto observarse permite al sujeto revisar detenidamente diferentes planos de su actuar, y reconocer situaciones que un observador externo puede puntualizar y que resulta difícil para el docente en formación de aceptar. Se dice que una imagen dice más que mil palabras, así mismo la auto imagen puede revelar al autor de la misma, una dimensión poco conocida de su personalidad que están impactando su intervención.

Así mismo; la función de la cámara con la posibilidad de registrar la realidad material y de creación, lo que permite al espectador reconocer su propia imagen desde el exterior, “como si viera a otro”, la filmación de un aspecto de la realidad sugiere el efecto que Delluc (1986) nombra como fotogenia lo que explica como “Ese aspecto poético de los seres y las cosas capaz de revelárenos por medio del cine y agrega que el cine capta aspectos de las cosas, los seres y las almas que acrecienta su calidad moral mediante la reproducción. Martin (2004) agrega

que la imagen reproduce lo real, esto afecta los sentimientos y en un tercer nivel y siempre de manera facultativa toma un significado ideológico y moral.

Por otro lado, la posibilidad de filmar la práctica permite al asesor la visualización repetida de algunos segmentos del video que por su importancia requieren de un análisis cuidadoso de situaciones que se pueden describir claramente; un diálogo, una acción, la reacción de un grupo.

A pesar de las ventajas que se reconocen en el empleo de esta técnica, también se reconoce que en muchas ocasiones los maestros no suelen comportarse normalmente con la cámara presente, que puede presuponer que será calificado a partir de lo que permita apreciar el video, lo que puede generar nerviosismo, angustia o tensión, así como la seguridad de que la confiabilidad del video está garantizada es un factor decisivo en el buen ánimo de quien será grabado.

Bierschenk (1975) ha sistematizado más de 2,000 investigaciones en especial en los países anglosajones que impulsan a pensar en los resultados positivos de esta estrategia, ya que genera espacios de auto reflexión y análisis en el propio actuar, basados en la idea de que el hecho de contemplarse diacrónicamente, desde el exterior como espectador, genera procesos intrínsecos que se inscriben en tres planos: 1. Plano perceptivo. Correspondiente a la toma de conciencia (al realismo) 2. Plano dinámico. Relacionado con la motivación, el interés y la satisfacción. 3. Plano del aprendizaje. Relacionado con el logro de las competencias. (Guardia: 1990)

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 094 CENTRO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

NOMBRE DEL FACILITADOR: Irma Yolanda Marín Beltrán **FECHA:** junio de 2019

NOMBRE DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN: Transformar las prácticas de gestión directiva

CUESTIONARIO

Me encuentro estudiando la maestría en Educación: ¿Me permitiría unos minutos para unas breves preguntas en función al Taller?

PERFIL DEL ENTREVISTADO

¿Cuál es su formación académica? LICENCIATURA EN EDUCACION PRIMARIA

¿Cuántos años de servicio tiene? 28 ¿Cuántos años tiene en la función directiva? 17

SECCIÓN FILTRO

1.- ¿Qué es liderazgo? Tache su respuesta y argumente.

Hacer sinergia

Lograr aceptación

Influencia para el logro de metas

Asertividad

¿Por qué? COMO DIRECTORA Y LIDER DE LA INSTITUCIÓN DEBO PROCURAR QUE TODAS LA ENERGIAS SE UNAN PARA TRABAJAR EN EQUIPO COLABORATIVAMENTE, DARLES ACOMPAÑAMIENTO PARA FORTALECER Y DESARROLLAR LAS MEJORES HABILIDADES DEL EQUIPO PARA MOTIVARLOS A LOGRAR LOS OBJETIVOS Y METAS COMUNES PLANTEADAS EN LA RUTA DE MEJORA CONSTRUIDA POR TODOS EN UN CLIMA DE CONFIANZA, DIALOGO Y DE RETREOLIMENTACIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA EN EL LOGRO DE APRENDIZAJES Y EN LA INTERVENCION DOCENTE EN EL AULA.

2.- ¿Para usted que es gestión? Tache su respuesta y argumente.

Dirigir

Administrar documentos

Procesos que se desempeñan

Hacer diligencias

¿Por qué? TODOS NUESTROS ESFUERZOS Y PROCESOS TANTO ADMINISTRATIVOS COMO PEDAGOGICOS DEBEN ESTAR ENCAMINADOS A LA MEJORA Y SER LO MAS EFICIENTE POSIBLE, TENER ALTAS EXPECTATIVAS, AMBIENTES DE APRENDIZAJE, FLEXIBILIDAD CURRICULAR, INCLUSION, DESARROLLAR SENTIDO DE PERTENENCIA, TANTO EN LOS ESTUDIANTES COMO EN LOS DOCENTES Y COMUNIDAD ESCOLAR EN GENERAL, A TRAVES DE ESTRATEGIAS GLOBALES QUE IMPLIQUEN A TODOS LOS ACTORES Y CREAR COMPROMISO Y TRABAJO PARA LOGRAR IMPACTAR EN LOS APRENDIZAJES Y ELEVAR LA CALIDAD EDUCATIVA

3.- ¿Qué es poder? Tache su respuesta y argumente.

Influir en los actos o decisiones referentes al trabajo

Producir beneficios positivos

Facultades que tiene una persona

Influencia que resulta de la pericia

¿Por qué? COMO LIDERES PODEMOS ARTICULAR LAS ACCIONES QUE NOS LLEVEN A CUMPLIR NUESTRAS METAS, NUESTRA RUTA DE MEJORA Y POR ENDE MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE NUESTROS ESTUDIANTES PROYECTANDO UNA MEJOR VISION DE SU FUTURO E IMPACTAR EN SU AUTOESTIMA, AUTOREGULACION Y UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES

4.- ¿Qué es autoridad? Tache su respuesta y argumente.

Facultad de mandar

Derechos un puesto que permiten dar órdenes

Reconocimiento

Poder de convencimiento

¿Por qué? ES UN ARTE EL INFLUIR SOBRE LAS PERSONAS PARA QUE SE ESFUERCEN VOLUNTARIA Y ENTUSIASTAMENTE Y ASÍ LOGRAR LAS METAS DEL GRUPO, DESARROLLAR NO SÓLO LA DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR SINO TAMBIÉN EL DESEO DE HACERLO CON EMPEÑO Y CONFIANZA QUE REFLEJA LA EXPERIENCIA Y PREPARACION PROFESIONAL.

5.- ¿Cuáles de los estilos de liderazgo que se enlistan aplica? Tache su respuesta y argumente.

_____ Liderazgo autocrático

_____ Liderazgo transaccional

_____ Liderazgo carismático

X _____ Liderazgo participativo

¿Por qué? PORQUE SI TOMAMOS LA DECISIONES EN CONJUNTO EL TRABAJO ES MAS LIGERO, CON FLUIDEZ Y DISPOSICIÓN.

6.- ¿Conoce los roles del director? Tache su respuesta y argumente.

_____ Interpersonales

_____ Información

_____ Decisorios

¿Por qué? IMPLICA LOS SIGUIENTES ROLES ROL DIRECTIVO – LIDERAZGO – GESTIÓN EDUCATIVA- INSTITUCIÓN EDUCATIVA

7.- ¿Qué tipo de comunicación maneja con su personal? Tache su respuesta y argumente.

_____ Formal

_____ Informal

_____ Descendente

X _____ Horizontal

¿Por qué? PARA SER UN BUEN LIDER SE TIENE QUE VER AL PERSONAL COMO UN EQUIPO EN EL QUE TODOS APORTAN Y CON COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EFECTIVA.

8.- ¿De estos autores, ¿cuáles conoce? Tache su respuesta y argumente.

_____ David McClelland

_____ Douglas McGregor

Abraham Maslow

Frederick Herzberg

¿Por qué? POR SU TEORIA DEL AMBIENTE LABORAL Y MOTIVACION

9.- ¿De los elementos normativos, ¿cuáles considera que le pueden ayudar? Tache su respuesta y argumente.

Ley General de Educación

Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes

Acuerdo 717

Marco para la convivencia escolar

¿Por qué? TOMA ENCUENTA LOS FUNDAMENTOS DE LOS OTROS ELEMENTOS NORMATIVOS

10.- ¿Cómo organizaría las temáticas del curso? Tache su respuesta y argumente.

Liderazgo y Gestión

Autoridad y poder

Estilos de liderazgo

Rol del director

Comunicación efectiva

Motivación

Normatividad

¿Por qué? SON COMPONENTES INDISPENSABLES PARA UNA INTERVENCION DIRECTIVA Y DOCENTE EFICAZ.

¡GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN!



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 094 CENTRO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

NOMBRE DEL FACILITADOR: Irma Yolanda Marín Beltrán FECHA: junio de 2019

NOMBRE DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN: Transformar las prácticas de gestión directiva

CUESTIONARIO

Me encuentro estudiando la maestría en Educación: ¿Me permitiría unos minutos para unas breves preguntas en función al Taller?

PERFIL DEL ENTREVISTADO

¿Cuál es su formación académica? LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA, MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

¿Cuántos años de servicio tiene? 19 AÑOS ¿Cuántos años tiene en la función directiva? 2 AÑOS

SECCIÓN FILTRO

1.- ¿Qué es liderazgo? Tache su respuesta y argumente.

Hacer sinergia

Lograr aceptación

* Influencia para el logro de metas

Asertividad

¿Por qué? El conjunto de habilidades que permiten el desarrollo y cumplimiento de objetivos en conjunto logrando en los demás el impulso para lograrlo

2.- ¿Para usted que es gestión? Tache su respuesta y argumente.

Dirigir

* Administrar documentos

_____ Procesos que se desempeñan

_____ Hacer diligencias

¿Por qué?

Llevar a cabo diversas situaciones administrativas y pedagógicas en las que se toman decisiones para el avance educativo.

3.- ¿Qué es poder? Tache su respuesta y argumente.

_____ Influir en los actos o decisiones referentes al trabajo

_____ Producir beneficios positivos

_____ Facultades que tiene una persona

x Influencia que resulta de la pericia

¿Por qué?

Es la habilidad o competencia que se lleva a cabo en ciertas áreas, lo ideal que sea de forma neutral y objetiva

4.- ¿Qué es autoridad? Tache su respuesta y argumente.

_____ Facultad de mandar

_____ Derechos un puesto que permiten dar órdenes

_____ Reconocimiento

* Poder de convencimiento

¿Por qué? la influencia o reconocimiento que tiene una persona a través de un cargo o no, para influir en los otros con un fin determinado

5.- ¿Cuáles de los estilos de liderazgo que se enlistan aplica? Tache su respuesta y argumente.

_____ Liderazgo autocrático

_____ Liderazgo transaccional

* Liderazgo carismático

* Liderazgo participativo

¿Por qué? Es importante reunir las cualidades que se tienen y aproximarse a las que requiere el equipo de trabajo acorde a las necesidades en donde se presente, considero que pueden reunirse un conjunto de habilidades y enriquecerse con las demás condiciones de tipo de líder.

6.- ¿Conoce los roles del director? Tache su respuesta y argumente.

Interpersonales

Información

Decisorios

¿Por qué?

Que responden a relaciones entre las personas

7.- ¿Qué tipo de comunicación maneja con su personal? Tache su respuesta y argumente.

Formal

Informal

Descendente

Horizontal

¿Por qué? En el equipo de trabajo encontramos distintas personalidades mismas que el lenguaje informal es básico para todas, sin embargo, con algunos docentes fluye el trabajo sin tanto protocolo y agiliza procesos administrativos en algunos casos. Por eso retomo los dos.

8.- ¿De estos autores, ¿cuáles conoce? Tache su respuesta y argumente.

David McClelland

Douglas McGregor

Abraham Maslow

Frederick Herzberg

¿Por qué? Se identifican factores que motivan a las personas en las necesidades de orden ascendente, con la teoría humanista culminando con necesidad de autorrealización

9.- ¿De los elementos normativos, ¿cuáles considera que le pueden ayudar? Tache su respuesta y argumente.

Ley General de Educación

Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes

Acuerdo 717

Marco para la convivencia escolar

¿Por qué? Habla de los rasgos del buen funcionamiento de la escuela, normalidad mínima ruta de mejora, planeación, rendición de cuentas ámbitos de gestión

10.- ¿Cómo organizaría las temáticas del curso? Tache su respuesta y argumente.

 1 Liderazgo y Gestión

 3 Autoridad y poder

 4 Estilos de liderazgo

 5 Rol del director

 2 Comunicación efectiva

 6 Motivación

 7 Normatividad

¿Por qué? todos las temáticas son relevantes considerando que debe ser el esbozo en un primer momento de liderazgo y gestión, posteriormente la comunicación que es tan relevante y sobre todo asertiva para que se desencadenen las demás, y entender cómo se gana esa autoridad aunque se tenga el puesto, identificar los diferentes estilos de liderazgo y roles, tomando en cuenta la motivación antes de llegar a la normatividad para dejarlo como un recurso y no sólo con la única herramienta.

¡GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN!