



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO

DE LA EDUCACIÓN

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA SECUNDARIA DIURNA EN LA CIUDAD DE MÉXICO.

TESIS

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA
EDUCACIÓN**

PRESENTA

DANIEL ALVARADO GÓMEZ

DIRECTOR DE TESIS: Dr. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

Ciudad de México, noviembre de 2016



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, siendo las 12:30 horas del día 20 del mes de JUNIO del 2016 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA para examinar la tesis titulada: "COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA SECUNDARIA DIURNA EN LA CIUDAD DE MEXICO".

Presentada por el alumno:

ALVARADO GÓMEZ DANIEL
APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE(S)
B 1 4 0 9 8 7

aspirante de: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron APROBAR LA TESIS, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA
Director(a) de tesis

Signature of Dr. Edgar Oliver Cardoso Espinosa
DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

Signature of Dra. María del Carmen Trejo Cazares
DRA. MARÍA DEL CARMEN TREJO CAZARES

Signature of Dra. María Trinidad Cercedo Mercado
DRA. MARÍA TRINIDAD CERCEDO MERCADO

Signature of Dr. José Luis Flores Galaviz
DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ

Signature of M. en C. Martín González García
M. EN C. MARTÍN GONZÁLEZ GARCÍA

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

Stamp of the Mexican Republic and Instituto Politécnico Nacional
Signature of Dr. Luis Rocha Lona
DR. LUIS ROCHA LONA
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
E.S.C.A. SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

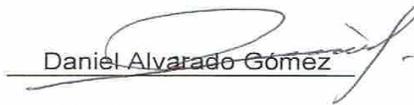


INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 1º del mes septiembre del año 2016, el que suscribe Lic. Daniel Alvarado Gómez alumno del Programa de Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación, con número de registro B140987, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Edgar Oliver Cardoso Espinosa y cede los derechos del trabajo intitulado Competencias del liderazgo directivo que influyen en la calidad educactiva de la secundaria diurna en la Ciudad de México, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección dago2019@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.


Daniel Alvarado Gómez

Nombre y firma

AGRADECIMIENTOS.

A mis padres Yolanda y Leonardo, hermanos Yhazmin y Leonardo; quienes sin su apoyo incondicional, hubiera sido imposible lograr mis metas. En todo el proceso y en mi vida, siempre estuvieron y estarán en mi mente y corazón.

A mis abuelos Juana y Roberto, tíos y primos más cercanos, por sus bendiciones y ejemplo de vida para aferrarse a obtener lo que se desea.

A mis amigos y amigas de siempre, por ser aliciente en los momentos difíciles, por tenderme la mano cuando lo requerí y por regalarme sus sonrisas y tiempo.

A mis profesores de toda la vida, por señalarme de manera puntual que puedo lograr lo que me proponga en los estudios y en la vida.

A mi cuñado Miguel Mondragón, mis sobrinos Joshua Mondragón, Fátima Mondragón y Axel Alvarado; porque sus metas también se logren a futuro.

Por último, a mi primo Gerardo Cruz, tío abuelo Ignacio Gómez, abuelita Maury Martínez, tío Ignacio Gómez y abuelito Pedro Avilés; quienes siempre me apoyaron desde el cielo y me impulsaron con sus hermosos recuerdos.

Les agradezco ser parte de mi vida...

RESUMEN.

El objetivo general de la presente investigación, fue la de analizar las competencias del liderazgo directivo que influyen en la calidad educativa en la escuela secundaria diurna de la Ciudad de México; esto enmarcado en el plan estratégico que desarrolla el líder junto con el cuerpo docente que integra la organización, con el propósito de reconocer que competencias directivas están enfocadas en la instrumentación de estrategias para el logro de los objetivos organizacionales.

La metodología utilizada fue con enfoque no experimental, de tipo cuantitativo correlacional y transversal; la muestra de grupo estuvo conformada por el director y subdirectora de la escuela secundaria general 322, así como 18 maestros, personal administrativo y estudiantes del plantel educativo. Las variables del estudio fueron las competencias de liderazgo directivas descritas en los perfiles de promoción al cargo, así como la de otros autores que han investigado y explican este fenómeno; además, la Ruta de Mejora Escolar, que es el instrumento principal que sirve de guía para resolución de problemas y la toma de decisiones en cuanto a los objetivos planteados en el mismo y su respectivo seguimiento en las juntas de CTE. En tanto el instrumento utilizado fue una encuesta de preguntas abiertas enfocada en las variables del estudio.

La principal conclusión es que el líder directivo ha de reconocer las diferentes competencias que se mencionan en la investigación para aplicarlos en los momentos de la vida escolar y laboral, de manera que se planteen objetivos dentro de un instrumento que refleje el conocimiento de esas competencias traducidas en estrategias y acciones; además de reconocer a las competencias sociales, conceptuales y técnicas que le permitan un desarrollo armónico de las relaciones líder – colaboradores, para llevar a cabo las actividades administrativas que demanda la SEP, con el objetivo de mejorar la calidad educativa.

ABSTRACT.

The general objective of this research, was the analyze managerial leadership competencies that influence the quality of education in the daytime high school of México City; this part of the strategic plan purposed and developed by the leader along with faculty that integrates the organization, with the recognizing that managerial competencies are focused within the path of school improvement in the implementation of strategies for the achievement of organizational objectives.

The methodology used was with non-experimental approach, quantitative correlation and cross type; the sample group was formed by the director and Deputy Director of the general secondary school 322, as well as 18 teachers, administrative staff and students of the school site. The study variables were the executive leadership skills described in profiles of promotion in the charge, as well as that of other authors who have researched and explain this phenomenon; In addition, the route of school improvement, which is the main instrument that serves as a guide to problem solving and decision making in terms of the objectives and their respective follow-up on the boards of CTE. As the instrument used was a survey of open questions focused on the variables of the study.

The main conclusion is that management leader must recognize different competences mentioned in research to apply them in moments of work and school life, so raised objectives within an instrument that reflects the knowledge of these skills translated into strategies and actions; in addition to recognize social, conceptual and technical competences to be allowed a harmonic development of relations leader - partners to carry out administrative activities required by the SEP, with the aim of improving the quality of education

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

GLOSARIO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 PANORAMA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

	Página
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Caracterización de la problemática.....	2
1.3 Planteamiento del problema.....	6
1.4 Preguntas de investigación.....	10
1.5 Objetivos de la investigación.....	10
1.5.1 Objetivo general.....	10
1.5.2 Objetivos específicos.....	10
1.6 Justificación.....	10

CAPÍTULO 2 LA EDUCACIÓN BÁSICA

2.1 La educación básica a nivel internacional.....	13
2.2 La educación básica a nivel nacional.....	17
2.3 Educación secundaria en México.....	21
2.4 Calidad en la educación secundaria.....	27

CAPÍTULO 3 LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA

3.1 Definiciones de liderazgo.....	32
3.2 Competencias para el liderazgo.....	34
3.3 Relevancia del liderazgo en la educación secundaria.....	41
3.4 El liderazgo en la Ruta de Mejora.....	45

CAPÍTULO 4 TIPOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo de la investigación.....	52
4.2 Las variables del estudio.....	53
4.3 Diseño de los instrumentos.....	56
4.3.1 Instrumento para directivos.....	56
4.3.2 Instrumento para docentes.....	57
4.3.3 Guía de observación.....	58

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.1 Resultados del cuestionario aplicado a directivos.....	59
5.2 Resultados del cuestionario aplicado a docentes.....	70

CONCLUSIONES.....	82
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	85
-----------------------------	-----------

FUENTES DE CONSULTA.....	87
---------------------------------	-----------

GLOSARIO.....	92
----------------------	-----------

RELACIÓN DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Prueba ENLACE.....	2
Tabla 2 Talentos y competencias de los directivos con base en los..... criterios que determinan una organización de calidad	7
Tabla 3 Información general sobre la escuela objeto de estudio.....	9
Tabla 4 Cambios periódicos en PISA de los países miembros de la OECD 2000-12.....	16
Tabla 5 Matricula, docentes y escuelas públicas por modalidad de educación secundaria. Ciclo escolar 2002 – 2003.....	22
Tabla 6 Mapa curricular de la educación secundaria.....	26
Tabla 7 Distribución de tiempo para escuelas generales de medio tiempo (mt), y tiempo completo (tc).....	27
Tabla 8 Perfil de ingreso para cargo de función directiva en educación secundaria.....	40
Tabla 9 Conceptos de liderazgo y sus competencias por autor.....	41
Tabla 10 Estándares relativos a la gestión de las escuelas.....	43
Tabla 11 Transición del modelo clásico de administración, al de gestión educativa estratégica.....	46
Tabla 12 Sobre las variables: competencias de liderazgo y calidad educativa en educación secundaria.....	53

Tabla 13 Sobre los directivos y la institución; resultados de los instrumentos aplicados.....	63
Tabla 14 Sobre el liderazgo y la calidad educativa; resultado del instrumento aplicado.....	69
Tabla 15 Sobre los profesores: resultado de la encuesta.....	72
Tabla 16 Sobre el liderazgo y la calidad educativa; encuesta aplicada a docentes.....	78
Tabla 17 Relación entre las competencias de los diferentes autores citados en la investigación.....	83
Tabla 18 Recomendaciones.....	85

RELACIÓN DE FIGURAS

	Página
Figura 1 La senda directa de los efectos del liderazgo en la calidad educativa.....	30
Figura 2 La ruta de mejora escolar y sus procesos.....	49

RELACIÓN DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANMEB: Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México

BM: Banco Mundial

CEPAL: Comisión Económica para América Latina

CEPS: Consejo Escolar de Participación Social

CTE: Consejo Técnico Escolar

DOF: Diario Oficial de la Federación

ENLACE: Examen Nacional de Logro Académico en Centros Escolares

INEE: Instituto Nacional de Evaluación de la Educación

LGE: Ley General de Educación

LGSPD: Ley General del Servicio Profesional Docente

MT: Medio Tiempo

OCDE: Organización para el Crecimiento y Desarrollo Económicos

OEA: Organización de Estados Americanos

OECD: Organization for Economic Cooperation and Development

ONG: Organización No Gubernamental

PEC: Programa Escuelas de Calidad

PETE: Plan Estratégico de Transformación Escolar

PISA: Programme for International Student Assessment

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PSE: Programa Sectorial de Educación

RIEB: Reforma Integral de la Educación Básica

SEB: Subsecretaría de Educación Básica

SEN: Sistema Educativo Nacional

SEP: Secretaría de Educación Pública

SIEME: Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativa

SNTE: Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación

TC: Tiempo Completo

UAM: Universidad Autónoma Metropolitana

UDEEI: Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva

UPN: Universidad Pedagógica Nacional

INTRODUCCIÓN.

Esta investigación se realizó con el objetivo de identificar las competencias del liderazgo directivo de la secundaria general en la Ciudad de México, en el desarrollo de la planeación estratégica para la toma de decisiones, la comunicación eficaz, las competencias conceptuales en el desarrollo de las actividades administrativas, y las sociales para la creación de un ambiente laboral y de estudio adecuado en el plantel.

La investigación se basó en el análisis de los estudios sobre liderazgo de diferentes autores, así como los descritos en el documento sobre el perfil, parámetros e indicadores para el desempeño profesional de las funciones directivas de la SEP, los cuales a grandes rasgos se relacionan con las competencias, mencionadas en la investigación por los autores citados. Lo anterior basado en la reforma al artículo 3º y 73, sobre la calidad educativa y la idoneidad de maestros y directivos. Además, se reconoce la necesidad de una planeación estratégica adecuada a las problemáticas de la escuela, basados en el acuerdo sectorial 717, sobre la autonomía para la gestión en las instituciones de educación secundaria pública (DOF, 2014).

Por lo anterior, se subraya la importancia de que el directivo cuente con los competencias conceptuales, sociales y técnicas, para la elaboración e instrumentación de los objetivos institucionales; esto enmarcado en un ambiente favorable para alumnos, padres de familia, profesores y colaboradores; como lo estableció el documento para el concurso de oposición 2015 - 2016 del INNE, sobre los perfiles, parámetros e indicadores de personal con función de dirección, en la que se plantean 5 dimensiones del perfil de directivos.

Por ello, la importancia de lograr la calidad educativa en las escuelas de educación básica de México se ha convertido en prioridad; así las dimensiones que componen el perfil directivo son: 1. un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como la organización y el funcionamiento de la misma para lograr que los alumnos aprendan; 2. el directivo ejerce un liderazgo eficaz para la mejora del trabajo en el aula y buenos resultados en la escuela; 3. el directivo está en procesos

de mejora continua y se reconoce como un profesional en pro de la mejora de la calidad del servicio educativo; 4. el director asume principios éticos y legales en pro de ejercer el derecho de los alumnos a una educación de calidad; y 5. el directivo conoce el contexto social y cultural de la escuela y enriquece la tarea educativa mediante la creación de vínculos con la comunidad (SEP, 2015).

Así, el gobierno mediante la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), establece que los maestros que estén interesados en promoverse a puestos directivos reconozcan cada una de las dimensiones anteriores, con los respectivos parámetros e indicadores que les ayuden a ejercer su trabajo de liderazgo de manera profesional.

De ese modo, la estructura de la presente investigación se conforma de la siguiente manera:

El capítulo 1 se conforma de los antecedentes, la caracterización del problema, el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, el objetivo general y los específicos, y la justificación.

El capítulo 2 aborda los temas de la educación básica a nivel internacional y nacional, la educación secundaria en México, así como la calidad en la educación secundaria.

El capítulo 3, hace referencia a las competencias de liderazgo en los que algunos autores han basado sus investigaciones sobre el tema, por lo que primero se abordan las definiciones de liderazgo de los autores, las competencias para el liderazgo, la relevancia que tiene el liderazgo en la educación secundaria, y el liderazgo en la ruta de mejora o planeación estratégica.

Por su parte el capítulo 4, hace referencia al tipo de investigación, las variables del estudio, el diseño de los instrumentos aplicados al director y subdirectora, así como el aplicado a maestros; por último se presenta la guía de observación utilizada durante el periodo de estancia para hacer anotaciones sobre eventos que pudieran ser relevantes de mencionar en la investigación.

Por último, en el capítulo 5 se hace un análisis de los resultados de las encuestas aplicadas tanto a directivos como a profesores, con la finalidad de sistematizar la información obtenida para relacionarla con la literatura de la investigación y con las observaciones obtenidas en diferentes momentos de la Estancia en Gestión para el Desarrollo de la Educación. Cabe mencionar que ninguno de los encuestados utilizó el espacio del instrumento dirigido a las propuestas u observaciones que de manera abierta se planteó dentro del mismo.

CAPÍTULO 1. PANORAMA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES.

Una de las preocupaciones a nivel mundial que surgieron a partir de la globalización de las economías, es el hecho de cómo se vienen administrando las organizaciones escolares frente a los nuevos retos que ello implica; ya que se espera que los líderes de las organizaciones educativas sean capaces de generar resultados en los diferentes ámbitos de sus labores de gestión (OECD, 2012).

A propósito, en México se expide el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) en 1992, con la que se pretendió dar una transformación educacional y organizacional del sistema educativo mexicano, cuyo fin fue incrementar la permanencia, actualizar planes y programas, fortalecer la capacitación docente e incentivarla; por lo que a lo largo de ese tiempo se han presentado una serie de reformas que desde su perspectiva sirvan para elevar la calidad de la educación. En consecuencia, el 15 de mayo de 2008, en un acuerdo en común entre el Gobierno Federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) se estableció la Alianza por la Calidad de la Educación (ACE), la cual se propuso llevar a cabo una reforma curricular orientada al desarrollo de las competencias y habilidades, denominada Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), la cual impulsó la formación integral de los alumnos de preescolar, primaria y secundaria, con el objetivo de favorecer el desarrollo de las competencias para la vida y el logro de perfil de egreso a partir de: a) los aprendizajes esperados y b) estándares curriculares del desempeño docente y en gestión (SEP, 2011c).

Asimismo, en mayo de ese año, se firmó un acuerdo que establece los lineamientos para la Evaluación Universal de docentes y Directivos en Servicio de Educación, con la que antes no se contaba, y se alinea directamente con las recomendaciones de la OECD (2012); que establece que el 50% de los criterios de evaluación se relacionen con el resultado de aprendizaje de los alumnos (Examen Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), y el otro 50% con las competencias demostradas por los maestros y directores; de ese modo se

evaluarían a un total de 386,270 profesores y directivos de educación secundaria, lo que representa un 33% del total nacional, con lo que se pretende lograr la meta de aprendizaje en los alumnos para 2012, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1: Prueba ENLACE

Porcentaje de alumnos que lograron un nivel de competencia “básico” en la prueba ENLACE.		2006	2012
Secundaria Básica	matemáticas	38.9%	53.0%
	español	59.3%	70.0%

Fuente: OECD (2012:16).

En consecuencia, el 19 de agosto de 2011, la Subsecretaría de Educación Básica (SEB) de la SEP, crean el acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la educación básica, con el fin de que los directivos, maestros, padres de familia y sociedad en general, conozcan los fundamentos que sustentan el Plan de Estudios 2011, el cual cuenta con una serie de principios pedagógicos, entre los cuales se encuentran:

- Centrar la atención en los estudiantes y sus procesos de aprendizaje
- Planificar para potenciar el aprendizaje
- Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje
- Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela
- Reorientar el liderazgo (SEP, 2011c).

Respecto de esto, dentro del Plan de Estudios 2011, se menciona que la RIEB solo será efectiva en su aplicación cuando las instituciones educativas desarrollen nuevas formas de relación, colaboración y organización; por lo que el liderazgo le resulta determinante para asegurarse de que los propósitos institucionales se enfoquen hacia el logro de mejora de la calidad educativa, y señala como recomendable que impulse un líder en los centros escolares las siguientes características en el colectivo escolar:

- La creatividad colectiva

- La visión de futuro
- La innovación para la transformación
- El fortalecimiento de la gestión
- La promoción del trabajo colaborativo
- La asesoría y la orientación (SEP, 2011c).

Para lo cual, la RIEB, propone una serie de Estándares para la Gestión en Educación Básica, que actúan como normas que regulan la organización escolar (alumnos, maestros, padres de familia), a partir de un liderazgo directivo que coordine todas las actividades cotidianas de la escuela, lo que implica una reorganización, en la que cada espacio educativo en particular posea una visión compartida, en cumplimiento de la misión de la escuela pública, así como el diseño de objetivos y metas junto con el compromiso en común para lograrlos; por lo que el liderazgo directivo será importante para promover las condiciones para que los centros escolares de educación secundaria, sean atractivos para los alumnos y valorados por la comunidad (SEP, 2011c).

1.2 CARACTERIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2012), destaca que el desarrollo del liderazgo en las instituciones educativas es un proceso continuo, que implica el fomento a la formación inicial de los líderes para cubrir las necesidades de los diversos contextos educativos; lo que hace necesario contar con un marco de estándares que definan las características deseables de los directivos escolares para, en la medida de lo posible, hacer una mejor selección de los candidatos que cumplan con las cualidades necesarias para desarrollar el cargo.

Así mismo, la OECD (2010) señala que en las escuelas mexicanas los directores no cuentan en muchas ocasiones con la formación necesaria o los incentivos para enfocarse en la mejora de la calidad educativa, por lo que se ha convertido en prioridad política y social; de tal modo que este organismo hace una serie de

recomendaciones para definir el rumbo a seguir con la finalidad de contener esta tendencia:

1. Definir un liderazgo eficaz con estándares claros de gestión que apunten hacia la profesionalización, conocimientos y valores apropiados al cargo.
2. Profesionalizar la selección y el nombramiento de directores, preparando líderes usando estándares como punto de inicio, lo que implica fomentar la formación en liderazgo y la evaluación de los mismos.
3. El liderazgo institucional ha de basarse en la formación de líderes de otras instituciones educativas, por medio de compartir prácticas de alta calidad y mejorar las oportunidades de crecimiento.
4. Garantizar un financiamiento adecuado a las instituciones educativas, con el fin de que asignen fondos a sus propias necesidades y prioridades, en el marco de una cultura de rendición de cuentas.
5. Fortalecer la participación social en pro de la mejora de la calidad educativa, en la que el líder de la organización y el Consejo Técnico Escolar (CTE) tengan influencia en la toma de decisiones en aspectos importantes.

En este sentido, la OECD establece la relevancia que en las últimas tres décadas ha tomado el liderazgo en gestión escolar, por las políticas adoptadas en los países miembros de esta organización, la cual representa una nueva manera de administrar los centros educativos, en la que no solo se refleja el talento del líder a cargo, sino que además, procura que cada uno de los encargados de los diversos departamentos que componen el sistema escolar, sea capaz de generar una cadena de liderazgo compartido en pro de la mejora de la calidad educativa (Pont, Moorman, & Nusche, *Mejorar el liderazgo escolar. Política y práctica*, 2009).

De esta forma, los líderes directivos actuales han de enfocar sus esfuerzos no sólo en las actividades administrativas propias del cargo, sino además en conjuntar una serie de esfuerzos organizacionales, pedagógicos y de participación social que le ayuden en el logro de los objetivos institucionales. Ello conlleva a una renovación constante de las competencias directivas que sirvan como herramientas en la

práctica de su liderazgo, como son: la orientación al conocimiento, habilidad comunicacional, valores éticos y de trabajo en equipo (Puga & Martínez , 2008) .

Por lo tanto, las acciones que los líderes efectúan sobre los factores motivacionales, ambientales de trabajo y de habilidades de su cuerpo pedagógico, organizacional y de participación social; afectan indirectamente en la mejora de los logros educativos de los estudiantes, al ejercer una influencia indirecta en los alumnos mediante la mejora de las prácticas pedagógicas, con lo que se desarrollan las competencias de liderazgo en cada departamento del sistema (Anderson, 2010).

Es más, Anderson (2010), citando a Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom (2004), enfatiza que existen dos factores sobre el “liderazgo exitoso” que influyen en el aprendizaje de los alumnos: a) el liderazgo puede ser el segundo factor en la escuela, que después de los docentes, afecte en el logro de aprendizaje de los estudiantes; y b) el logro de los aprendizajes en las escuelas es mayor cuando existe un liderazgo eficaz.

Para finalizar, el periódico La Jornada en su versión electrónica, en el artículo de Solano (2015), informó el pasado jueves 16 de abril de 2015, que un estudio realizado por el Banco Mundial (BM), dio cuenta de que los directivos mexicanos se encuentran entre los más bajos en su desempeño en gestión, alcanzando un 2.3 de puntuación en una escala de uno (baja habilidad) a cinco (alta habilidad), que se realiza mediante un cuestionario de 23 preguntas abiertas que miden cuatro áreas de la gestión: “operación, focalización de recursos (a través de metas), recursos humanos y monitoreo”; por lo que Fernando Hoyos, investigador de BM, puntualizó que si México quiere elevar la calidad educativa, es necesario elevar la calidad de gestión de los directores. Por su parte la SEP, se propone tomar medidas que incluyan la capacitación en gestión y liderazgo para los directivos, así como la creación de tableros de información para el diagnóstico y monitoreo de cada escuela, los cuales incluirán datos como: días con servicio educativo, grupos con docente titular, inicio puntual de actividades, asistencia de alumnos, existencia y uso de materiales, alumnos involucrados y dominio de lectura, escritura y matemáticas.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En sus investigaciones sobre el concepto emergente de gestión estratégica; Álvarez, Topete y Abundes (2013), subrayan que la problemática a nivel nacional tiene que ver con la manera en que se selecciona a los líderes directivos en las instituciones educativas, que generalmente es por créditos escalafonarios, antigüedad o relaciones sindicales; lo cual no afectaría en gran medida si no fuera porque muchos de ellos realmente no están preparados en educación en gestión para ejercer el cargo que se les encomienda. Dichos autores hacen referencia a la importancia que tiene la gestión en cuanto supone el ejercicio del mando que guía la toma de decisiones así como el ejercicio del liderazgo que articula los ámbitos convencionales de la administración, la organización, lo pedagógico y lo social; con el objetivo del cumplimiento de los objetivos institucionales.

En su investigación, Garbanzo V. & Orozco D. (2010), subrayan que la problemática de llevar a cabo un liderazgo efectivo en los centros escolares, radica en la complejidad social en la que se desarrolla este proceso; ya que la solución a las necesidades actuales de la sociedad respecto a la educación, plantean un liderazgo moderno y que cuente con las competencias necesarias para el logro de los fines y objetivos educativos.

Los mismos autores refieren que el líder de la organización educativa, es quien ha de concretar los procesos de enseñanza-aprendizaje, mediante una influencia recíproca de los miembros de la organización; por lo que según un estudio llevado a cabo por Garbanzo (2004), citado en Garbanzo y Orozco (2010), da cuenta de la necesidad de que el directivo cuente con una formación administrativa y en educación que le permita enfrentar los nuevos retos; esas necesidades de formación, según los autores son, entre otras:

- Formación en legislación educativa
- Conocimientos actualizados de administración educativa
- Uso de herramientas informáticas en computo
- Formación ética y moral

- Habilidades interpersonales y de comunicación
- Conocimiento de diferentes enfoques curriculares
- Liderazgo académico (Garvanzo Vargas & Orozco Delgado, 2010).

Por otro lado, un estudio realizado por Gorrochotegui-Martell (2011), dio cuenta de las necesidades específicas de formación de los directivos y mandos medios en cuanto a gestión y liderazgo; por lo que citando a Cardona y García-Lombardía (2009), remarca primero, los criterios que determinan la calidad de una organización, que son: a) eficacia para lograr los objetivos propuestos, b) el grado de atracción que sienten los miembros al hacer su trabajo, y c) unidad de los miembros de la organización hacia la misión institucional; y en segundo lugar, los “talentos” que a su vez requieren de competencias que debe poseer el directivo para llevarlos a cabo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2: Talentos y competencias de los directivos con base en los criterios que determinan una organización de calidad.

CRITERIOS	TALENTOS	COMPETENCIAS
Eficacia	Talento estratégico	Competencias de negociación
Atracción	Talento ejecutivo	Competencias interpersonales
Unidad	Talento de liderazgo	Competencias de autogestión del liderazgo

Fuente: adaptado de: Gorrochotegui-Martell, A. (2011).

En México, se destacan algunas iniciativas de la Dirección General para el Desarrollo de la Gestión e Innovación, la cual creó el Programa Escuelas de Calidad (PEC), y que responde a las políticas educativas para la mejora de la gestión escolar del país. El atributo más destacado del PEC, es el reconocimiento del liderazgo directivo, y la importancia que tiene en el entrelazado de los diferentes liderazgos (formales e informales) que existen en la organización educativa, para interactuar de manera que las diferentes competencias interactúen para el logro de los objetivos institucionales (Álvarez, Topete, & Abundes, 2011).

Para lograr lo anterior, el PEC, toma como herramienta principal al Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), el cual refleja el liderazgo directivo mediante la implementación de acciones dentro de las dimensiones que componen la labor de gestión: pedagógica curricular, administrativa, organizativa y de participación social; y las transforma en un plan que integra las acciones y esfuerzos de todos los actores del proceso educativo, para la mejora de los aprendizajes y por ende los resultados académicos (SEP, 2010).

El PETE, representa un proceso por el cual se deciden las acciones que deben permanecer y cuáles deben ser modificadas, tanto al interior como al exterior del entorno escolar, por lo que las dimensiones que lo integran permiten la interacción desde un punto de vista crítico y analítico de las diversas situaciones que afectan el funcionamiento cotidiano de la escuela (SEP, 2010).

Actualmente, a partir del ciclo escolar 2014- 2015, en la educación básica, se estableció a la Ruta de Mejora Escolar (RME) como la herramienta que orienta las acciones para la mejora de la calidad educativa basados en el acuerdo número 717 en las escuelas del país; concretamente, en educación secundaria, se propone fortalecer la autonomía de gestión de los centros educativos para reconocer su propia realidad y de esa manera poner a la escuela en el centro del proceso educativo (SEB, 2014).

Así, la RME, constituye la principal herramienta mediante la cual se refleja la toma de decisiones del líder directivo, junto con el colectivo escolar, para el logro de los objetivos que se ha propuesto; destacando que la correcta articulación de las diferentes prioridades que integran a este documento y las acciones que se lleven a cabo para su logro, son parte de la labor administrativa y de gestión que compete al directivo escolar; el análisis de la pertinencia de las actividades y la toma de decisiones respectiva competen al líder, el cual ha de generar las adaptaciones necesarias basándose en las necesidades del centro escolar y de todos los actores en el proceso educativo (SEP, 2010).

De esa manera, en la presente investigación, se ha elegido a una secundaria perteneciente a la zona 25 de la Delegación Gustavo A. Madero; la cual cuenta con tres escuelas secundarias públicas del tipo general, entre las que se encuentra la secundaria objeto de estudio: Secundaria General de Tiempo Completo, sin ingesta de alimentos #322; que además cuenta con las siguientes características generales en cuanto su organización:

Tabla 3: Información general sobre la escuela objeto de estudio.

	SEC 322
Directivo (s)	Director y Subdirectora de Gestión Escolar
No. De profesores que trabajan en la escuela	18
Total del personal laborando	31
Total de alumnos que se atienden	239
Total de grupos que se atienden	6
Promedio de alumnos que se atienden por grupo	40

Fuente: Dirección Escolar Secundaria General #322.

Cabe mencionar que al inicio del ciclo escolar 2014-2015 se ha modificado la estructura organizacional de todas las escuelas generales; agregando las nuevas figuras de Subdirector Académico, maestro de taller de lectura y maestro de aula de medios; cuyas funciones específicas de acuerdo a la Guía Operativa para la Organización y el Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, se encuentran en proceso de sistematización acorde con las nuevas políticas educativas, por lo que sus actividades no son limitativas o ajenas al proceso educativo; de esa manera se subraya que la escuela no cuenta con la figura directiva arriba mencionada (Subdirector Académico), por lo que solo se menciona a la Subdirectora de Gestión Escolar (SEP, 2015).

De este modo, el planteamiento central de la investigación es: ¿Cuáles son las competencias de liderazgo directivo que influyen en la calidad educativa a nivel secundaria en la Ciudad de México?

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1 ¿cómo vincula su liderazgo el directivo a las dinámicas de organización cotidianas y a las planteadas en su plan estratégico?

2 ¿cuáles competencias de liderazgo influyen en el desarrollo de sus actividades administrativas y de gestión para el logro de la calidad educativa?

3 ¿qué tan comprometida está la institución en su plan estratégico con la mejora de la calidad educativa que se oferta a nivel institucional?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1 Objetivo General:

Analizar las competencias del liderazgo directivo que influyen en la mejora de la calidad educativa a nivel secundaria en la Ciudad de México.

1.5.2 Objetivos específicos:

- Identificar si las dinámicas de organización de la escuela están relacionadas con el liderazgo directivo, y con su plan estratégico.
- Describir las competencias de liderazgo que posee el directivo escolar con relación a los procesos administrativos y de gestión.
- Explicar la relación existente entre la planeación estratégica, con el cumplimiento de la mejora de la calidad educativa y el compromiso institucional para lograrlo.

1.6 JUSTIFICACIÓN.

La importancia de la presente investigación, radica en identificar las competencias que ha de poseer el líder directivo de escuela secundaria diurna en la Ciudad de

México, para lograr la mejora de la calidad educativa; como son: las competencias técnicas, las sociales y las conceptuales.

La preocupación en el desarrollo de la presente investigación, nace a partir de la experiencia personal de quien la lleva a cabo, después de reconocer que muchos de los actuales líderes de las instituciones de educación secundaria pública en México continúan rigiéndose bajo las prácticas burocráticas heredadas de gobiernos despreocupados por resultados que beneficien el desarrollo profesional de su equipo por un lado, y la adquisición de los aprendizajes de los alumnos por otro; enfocándose solo en el trámite administrativo.

En la época actual, y a partir de las reformas estructurales al artículo 3^o, se destaca la necesidad de líderes comprometidos con todos los miembros de la organización (padres de familia, alumnos y maestros), para la consecución de los objetivos que plantea la educación básica en el país; es por ello que la investigación está basada no solo en datos obtenidos de las fuentes de consulta; además se enfoca en la observación del ambiente educativo, y la participación activa en un centro escolar que se tomó como muestra para la investigación; con lo que se pretende determinar para su análisis, grosso modo lo siguiente:

- A. cómo y para qué plantea el líder sus objetivos en la RME correspondiente.
- B. qué acciones lleva a cabo para lograrlos.
- C. cómo enfrenta las contingencias de su contexto particular.
- D. cómo integra a su equipo de trabajo, alumnos y padres de familia; y
- E. qué competencias de liderazgo posee el directivo escolar, que le permite el logro de los objetivos planteados en la RME.

Además, el presente estudio permitirá mediante la observación del trabajo de líderes directivos: a) determinar las competencias de liderazgo que desarrollan y como los aplican en los diferentes momentos de su labor administrativa y de gestión; b) las relaciones de poder y de delegación de liderazgo entre los diferentes actores del proceso administrativo y de gestión, y c) la toma de decisiones que se da a partir

del logro o no de los objetivos planteados en el plan estratégico en la institución para el logro de la calidad educativa.

Por lo tanto, el presente estudio tendrá un impacto directo en los procesos de gestión y administrativo de los directivos (director y subdirectora) implicados en él, mediante el planteamiento de estrategias que pueden obtener de la observación de su trabajo por un tercero, lo cual afectará a la organización de manera positiva mediante la reflexión de los resultados, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades, así como las áreas de oportunidad que se describirán en la presente investigación.

Por último, y no menos importante, es la gama de experiencias que la presente investigación representa en la formación como líder de quien la lleva a cabo, pues en prospectiva ha de servir como base para desempeñar futuros cargos de liderazgo directivo en instituciones educativas en la Ciudad de México; sentando las bases de un liderazgo efectivo en el que se puedan aplicar los conocimientos adquiridos durante la investigación, en la conciencia de que las competencias desarrolladas a través del trayecto formativo en la Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación, se han de transformar en el perfil requerido para concursar por el cargo.

CAPÍTULO 2. LA EDUCACIÓN BÁSICA

2.1 LA EDUCACIÓN BÁSICA A NIVEL INTERNACIONAL.

Uno de los documentos más importantes del siglo pasado, fue el presentado por Delors, J. (1996), en el que se plantea implementar la educación para toda la vida en el seno de la sociedad, donde se parte de las condiciones de globalización, proponiendo que la educación es la principal estrategia para el desarrollo de una sociedad global en la que todos ocupen un lugar digno; sustentado en cuatro pilares fundamentales, que son:

- **Aprender a conocer:** proponiendo una educación general en un número pequeño de materias, que presupone el aprovechamiento de la educación a lo largo de la vida.
- **Aprender a hacer:** lo que supone capacitar al individuo para adquirir las competencias que le permitan enfrentar un sinnúmero de situaciones y para trabajar en equipo.
- **Aprender a ser:** de manera que aflore lo mejor de la personalidad propia, para que se actúe con capacidad de autonomía y responsabilidad.
- **Aprender a vivir juntos:** desarrollando la comprensión hacia el otro mediante proyectos comunes y trabajo en equipo; preparándose para tratar los conflictos, respetando el pluralismo, la comprensión mutua y la paz (Delors, 1996).

La globalización, la innovación y el crecimiento representan importantes componentes del capital humano, y los países pertenecientes a la OECD, han tomado los diferentes estándares comparativos para reconocer si sus pobladores tienen las habilidades correspondientes para trabajar en profesiones basadas en el conocimiento, el cual cada vez es mayor debido al crecimiento de los canales para la obtención de la misma, por lo que los países invierten más tiempo y dinero en implementar políticas que les ayude a lograr sus objetivos en educación (Damme, 2015).

La OECD reporta que existen evidencias de diferentes investigadores como Hattie, (2009); Fullan, (2010); Levin (2008, 2010); entre otros, que coinciden en que existen diversos factores para que un país mejore su calidad educativa, como son:

- Invertir en la enseñanza y en los profesores.
- Poner estándares altos en los logros estudiantiles.
- Dar seguimiento al progreso de los alumnos.
- Capacitar a las personas relacionadas en el proceso educativo.
- Reconocer el rol del liderazgo.
- Ayudar a las escuelas y alumnos de bajos recursos.
- Que las políticas educativas se acompañen de medidas de transparencia en los gastos (OECD, 2015).

La OECD (2015), además, puntualiza que uno de cada cinco estudiantes de 15 años de edad no cuenta con las habilidades necesarias para participar de manera activa en la sociedad moderna, es por eso que el 16% de las reformas actuales en educación a nivel mundial están enfocadas en la calidad y la equidad, por lo que una tercera parte de estas reformas se enfocan en preparar a los estudiantes para el futuro, pero no tendrán éxito si no son implementadas de manera correcta, contextualizando las evaluaciones y con capacidad para interpretarlas en los diferentes niveles educativos.

La implementación de las reformas educativas a nivel mundial no ha sido fácil y toma su tiempo, ya que puede enfrentar conflictos sobre las prioridades por la falta de evidencia acerca de lo que se está trabajando bien y lo que no; en la mayoría de los países se invierte más del 12% del gasto gubernamental en educación para beneficiar a sus habitantes con sistemas educativos de calidad; sin embargo, a nivel mundial el 21.5% de las personas menores de 15 años no alcanzan los niveles mínimos de las habilidades requeridas para integrarse a las necesidades sociales (Pont, Educationtoday. Global perspectives in education and skills, 2015).

En las dos décadas pasadas los sistemas educativos se han expandido enormemente, lo que provee mayores oportunidades de que más alumnos terminen

con éxito la secundaria y niveles educativos más altos, con lo que obtienen niveles educativos mayores que las de sus padres; por ejemplo, los indicadores enfocados en educación basados en el Survey of Adult Skills, un producto de Programme for the International Assessment of Adult Competences (PIAAC) de la OECD, muestra que el 32% de los adultos ha tenido una educación mayor a la de sus padres, sin embargo un 12% presenta la tendencia contraria (Damme, 2015).

El examen PISA (Programme for International Student Assessment), se ha convertido en una útil herramienta no solo para medir el desempeño de los estudiantes, sino que, para muchos países y economías representa una manera de mostrar como enfrentan sus problemas educativos. Los recientes resultados de los exámenes PISA, muestran que han surgido cambios relativamente rápidos; por ejemplo en Polonia, su desempeño en lectura, matemáticas y ciencias ha mejorado con respecto del primer examen PISA aplicado en ese país; otros países como Brasil, Bulgaria, Israel, Portugal Rumania, Turquía y México, también han presentado avances notorios; como se muestra en la tabla 4 (Echazarra, 2015).

La OECD (2015), enfatiza que el desempeño académico de los estudiantes de 15 años, varía en función de una amplia variedad de aspectos, como son las características propias de los estudiantes, de las escuelas y los sistemas en las que están enrolados; por lo que PISA 2012 realizó una encuesta entre los estudiantes y los directivos sobre el ambiente escolar y la organización de las mismas, así como el contexto social y económico en la que se da el aprendizaje. Las respuestas de los estudiantes se basaron en la imperfección situacional de la enseñanza en el salón de clases, en la que muchas ocasiones no pueden dar una opinión sobre un manejo diferente de los contenidos curriculares acorde a sus necesidades o inquietudes. Por su parte los directivos, expresaron que su opinión se limitaba solo a presentar información general sobre sus escuelas y las obligaciones de los profesores, sin proporcionar detalle sobre las metodologías utilizadas para la enseñanza.

Tabla 4: Cambios Periódicos en PISA de los países miembros de la OECD 2000-12

	(M) Mejora en su desempeño	(S) Sin cambio en su desempeño	(B) Bajo desempeño
	LECTURA (2000-20012)	MATEMÁTICAS (2003-2012)	CIENCIAS (2006-2012)
Israel	M	M	M
Polonia	M	M	M
Portugal	M	M	M
Turquía	M	M	M
Chile	M	M	S
Alemania	M	M	S
México	M	M	S
España	S	S	S
Reino Unido	S	S	S
Estados Unidos	S	S	S
Eslovenia	B	B	S
Canadá	B	B	B
Finlandia	B	B	B
Islandia	B	B	B
Nueva Zelanda	B	B	B
Holanda	B	B	B

Fuente: adaptado de Echazarra (2015).

El programa PISA, tiene como objetivo la evaluación de los alumnos a punto de terminar la educación básica; pero se evalúan las competencias que han adquirido y que les ayudan a resolver problemas de la vida cotidiana en sociedad, por lo que la prueba no mide conocimientos memorísticos, lo que le ayuda a reconocer a los países que han alcanzado un buen rendimiento y al mismo tiempo el reparto equitativo de las oportunidades de educación, ayudando a los países participantes a establecer metas más ambiciosas (OECD, 2013).

Para finalizar, Pozner (2000), hace énfasis en los cambios vertiginosos que ha sufrido el mundo en las últimas dos décadas; producto de la revolución tecnológica, la apertura comercial y la desregulación financiera, y la organización de la producción a nivel mundial; lo que ha traído cambios en los procesos productivos y de organización, así como en los valores, instituciones y creencias en lo colectivo y lo individual; lo que obliga a la escuela de educación secundaria a replantear sus objetivos y modos de organización, ya que la sociedad deposita cada vez más expectativas de que la escuela es el instrumento para resolver las problemáticas en ese rubro; por lo que las personas encargadas de la gestión escolar enfrentan nuevos retos que los compromete a alcanzar mejores niveles de profesionalización.

2.2 LA EDUCACIÓN BÁSICA A NIVEL NACIONAL.

Debido a la crisis económica que se dio en la década de los ochenta en muchos países de Latinoamérica por la desigualdad y la pobreza, según datos de una encuesta aplicada en 1990, Elizondo (2001a), citando a la Comisión Económica para América Latina CEPAL (1991), destaca que el 45% de la población de la región se encontraba por debajo de la línea de pobreza. En México a principio de los noventa, millón y medio de personas en edades entre los 10 a 29 años no había aprobado algún grado escolar, de estos el 53.7% se encontraba concentrada en los estados de Chiapas, Veracruz, México, Puebla y Guerrero, es decir, la población con altos porcentajes de población indígena.

En este contexto, la reforma educativa adquiere mayor relevancia a partir del ANMEB en 1992, la cual modificó la manera de operar los servicios educativos en ese nivel, cuyo principal reto fue el de incrementar la permanencia en educación primaria y la cobertura de nivel secundaria, la cual se fortaleció con la promulgación de la Ley General de Educación (LGE) en 1993 y las leyes estatales de educación; con lo que se pretendió lograr dos objetivos prioritarios: cobertura y calidad (Elizondo, La Nueva Escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar, 2001 a).

Actualmente, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) (2013 – 2018), publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 20 de mayo de 2013, se establece como el documento que rige la programación presupuestaria de toda la administración federal; por lo que todos los programas Sectoriales, Especiales, Institucionales y Regionales (incluidos los de educación) deberán alinearse en congruencia al mismo. En este sentido, El PND, se propone una serie de metas nacionales, con el fin de que México alcance su mayor potencial por medio de la participación de todos; esas metas son:

- Un México en paz.
- Un México incluyente.
- Un México con educación de calidad.
- Un México próspero.
- Un México con responsabilidad global (DOF, 2013a).

Por añadidura, respecto a la meta: un México con educación de calidad; el PND 2013 - 2018 destaca que se debe contar con un capital humano preparado, que sea fuente de innovación para desarrollar el máximo potencial de los estudiantes, de manera que se promoverán políticas que permitan el desarrollo de competencias que propicien el aprendizaje para toda la vida en el marco de las habilidades necesarias a nivel global; por lo que el PND, en su capítulo III, apartado 1, destaca que la Educación Básica en México constituye la base del Sistema Educativo Nacional (SEN), con el 73.4% de 32.5 millones que lo compone; es decir que 25.9 millones inscritos en los diferentes niveles que lo integran, distribuidos como sigue: 4.8 millones en preescolar, 14.8 millones en primaria, y 6.3 millones en secundaria; atendidos por 1.2 millones de maestros distribuidos en 228 mil escuelas (DOF, 2013a).

Sin embargo la eficiencia terminal en este nivel es baja a pesar de la cobertura, ya que de cada 100 niños que se inscriben en primaria, solo 76 terminan la secundaria en tiempo y forma; por lo que el PND destaca que para lograr la calidad educativa es necesario transitar hacia la profesionalización docente, de directivos y supervisores; además de la adecuación de los planes y programas de estudio a las

necesidades sociales del sector productivo. De la misma manera, el PND destaca que la Reforma Educativa ha sido el primer paso para el logro de la calidad educativa en México, a través de tres ejes de acción fundamentales, que son: a) la implementación de exámenes de selección a docentes, directivos y supervisores a través del Servicio Profesional Docente (SPD), b) a partir de febrero de 2013 se le otorgó personalidad jurídica y patrimonio propio al Instituto Nacional de Evaluación de la Educación (INEE), para integrar un sistema nacional de evaluación, y c) se fomenta que la educación sea una responsabilidad compartida entre alumnos, padres de familia, maestros y directores, con el fin de lograr una mayor autonomía de gestión en las instituciones educativas (DOF, 2013a).

En consecuencia, el Decreto por el que se aprueba el Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013 - 2018, presentado por la SEP siguiendo las directrices del PND, y publicado en el DOF el 13 de diciembre de 2013, en su artículo segundo establece que: será de observancia obligatoria para todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias; por lo que el PSE, se enfoca en seis objetivos que lo articulan con los esfuerzos educativos durante la presente administración, que son:

- Objetivo 1: Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica.
- Objetivo 2: Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo.
- Objetivo 3: Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre la población para asegurar de una sociedad más justa.
- Objetivo 4: Fortalecer la práctica de actividades físicas y deportivas.
- Objetivo 5: Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos.
- Objetivo 6: Impulsar la educación científica y tecnológica (DOF, 2013b).

Respecto del objetivo 1, el PSE en su capítulo III, destaca las estrategias a seguir para el logro del mismo, estas son:

1.1 Crear condiciones para que las escuelas ocupen el centro del quehacer del Sistema Educativo y reciban el apoyo necesario para lograr su finalidad.

- 1.2 Fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas, en el contexto de su entorno, para lograr los aprendizajes.
- 1.3 Garantizar la pertinencia de los planes y programas de estudio, así como de los materiales educativos.
- 1.4 Fortalecer la formación inicial y el desarrollo profesional docente centrado en la escuela y el alumno.
- 1.5 Dignificar a las escuelas y dotarlas de tecnologías de la comunicación y la información para favorecer los aprendizajes.
- 1.6 Utilizar la información derivada de las evaluaciones en la toma de decisiones para mejorar la calidad de la educación y evitar el abandono escolar.
- 1.7 Fortalecer la relación de la escuela y su entorno para favorecer la educación integral (DOF, 2013b).

De la misma manera, el PSE, puntualiza el reto de mejorar la calidad educativa de acuerdo a los logros obtenidos en la última prueba PISA; y resalta que gracias a la implementación de la reforma educativa al artículo 3º constitucional, se han logrado avances significativos como: Modificaciones a la LGE, artículo 9º en abril de 2012, dos nuevas leyes reglamentarias al artículo 3º, la Ley del INEE, así como la LGSPD (DOF, 2013b).

No obstante, estudios realizados por el BM, destacan que a pesar de que la cobertura de la educación secundaria en México en 2012 fue de 95%, solo el 47% accede al nivel medio superior, y solo el 37.5% lo termina; el estudio muestra también que de 1990 a 2012 los niveles de abandono en primaria disminuyeron del 4.6% al 0.6%, y en secundaria paso del 8.8% al 5.3% (Betancourt & Szekely, 2014).

Para finalizar, Pozner (2000), hace una reflexión sobre las necesidades que tiene toda organización de adaptarse al entorno en que desarrolla su labor, ya que estas no existen por sí mismas, si no que cumplen funciones sociales, y las instituciones educativas no son la excepción de esta situación, lo que las obliga a repensar su función, sus finalidades y su estructura orgánica; por lo que la autora considera necesario ofrecer una visión de las competencias requeridas para las personas que tienen a su cargo la gestión en las instituciones educativas del país.

2.3 EDUCACIÓN SECUNDARIA EN MÉXICO.

La Ley de Instrucción de 1865, en su título III, hace referente a la educación secundaria, la cual fue organizada al estilo de los liceos franceses de la época, y que detallaba un plan de estudios que debía cubrirse en siete u ocho años; además establecía el control del Estado en sus artículos 11 y 15 como se resume a continuación:

Artículo 11. La instrucción secundaria que se de en los establecimientos privados, solo será válida bajo la incorporación a los establecimientos públicos.

Artículo 15. Todo establecimiento privado, aun no incorporado, está bajo la vigilancia del gobierno, por medio del Inspector de Instrucción Pública (Solana, 2013).

Cincuenta años después, en 1915, se celebró el Congreso Pedagógico de Veracruz, del cual posiblemente se considere como el momento en el que se instituye y regula de manera formal la educación secundaria; la que derivó de la Ley de Educación Popular del Estado, (Zorrilla, 2004).

Para 1926, las escuelas secundarias habían prosperado, sin embargo las particulares y las públicas aún no estaban previstas en el artículo 3º Constitucional, por lo que el Secretario de Instrucción Pública, Narciso Bassols, publicó un nuevo decreto en diciembre de 1931, que hacia extenso el carácter laico de la educación secundaria en México; donde declaró terminantemente que: toda escuela secundaria ha de incorporarse al régimen oficial, ha de ser laica, como lo es este régimen (Solana, 2013).

El proceso de modernización del estado mexicano, vio trastocado el tema educativo en 1992, cuando la federación, los gobiernos de los estados y el SNTE firmaron el ANMEB, de la que se derivaron tres estrategias fundamentales, que son: a) reorganización del sistema educativo, b) reformulación de contenidos y materiales, y c) revaloración social de la función magisterial. Una consecuencia del ANMEB, fue la modificación al artículo 3º Constitucional en Julio de 1993, en la que se establece

la obligatoriedad de la educación secundaria, como garantía individual de los mexicanos al derecho a la educación, en los términos de los años de escolarización básica, (Zorrilla, 2004).

Existen tres modalidades de educación secundaria en México, que son: la general (que incluye la escuela para trabajadores), la secundaria técnica, y la telesecundaria; la tabla 5 muestra el contraste en cuanto a la matrícula, número de docentes y escuelas públicas por modalidad durante el ciclo escolar 2002 – 2003.

Tabla 5: Matrícula, docentes y escuelas públicas por modalidad de educación secundaria. Ciclo escolar 2002-2003

MODALIDAD	ALUMNOS (%)	DOCENTES (%)	ESCUELAS (%)
GENERAL	2, 920,800 (51.60%)	190,383 (58.53%)	9,776 (32.86%)
TÉCNICA	1, 592,600 (28.14%)	79,978 (24.60%)	4,102 (13.79%)
TELESECUNDARIA	1, 146,600 (20.26%)	54,872 (16.87%)	15,871 (53.35%)
TOTAL	5, 660,000	325,233	29,749

Fuente: adaptado de Zorrilla, M. (2004).

Actualmente, el Plan de Estudios 2011, tiene como bases la promulgación del artículo 3º Constitucional de 1917, la creación de la SEP en 1921, así como diferentes reformas, leyes y acuerdos que se han mencionado en diferentes apartados citados en este documento; pero fueron la transformación social, demográfica, económica, política y cultural de la última década del siglo XX, y primera del XXI, la que dejó claro que el modelo educativo se había agotado y dejó de responder a la necesidades presentes y futuras de la educación en México (SEP, 2011c).

Para la elaboración del currículo del actual plan de estudios 2011 en secundaria, se tomó como precedente el acuerdo 384, por el que se establecieron los planes y programas publicados en el DOF el 26 de mayo de 2006; con lo que se propiciaba la revisión de los planes con el fin de generar congruencia con los rasgos de perfil de egreso deseables para la Educación Básica; de ahí que el este plan actúa como el documento principal que define las competencias para la vida, el perfil de egreso

y los aprendizajes esperados, que constituyen el trayecto de formación integral de los alumnos en su paso por la educación básica (SEP, 2011c).

Los principios pedagógicos que sustentan el plan de estudios 2011, crean las condiciones necesarias para la implementación del currículo, la mejora de la práctica docente, el logro de los aprendizajes esperados y por ende, la mejora de la calidad educativa; esos sustentos pedagógicos son:

1. Centrar la atención en los estudiantes y sus procesos de aprendizaje.
2. Planificar para potenciar el aprendizaje.
3. Generar ambientes de aprendizaje.
4. Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje.
5. Poner énfasis en el desarrollo de las competencias, el logro de los estándares curriculares y los aprendizajes esperados.
6. Usar materiales educativos para favorecer el aprendizaje.
7. Evaluar para aprender.
8. Favorecer la inclusión para atender la diversidad.
9. Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, el directivo y la familia.
10. Reorientar el liderazgo (SEP, 2011c).

Respecto de las competencias para la vida mencionadas arriba, Pozner (2000), afirma que estas son un conjunto de saberes, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para la resolución de problemas; por lo que ser competente no implica realizar tareas rutinarias o cotidianas de manera efectiva, sino que la formación de la educación basada en competencias le permite al alumno movilizar el saber hacer, con el saber conceptual y las capacidades de acción y relación en diferentes aspectos de la vida, como los técnicos, culturales, sociales éticos, políticos y tecnológicos.

De esa manera, las competencias para la vida dirigen los componentes de actitud, conocimiento, valores y habilidades; hacia el logro de objetivos en concreto; por ello, el plan de estudios 2011 de secundaria, pretende que las competencias se

desarrollen a lo largo de la vida, mediante las experiencias de aprendizaje significativo en los centros escolares; esas competencias son:

- Competencias para el aprendizaje permanente.
- Competencias para el manejo de la información.
- Competencias para el manejo de situaciones.
- Competencias para la convivencia.
- Competencias para la vida en sociedad (SEP, 2011c).

Por otro lado, el perfil de egreso define al tipo de alumno que se espera formar durante la educación secundaria, y a lo largo de la educación básica en general; por lo que el plan de estudios se plantea rasgos deseables que el alumno deberá mostrar al término de sus estudios; esos rasgos son:

- Utiliza el lenguaje oral y escrito para comunicarse con fluidez y claridad.
- Argumenta y razona al analizar situaciones.
- Busca, selecciona, analiza, evalúa y utiliza la información de diversas fuentes.
- Interpreta y explica procesos sociales, económicos, culturales y políticos.
- Conoce y ejerce los derechos humanos y valores que favorecen la vida democrática.
- Asume y practica la interculturalidad social, cultural y lingüística.
- Conoce y valora sus características potenciales como ser humano.
- Promueve y asume el cuidado de la salud y el ambiente.
- Aprovecha los recursos tecnológicos como medios para comunicarse, obtener información y construir conocimiento.
- Reconoce diversas manifestaciones del arte (SEP, 2011c).

Por lo anterior, la SEP (2011), en su acuerdo 592, por el que se establece la articulación de la educación básica, destaca que la participación de todos los actores del proceso educativo (directivos, padres, maestros, alumnos y sociedad en general), será importante para lograr de manera sistemática que el alumno logre los aprendizajes esperados y el perfil de egreso; para ello el mapa curricular de la

educación básica para secundaria (tabla 6), lo define como el 4º periodo escolar, el cual busca mediante los contenidos en los estándares curriculares y sus respectivos campos de formación (lenguaje y comunicación, pensamiento matemático, exploración y comprensión del mundo natural, y desarrollo personal y para la convivencia), que logren los aprendizajes esperados, los cuales se definen de acuerdo a los Planes y Programas de Estudio de cada una de las asignaturas que se enseñan en este nivel educativo; de esa manera, los aprendizajes esperados vuelven instrumental la visión general del mapa curricular de la educación básica (SEP, 2011a).

Por añaduría, la finalidad del campo de formación lenguaje y comunicación es el desarrollar competencias comunicativas; el de pensamiento matemático es la de resolver y formular preguntas en la que sea necesaria la herramienta matemática; en el campo de exploración y comprensión del mundo natural y social, el objetivo es la formación del pensamiento crítico mediante la aproximación a diferentes fenómenos de la realidad (biológica, social, cultural, política, geográfica y científica); y finalmente el objetivo del campo del desarrollo personal y para la convivencia es que los estudiantes aprendan a actuar bajo un criterio propio a favor de la democracia, la paz, la libertad y los derechos humanos (SEP, 2011c).

Zorrilla (2004), citando a Tedesco (2001), enfatiza en la función de la educación secundaria como la de brindar formación para quien desea estudiar el nivel medio superior, preparar para el mundo del trabajo a los que ya no desean o pueden estudiar, o para integrarse a la vida en la sociedad con una personalidad integral que se los permita.

Para finalizar, las escuelas generales, que son las que se contempla analizar en el presente documento, cuentan con diferentes modalidades en las que la carga horaria y por materia difiere (tabla 7). Así, se tienen las modalidades de secundarias generales de tiempo completo (tc), cuya carga horaria es de 45 horas a la semana; extendiéndose las horas de español de 5 a 7 horas, inglés de 3 a 5 horas, matemáticas de 5 a 7 horas, artes de 2 a 4 horas; y se añaden asignaturas como TIC 1 hora semanal y vida saludable 1 hora semanal. Para la modalidad de

secundarias generales de medio tiempo (mt), la carga horaria es de 35 horas a la semana, en dos turnos que serán atendidos por dos directivos, uno en cada uno de ellos (SEP, 2011a).

Tabla 6: Mapa curricular de la educación secundaria.

ESTÁNDARES CURRICULARES	4º PERIODO ESCOLAR		
Campos de Formación para la Educación Básica	SECUNDARIA		
	1º	2º	3º
Lenguaje y comunicación	Español I, II y III Segunda lengua: Inglés I, II y III		
Pensamiento matemático	Matemáticas I, II y III		
Exploración y comprensión del mundo natural y social	Ciencias I	Ciencias II	Ciencias III
	Biología	Física	Química
	Tecnología I, II y III		
	Geografía de México y el mundo	Historia I y II	
	Asignatura estatal		
Desarrollo personal y para la vida en convivencia	Formación cívica y ética I, II y III		
	Tutoría		
	Educación física I, II y III		
	Artes I, II y III (música, danza, teatro o artes visuales)		

Fuente: adaptado de Secretaría de Educación Pública. (2011c).

Tabla 7: Distribución de tiempo para escuelas generales de medio tiempo (mt), y de tiempo completo (tc).

Primer grado	Horas		Segundo grado	Horas		Tercer grado	Horas	
	mt	tc		mt	tc		mt	Tc
Español I	5	7	Español II	5	7	Español III	5	7
Inglés I	3	5	Inglés II	3	5	Inglés III	3	5
Matemáticas I	5	7	Matemáticas II	5	7	Matemáticas III	5	7
Ciencias I Biología	6	7	Ciencias II Física	6	7	Ciencias III Química	6	7
Geografía de México y el mundo	5	5	Historia I		4	Historia II		4
			Formación Cívica y Ética I		4	Formación Cívica y Ética II		4
Educación Física I	2	3	Educación Física II	2	3	Educación Física III	2	3
Tecnología I	3	3	Tecnología II	3	3	Tecnología III	3	3
Artes I	2	3	Artes II	2	3	Artes III	2	3
Asignatura Estatal	3	3						
Tutoría	1	2	Tutoría	1	2	Tutoría	1	2
TOTAL	35	45		35	45		35	45

Fuente: adaptado de Secretaría de Educación Pública. (2011c).

2.4. CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA.

Los diferentes estudios sobre la gestión educativa han enfatizado en comprender qué o cómo hacen las organizaciones escolares para mejorar la calidad educativa; ya que se asume que los buenos resultados académicos y aprendizaje de los estudiantes funcionan como indicadores dentro de este enfoque. Por ello, desde un primer plano Arrancibia (2015), citado por Volante, P. (2015), analiza el concepto de la calidad en el marco de las instituciones educativas, y la caracteriza como el

rendimiento académico, pero destacando la relatividad de este concepto, si se consideran que hay escuelas que tienen mayores oportunidades de ofrecer a sus estudiantes las metas educativas, sin considerar el contexto familiar; por lo que citando a Cuttance (1987), establece que el concepto de calidad comprende dos dimensiones, que son la equidad y la efectividad.

El primero de ellos hace referencia, a la capacidad que tiene una institución educativa de compensar las características de entrada que tiene el alumno o alumna; el segundo, hace referencia a los puntajes obtenidos por cada escuela en los diferentes resultados. Para entender mejor el concepto de calidad en las instituciones educativas, y por tratarse de una de las variables que se abordan en la presente investigación, se pretende enfatizar de igual manera en el concepto desde el enfoque de este proyecto, que no solo considera a los logros académicos de los estudiantes, sino además a las que comprenden las relacionadas con la dimensión del liderazgo directivo escolar (Volante, 2015).

De ese modo, se tiene que Ornelas, C. (1997), citado por la SEP (2010); apunta que en un principio se tomaba como referente de la calidad a los logros académicos y la eficiencia terminal, por lo que los alumnos terminaban años de estudio, pero sin adquirir los conocimientos; por lo que la escuela ha de enfocarse en la calidad mediante la corresponsabilidad de maestros y directores, el planteamiento de metas y visiones compartidas, además del análisis de sus resultados. Schmelkes (1995), citada en el mismo documento, puntualiza que la calidad educativa consiste en la capacidad de las instituciones educativas de proporcionar el dominio de los códigos culturales, las capacidades para participar en democrática, la capacidad para la solución de problemas y seguir aprendiendo, así como el desarrollo de valores y actitudes que les permitan desenvolverse adecuadamente en la sociedad.

En congruencia con lo anterior, Volante, P. (2015), menciona que para que una organización escolar este enfocada en la mejora de la calidad educativa, su directivo ha de basarse en estrategias de liderazgo contingente situacional - transformacional, de manera que la interacción social de todos los participantes del proceso educativo se enfoquen en el logro de los aprendizajes esperados, las

competencias para la vida y el perfil de egreso, en un sistema social abierto que permita la armonización de sus demandas; así, aconseja a los líderes que se enfoquen en la calidad educativa en torno a la discusión de las prioridades y criterios para la toma de decisiones alrededor de: las preferencias propias del equipo de trabajo relacionado con los proyectos de mejora de la calidad educativa; la evidencia disponible que provea de antecedentes teóricos y empíricos para reafirmar o negar los cursos de acción; y la experiencia de otros líderes u organizaciones, para conocer cómo y qué acciones han realizado en pro de la mejora de la calidad educativa en sus instituciones.

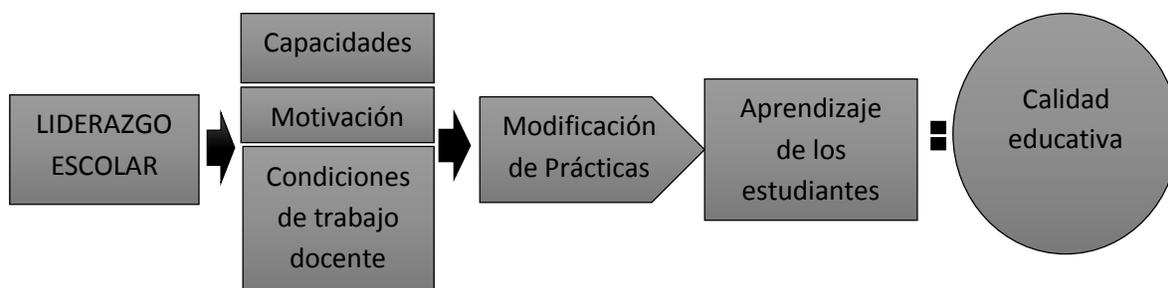
Ademas, Volante, P. (2015), puntualiza que de acuerdo a experiencias de estudios realizados por la OEA (1998), Gairin, J. (1999), y Sander. B (1996); confirman que la capacidad estratégica en gestión del líder directivo, es capaz de conducir a una institución escolar al logro de la calidad educativa desde sí misma, a través de un proceso de planificación y autoevaluación de las acciones emprendidas; idea que se apoya en conclusiones derivadas de consultas con directores, investigadores y representantes de instituciones de educación básica, y que deriva en tres acciones de procesos de gestión exitosos:

- La gestión educativa puede enfocarse en el logro de los aprendizajes de los alumnos, de acuerdo a las condiciones contextuales propias de una organización.
- La escuela enfrenta desafíos propios que se orientan a lo curricular, lo pedagógico y lo administrativo; por lo que las decisiones que se toman para enfrentarlos, requieren de un enfoque para la mejora de la calidad educativa desde el líder directivo.
- Es recomendable implementar instancias de control de procesos y resultados, para anticipar problemáticas a futuro.

En consecuencia, Anderson, S. (2010), considera al líder directivo como un catalizador de la mejora de la calidad educativa en las escuelas secundarias, ya que es capaz de estimular un cambio organizacional a través de su gestión; pero es importante que este cambio sea sostenido en los resultados del mismo, como el

programa de largo plazo llevado a cabo en Chile, denominado “Mejor Escuela”, y otros a nivel internacional. Sin embargo, las variables directas para el mejoramiento de la calidad educativa, que redundan en la mejora de los procesos de enseñanza - aprendizaje, son los que se muestran en la siguiente figura:

Figura 1: La senda directa de los efectos del liderazgo escolar en la calidad educativa



Fuente: Modificado de: Anderson, S. (2010).

Para concluir este apartado, se destaca que la educación de calidad está enfocada en los procesos de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas; por lo que el liderazgo directivo ha de procurar que las experiencias en ambos ámbitos sea la idónea para el logro de los objetivos, mediante la implementación de prácticas orientadas con ese en ese sentido; por ejemplo:

- La orientación a metas académicas y altas expectativas de aprendizaje.
- Los esfuerzos individuales y compartidos por realizar acciones orientadas al cumplimiento de esas metas.
- El monitoreo del progreso e implementación de nuevas acciones para superar los obstáculos que dificultan el logro de las metas educativas propuestas (Volante, 2015).

Por lo anterior, el mismo autor propone que estas prácticas sean contextualizadas en pro del desarrollo de cada institución educativa mediante:

- a) Constituir equipos de liderazgo institucional.

- b) Definir qué se entiende por una buena enseñanza en cada una de las asignaturas del currículo.
- c) Definir los aprendizajes clave en cada una de esas asignaturas.
- d) Llevar a los estudiantes a que se pongan metas.
- e) Asegurar que todos los estudiantes tengan experiencias de éxito en las diferentes asignaturas.
- f) Monitorear metas curriculares de los profesores y de los estudiantes.
- g) Reforzar a estudiantes débiles y aventajados.
- h) Realizar ciclos de observación y retroalimentación acerca de iniciativas de mejora (Volante, 2015).

CAPÍTULO 3. LIDERAZGO EN LA ESCUELA SECUNDARIA

3.1 DEFINICIONES DE LIDERAZGO.

El liderazgo es un concepto utilizado en el léxico común, pero incorporado a una terminología técnica cuando nos referimos a las situaciones de las organizaciones; por lo que ha despertado gran interés para entender la imagen de individuos poderosos y dinámicos; de ese modo se comienza la investigación científica del liderazgo entrado el siglo XX, y su definición se da a partir de las perspectivas particulares que más interesan a los investigadores del tema: características, conductas, influencias, patrones de interacción, relaciones de papeles en puestos administrativos, etc. (Yukl, 2008).

De la misma manera, Yukl (2008), menciona que las definiciones sobre el fenómeno del liderazgo suponen un proceso en el que una persona ejerce influencia sobre otras para dirigir, estructurar, facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización; por lo que, citando los siguientes autores enfatiza que: para Hemphill y Coons (1957), el liderazgo es el comportamiento de un individuo que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común; Burns (1978), menciona que el liderazgo se ejerce cuando las personas movilizan recursos institucionales, políticos y psicológicos; entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores; por su parte Richards y Engle (1986), subrayan que el liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas; para Jacobs y Jaques (1990), el liderazgo es el proceso de insuflar un sentido (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo; y para House (1999); el liderazgo es la capacidad del individuo de infundir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización.

Para Levicki (2000), lo anterior supone una diferenciación entre las funciones de liderazgo y de gerencia; ya que el segundo ha de poseer habilidades para el trabajo en equipo, y para que se logren objetivos establecidos de manera coordinada; pero

el líder, además, es visionario y juez, sabe poner el ejemplo, sabe cambiar las culturas y las atmosferas para que las organizaciones evolucionen hacia la visión de futuro; es decir, el líder tiene la responsabilidad final por el logro de los resultados. Para el mismo autor, el liderazgo eficaz puede aparecer en todos los niveles de las organizaciones, aunque generalmente son personas que aspiran a lograr la cúspide en ellas.

Así mismo, Levicki (2000), enfatiza que un líder eficaz ha de hacer que las cosas ocurran en una organización, es innovador y hace que sus seguidores se apasionen por el trabajo; por lo que es de suma importancia que conozcan a la organización; además, el líder ya tiene la perspectiva bien definida desde hace tiempo de cómo ha de lograr el éxito durante el tiempo que ocupe otros puestos, hasta llegar a ocupar el de principal liderazgo.

Para Trista (1993), en general, un líder hace ejercicio de determinada influencia sobre los demás miembros de un grupo, y cita a Kahn y Katz (1955), para enfatizar su teoría de que el liderazgo “es el ejercicio diferencial de la influencia”; además afirma que al líder se le reconoce un carácter funcional – emocional, ya que, por un lado lleva al grupo al cumplimiento de sus objetivos y lo mantiene unido; así, el líder actúa como conductor de grupo hacia el logro de los objetivos, lo que hace necesario que lleve a cabo funciones administrativas como son: planificación, planteamiento de la misión-visión, objetivos institucionales, organización, función de mando, función de control (función conductora); además de encargarse de que se den las buenas relaciones dentro del grupo a través de la comunicación eficaz (función integradora).

Por su parte, Pozner (2000), hace especial énfasis en que la concepción del líder ha cambiado, sobre todo en lo que respecta a la jerarquía de control, ya que esto desalienta el compromiso y la responsabilidad, además de no permitir que se desarrolle el trabajo creativo de otros miembros de las organizaciones; por lo que citando a Hargreaves (1996), menciona que la forma de ejercer el liderazgo ha sufrido grandes transformaciones, debido también a las que han sufrido la sociedad, las organizaciones, las políticas y la economía a nivel mundial; de modo tal que los

líderes en los diferentes ámbitos han de preguntarse con regularidad cual es el rumbo posible hacia ese cambio; por lo que la autora define al liderazgo como el conjunto de procesos que orienta a las personas y equipos hacia una dirección determinada para lograr la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos.

En este mismo sentido, Elizondo (2001), confirma que el líder directivo tiene la función principal del mejoramiento de los procesos y los resultados en una organización educativa; por lo que define al líder como agente de cambio en la consecución de los objetivos de manera colegiada y colaborativa, a través de una serie de competencias, habilidades y conocimientos técnicos, enfocados en el logro de los objetivos institucionales dentro de las diferentes dimensiones que la componen: pedagógica, social, política y administrativa. Así, el liderazgo para la autora supone la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo.

Una visión interesante sobre el liderazgo la presenta Goleman (2013), quien enfatiza en los estilos personales que poseen los líderes, y cómo actúan ante las diferentes situaciones que se les presentan; de esa manera, sus estudios y experiencia sobre este fenómeno coinciden en el aspecto fundamental de que el líder posee lo que él mismo ha dado en llamar inteligencia emocional, y que es el centro de un marco de competencias, que son: la autoconciencia, la conciencia social, la autogestión y la gestión de las relaciones; así, el liderazgo eficaz marcara estrategias, creará una misión e implantaran una cultura, enfocado siempre en el logro de los resultados.

3.2 COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO.

El liderazgo en los centros escolares no es cosa fácil, ya que requiere de un compromiso muy grande por parte del directivo escolar, aunado a la necesidad de dirigir un proyecto bien definido y congruente; ello supone que el líder se enfrente a los retos siguientes:

- Propiciar un equilibrio entre los objetivos institucionales y las necesidades de la organización.
- Balancear las necesidades institucionales con las personales.
- Construir una organización cimentada en la valoración de los vínculos intrapersonales.
- Integrar las habilidades personales de los integrantes de la organización a las de la comunidad escolar (Elizondo, La Nueva Escuela II. Dirección, liderazgo y gestión escolar, 2001 b).

De esa manera, desde el punto de vista de Elizondo (2001b), el líder directivo, contará con las competencias que a continuación se describen, para enfrentar esos retos de manera efectiva:

- Responsabilidad: para usar el poder que le ha conferido la institución u organización sin menosprecio o abuso hacia los subalternos.
- Empatía: para comprender las motivaciones de los demás en los diferentes momentos y situaciones.
- Inspirador: para motivar el logro de los objetivos institucionales.
- Asertividad: para encontrar la congruencia entre sus palabras y sus actos, de manera que ejemplifique y motive al grupo al logro de objetivos en común.

Desde una perspectiva similar, Trista (1993), asegura que el líder juega un doble papel dentro de la organización (funcional-emocional), por lo que identifica dos competencias que posee para llevarlas a cabo; estas son:

- Eficacia: para llevar al grupo al cumplimiento de sus objetivos en un ambiente de liderazgo compartido, donde la lealtad tanto a sus superiores como a sus subordinados, lo ayude a controlar las exigencias propias del cargo.
- Simpatía: para mantener al grupo unido, mediante la comunicación eficaz; por ser él quien más aporta a la cultura organizacional del grupo, ha de buscar la justa medida entre el logro de los objetivos en congruencia con su competencia para relacionarse como ser humano.

Como lo asegura Yukl (2008), no es posible resolver una controversia para llegar a un acuerdo de una definición correcta sobre el liderazgo, por ser esta arbitraria y subjetiva al resultar unas más útiles que otras en diferentes ámbitos; de tal manera que será más adecuado utilizar distintas concepciones con enfoques de diferentes autores para entenderla como un fenómeno complejo y multifacético.

Así, Yukl (2008), enfatiza que un liderazgo eficaz se diferencia en los términos de las consecuencias de las acciones que le permiten alcanzar los resultados organizativos; por lo que define a las competencias de liderazgo como habilidades que están determinadas de manera conjunta por la herencia y el aprendizaje; así, de manera abstracta plantea estas habilidades como: generales (inteligencia y habilidades de relaciones sociales), habilidades específicas (razonamiento verbal y capacidad de persuasión); por lo que basándose en Katz (1955) y Mann (1965), plantea lo que denomina como una taxonomía de tres factores de competencias definidas de forma genérica, que son:

- Competencias técnicas: implican conocimientos sobre métodos, procesos, procedimientos, técnicas para el desarrollo de actividades especializadas y el manejo de herramientas que le permitan el desarrollo de esas actividades.
- Competencias sociales: se refieren a conocimientos sobre la conducta humana, relaciones sociales; capacidad de comprender sentimientos, actitudes y motivaciones de los demás; capacidad de comunicación clara y eficaz, capacidad de crear relaciones de cooperación, entre otras.
- Competencias conceptuales: es la capacidad analítica, pensamiento lógico, dominio de conceptos complejos y ambiguos, buena resolución de problemas y toma de decisiones, anticipar cambios y reconocer oportunidades o potenciales problemas.

Por otro lado, Goleman (2013), define la labor esencial del líder como la de ayudar a las personas a alcanzar la zona cerebral que les ayude dar lo mejor de sí, definiendo al líder como la persona que crea un eco en los colaboradores a los que se lidera, desarrollando de esa manera la inteligencia emocional, la cual establece en cuatro dominios genéricos que se definen a continuación:

- La autoconciencia (emocional): implica comprender a profundidad las emociones, las fortalezas y las debilidades, y las motivaciones personales; lo que genera el reconocer como afectan las emociones propias y de los demás en las relaciones dentro de una organización.
- La autogestión: (autocontrol emocional, adaptabilidad, capacidad de triunfo y actitud positiva); lo que nos libera de la opresión en la que pueden encerrarnos nuestros sentimientos a partir de una “conversación” interior, que nos permitirá reconocer las consecuencias antes de tomar una decisión apresurada, para de esa manera fortalecer la integridad no solo personal, sino de la organización en su conjunto.
- La conciencia social: (empatía, y conciencia organizativa); esta supone en el caso del líder, el adaptar la emociones de los demás como si fueran de uno mismo; de esa manera se consideran las emociones, sentimientos y motivaciones de los colaboradores, para una toma de decisiones inteligente.
- La gestión de las relaciones: (liderazgo inspirador, influencia, gestión de los conflictos y trabajo en equipo y colaboración); esta supone la capacidad de gestionar las relaciones con los demás, con el objetivo de ayudarles a avanzar hacia donde deseamos; sin embargo esta competencia no supone una intención mezquina e hipócrita, ya que requiere de autenticidad en la generación de las motivaciones para animar a los demás en la búsqueda de soluciones.

Desde una perspectiva diferente, LeVicki, (2000), plantea el concepto del gen del liderazgo, para explicar la posibilidad de un líder en cada persona, destacando las señales que podrían identificar a uno posible, como son: es una persona independiente y con buen criterio; posee dignidad, buenos modales, respeto por sí mismo y por los demás; tiene buenas relaciones aún con jefes poco motivadores; domina con rapidez nuevas tareas y ya está listo para recibir una nueva promoción al ocupar la última; está dispuesto a aprender cosas nuevas relacionadas con su trabajo. Para el autor, esas señales no vienen siempre juntas o se manifiestan desde el principio de una carrera, pero son parte de la materia prima con la que trabaja el

líder para desarrollar su gen. De esa manera el autor define las competencias que considera posee el líder, que son:

- Tenacidad: consiste en la capacidad para aferrarse a desempeñar tareas que parecen difíciles de lograr.
- Energía: es la capacidad de apegarse a un puesto aun cuando ocurre una baja ocasional en la carrera.
- Inteligencia de largo plazo: es la capacidad de visión a futuro sobre la organización, el desarrollo profesional de los compañeros y el cálculo de la probabilidad de éxito de las estrategias que se utilizan para el logro de objetivos.
- Inteligencia emocional: consiste en poseer una variada perspectiva para explicar tanto las motivaciones personales como las de los demás.
- Criterio sobre las prioridades: consiste en hacer una evaluación de las cuestiones que tienen más posibilidad de perjudicar a la organización si se dejan de hacer.
- Ecuanimidad: capacidad para permanecer en calma, aun en situaciones contingentes que ponen en inminente riesgo a la organización.
- Carácter: consiste en tener valores y creencias sanos que influyan en la toma de decisiones fundamentales para la organización.
- Capacidad para inspirar a los colaboradores: consiste en crear las situaciones que propicien el agrado de los colaboradores por trabajar con el líder (Levicki, 2000).

En esta misma línea, pero profundizando en lo competente a las organizaciones educativas, Pozner (2000), hace referencia a la necesidad de las competencias del líder para adaptarse a los cambios permanentes y cada vez más veloces, que hacen que controlar o predecir el entorno sea muy difícil; así, las instituciones educativas han de propiciar una selección y profesionalización adecuada de sus líderes en todos los niveles para que la autonomía y el trabajo colaborativo rindan sus frutos.

Pozner, subraya que el liderazgo en gestión necesita de competencias que le permita actuar en diferentes contextos, situaciones o procesos de acción; de esa

manera propone las siguientes competencias para el logro de los objetivos institucionales en la educación:

- Gestión educativa estratégica: es el conjunto de conocimientos teóricos – prácticos, que permiten ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, y políticas y saberes administrativos.
- Comunicación: comprende la capacidad para comunicarse de manera eficaz por diferentes medios; sean presenciales o no; escritos, gráficos, para tener la noción siempre de un mismo mensaje con los interlocutores.
- Delegación: es la competencia que permite ampliar la autonomía en la toma de decisiones, empoderar a los colaboradores para valorizarlos, desplegar los objetivos estratégicos para aumentar la eficacia, hacer frente a la complejidad estructural de las organizaciones para ofrecer respuestas a tiempo.
- Negociación: es la capacidad para crear espacios personales y de grupo, para el tratamiento de divergencias o diferencias que afectan la organización; por medio de la tolerancia, reconocimiento, información, aprendizaje, compromiso, participación y realimentación.
- Resolución de problemas: se trata de romper con la forma tradicional de entender a los problemas como obstáculos, para posicionarse en fortalezas para su resolución (método para la acción, enfoque global y sistémico, articulación de las tareas para el corto y largo plazo y la búsqueda de soluciones diferentes a un mismo problema).
- Anticipación: se entiende como la capacidad de entender al pasado, para situarse en el futuro desde el presente; formando un panorama general de los futuros posibles, considerando las consecuencias de las estrategias y la toma de decisiones.
- Trabajo en equipo: es la capacidad para articular labores en un grupo u organización, con el objetivo de alcanzar metas en común; y se caracteriza por la comunicación fluida, la confianza, apoyo mutuo, tolerancia a la diferencia de ideas y la motivación para el logro de los objetivos (Pozner, 2000).

Para finalizar, en México se llevaron a cabo los primeros exámenes para ocupar cargos con función directiva, conforme a lo estipulado en la LGSPD en 2015, con la intención de mejorar la práctica profesional del profesorado que aspire a un puesto de liderazgo directivo en una institución de educación básica a nivel secundaria. De esta manera, se establecen los perfiles parámetros e indicadores que expresan las características, aptitudes y competencias para el desarrollo eficiente del cargo directivo explicados en 5 dimensiones, y que empatan con lo mencionado anteriormente por los autores ya citados; el perfil establecido se muestra grosso modo en la siguiente tabla.

Tabla 8: Perfil para ingreso a cargo de función directiva en educación secundaria.

Dimensión 1	El director conoce el trabajo a desarrollar en el aula, la organización y funcionamiento de la institución educativa para lograr el aprendizaje de los alumnos.
Dimensión 2	El director practica una gestión eficaz enfocada en la mejora del trabajo docente y los resultados escolares.
Dimensión 3	El líder directivo se reconoce como profesional y mejora continuamente para lograr la calidad educativa.
Dimensión 4	El director asume su función mediante el reconocimiento de la legalidad y ética inherentes a su trabajo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.
Dimensión 5	El directivo conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con todos los actores del proceso educativo para enriquecer la labor educativa.

Fuente: elaboración propia, adaptado de (SEP-SEB, 2015).

De esa manera, la tabla 9 sintetiza el particular punto de vista que cada uno de los autores citados arriba propone sobre el concepto de liderazgo y las competencias que de acuerdo a sus investigaciones han de poseer los líderes en sus diversos ámbitos de actuación; esto a partir de los estudios que cada uno de ellos ha desarrollado sobre este tema, además de las consideraciones sobre las nuevas necesidades que han surgido a partir de los procesos de la globalización, y que han creado la necesidad de actualizar las capacidades de los líderes que se encuentran al frente de las organizaciones.

Tabla 9: Conceptos de liderazgo y sus competencias por autor.

AUTOR	CONCEPTO DE LIDERAZGO	COMPETENCIAS
Boris Trista (1993)	El líder ejerce cierta influencia sobre los demás miembros del grupo, y se le reconoce un carácter funcional-emocional; ya que , por un lado lleva al grupo al cumplimiento de los objetivos, y por otro los mantiene unidos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficacia ✓ Simpatía
Cyril Levicki (2000)	El líder hace que las cosas ocurran en las organizaciones; es innovador y hace que sus seguidores se apasionen por el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenacidad ✓ Energía ✓ Inteligencia de largo plazo ✓ Inteligencia emocional ✓ Criterio sobre prioridades ✓ Ecuanimidad ✓ Carácter ✓ Capacidad de Inspiración
Pilar Pozner (2000)	El líder lleva a cabo una serie de procesos que orienta a las personas y equipos en una dirección determinada para lograr la excelencia y el aprendizaje organizacional de manera no coercitiva.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión educativa estratégica ✓ Comunicación ✓ Delegación ✓ Negociación ✓ Resolución de problemas ✓ Anticipación ✓ Trabajo en equipo
Aurora Elizondo (2001)	El líder influye en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de los objetivos del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable ✓ Empático ✓ Asertivo
Gary Yukl (2008)	El liderazgo supone un proceso en el que una persona ejerce influencia sobre otras para dirigir, estructurar, facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencias técnicas ✓ Competencias sociales ✓ Competencias conceptuales
Daniel Goleman (2013)	El líder posee la inteligencia emocional que le permite actuar de manera adecuada en cada una de las situaciones que se le presentan; de esa manera marca estrategias enfocadas siempre en el logro de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoconciencia ✓ Autogestión ✓ Conciencia social ✓ Gestión de las relaciones

Fuente: elaboración propia, basado en (Trista, 1993), (Levicki, 2000), (Pozner, 2000), (Elizondo, La Nueva Escuela II. Dirección, liderazgo y gestión escolar, 2001), (Yukl, 2008) y (Goleman, 2013).

3.3 RELEVANCIA DEL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA.

Para la OECD y sus países miembros, es importante desarrollar un liderazgo eficaz que centre sus esfuerzos en mejorar la enseñanza y el aprendizaje dentro de las aulas; debido a que las expectativas en cuanto a educación han cambiado dramáticamente, las políticas educativas de los países se esfuerzan más en buscar

formas de liderazgo adecuadas para enfrentar los nuevos retos en una sociedad que evoluciona rápidamente (Pont, Moorman, & Nusche, Mejorar el liderazgo escolar. Política y práctica, 2009).

Las investigaciones que ha realizado la OECD, demuestran que el liderazgo directivo influye en el desempeño de la escuela y de los estudiantes; primero alentando y motivando la capacitación de los maestros, y después creando mejores entornos en el ambiente escolar. Esta organización, a su vez ha identificado cuatro ejes de actuación de las políticas educativas, que podrían ayudar a la mejora del aprovechamiento escolar:

1. (Re) definir las responsabilidades de liderazgo escolar: mediante cuatro áreas de oportunidad para la mejora de los resultados de los estudiantes, que son: a) apoyo en el desarrollo y la capacitación y la calidad docente; b) fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas; c) administración adecuada tanto de los recursos humanos como financieros; y d) colaborar con otras escuelas compartiendo experiencias en las buenas prácticas.
2. Distribuir el liderazgo escolar: mediante una delegación de liderazgo responsable y planificada, en la que participen desde los mandos medios, profesores, padres de familia y alumnos; además de asegurar acuerdo en los objetivos que los hagan marchar en una misma dirección.
3. Desarrollar habilidades para aun liderazgo eficaz: en la que el directivo no solo mejore sus competencias de liderazgo, si no que trate a este como una secuencia en la que detecte posibles liderazgos futuros para apoyarles en su formación.
4. Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva: ya que la evidencia recopilada por la OECD, determina que los aspirantes se desaniman por la pesada carga de trabajo que los directores tienen, la cual generalmente no corresponde con el salario que se percibe (Pont, Moorman, & Nusche, Mejorar el liderazgo escolar. Política y práctica, 2009).

Respecto a lo anterior, la SIEME (2013), (Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativa), diseño un modelo de uso de estándares curriculares de

gestión, enfocados en la mejora continua de la calidad educativa en los centros escolares, de manera tal que su uso fuera práctico en la labor cotidiana escolar. En este sentido, para la gestión, esos estándares se establecen como guías en la organización escolar, con el fin de mejorar la calidad educativa; por lo que se identificaron cinco ámbitos fundamentales, que harán que la educación básica se encamine al rumbo de la mejora educativa: la dirección escolar, el desempeño docente, la gestión del aprendizaje, funcionamiento de los órganos oficiales de apoyo, y la participación de los padres de familia; como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 10: Estándares relativos a la gestión de las escuelas.

A. Dirección escolar	B. Desempeño colectivo del equipo docente	C. La gestión del aprendizaje	D. Los órganos oficiales de apoyo a la escuela	E. Participación social
I. Liderazgo efectivo	IX. Fomento al perfeccionamiento pedagógico	XI. Centralidad del aprendizaje	XIV. Funcionamiento efectivo del C.T.E.	XVI. Participación de los padres en la escuela
II. Clima de confianza	X. Planeación pedagógica compartida	XII. Compromiso de aprender	XV. Funcionamiento efectivo del C.E.P. S.	XVII. Apoyo al aprendizaje en el hogar
III. Compromiso de enseñar		XIII. Equidad en las oportunidades de aprendizaje		
IV. Decisiones compartidas				
V. Planeación institucional				
VI. Autoevaluación				
VII. Comunicación del desempeño				
VIII. Redes escolares				

Fuente: adaptado de Centro de Estudios Educativos & Heurística Educativa (SIEME), 2013.

Por otro lado, Pozner (2000), puntualiza la importancia del liderazgo en las instituciones educativas a nivel secundaria, y la define como la gestión que asume los cambios, enfrenta las problemáticas, reconoce los conflictos y propone soluciones innovadoras; a través de procesos que incluyan al colectivo en el

aprovechamiento de los compromisos, responsabilidades y prácticas cooperativas; para que el líder a través de ello sea un medio para:

- a) Generar aprendizaje organizacional y social.
- b) Resolver los conflictos nuevos.
- c) Redefinir los valores institucionales, escolares, organizacionales e individuales.
- d) Ajustar los procesos de acción para lograr esos valores.
- e) Ampliar los procesos de mejora continua.
- f) Impulsar los procesos de fortalecimiento y formación de competencias, tanto individuales como colectivas.

Por lo que a manera de conclusión, la relevancia del liderazgo en las escuelas secundarias, tiene que ver por un lado con el cambio de paradigmas que se necesita para transitar a los nuevos modelos educativos que demanda la sociedad actual; en la que el liderazgo genere una relación adecuada entre la administración y la gestión en la consecución de la misión institucional (Pozner, 2000).

Si bien, los procesos de planificación, organización, seguimiento, control y evaluación, como parte del proceso administrativo son necesarios para lograr la eficacia y eficiencia de la calidad educativa, las organizaciones existen por las personas que los componen y las relaciones que se dan en ella, de manera que se ven inserta no solo los valores y cultura propios de la organización, sino también las de los individuos que la integran: directivos, padres de familia, maestros, alumnos y sociedad en general. Así, el liderazgo dentro de la institución escolar de secundaria, procurará primero el cambio organizativo al centrar sus actividades en lo pedagógico, en el aprendizaje, las necesidades del alumno y su contexto; conjugándolas con las del de trabajo cooperativo, en la que el liderazgo compartido logre un cambio en la cultura organizacional para enfocarla en el logro de una misión y visión verdaderamente compartidas (Pozner, 2000).

En relación con lo anterior, es importante que el líder directivo de la escuela secundaria sea el primero en transitar del modelo clásico de administración, al de la

gestión estratégica, ya que por ser él en quien se deposita la mayor responsabilidad en el logro de los objetivos institucionales, ha de procurar enfocarse en ello con especial ahínco y esfuerzo; así, el verdadero liderazgo no solo supone una serie de conocimientos técnicos enfocados al logro de objetivos; además, como se mencionó párrafos arriba, es importante conocer e interesarse por las relaciones que se dan dentro de la institución y las personas que lo integran, de manera que sea el líder quien fomente e inspire la buena relación y cohesión entre sus miembros para mantenerla unida a pesar de las contingencias contextuales (Pozner, 2000).

De esa manera, el liderazgo en la escuela secundaria ya no supone un enfoque situacional derivado del nombramiento por sí mismo; se espera que el líder lo sea por el trabajo que realiza primero con su persona dentro del autoconocimiento, para entender después los objetivos institucionales para transformarlos en valores y cultura organizacionales que desemboquen en una cadena de buenas prácticas, en las que después se vean integradas otras organizaciones y redunden en el logro de la calidad educativa que se necesita para que todo lo anterior trascienda a la sociedad misma (Pozner, 2000).

3.4 EL LIDERAZGO EN LA RUTA DE MEJORA.

Los cambios que ha sufrido la organización educativa por las políticas adoptadas por los países miembros de la OECD, supone uno de los más importantes también en el ámbito de la planificación de lo pedagógico, organizativo, administrativo y de participación social; que son los que competen al directivo escolar, o como lo explica Pozner (2000): la tendencia de los directivos escolares (líder) de administrar rutinas de trabajo que originaban una cultura de trabajo fragmentada, se ha ido desvaneciendo al pasar al modelo de gestión estratégica, en la que las sinergias giren en torno a un balance de las competencias del directivo escolar, que son las que les dan el sentido a las políticas educativas vinculando lo práctico con lo teórico; como lo muestra la tabla 11, en la que el rediseño de las organizaciones escolares

ha redundado en una revisión de la manera en que se viene administrando las mismas.

Tabla 11: Transición del modelo clásico de administración, al de gestión educativa estratégica.

ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad en lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para trabajar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Fuente: Pozner, P. (2000:15).

Así, el plan estratégico se convierte en una herramienta para el directivo escolar, que considera a todos los integrantes del proceso de enseñanza-aprendizaje, en la que se toman en cuenta sus necesidades específicas y contextuales de la organización, en el marco de las políticas educativas que la rigen (SEP, 2010).

En consecuencia, el 7 de marzo de 2014, se publica en el DOF, el acuerdo 717, por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar; con el objetivo de utilizar la evaluación como:

1. Medio de retroalimentación para la mejora continua de los servicios educativos en cada ciclo escolar.
2. Desarrollar una planeación con metas verificables para la autoridad y la comunidad escolar.
3. Administrar de forma transparente los recursos, bajo el liderazgo del director, con la participación de los actores del proceso educativo (DOF, 2014).

El mencionado acuerdo establece que las autoridades educativas, en un ambiente de autonomía para la gestión, de trabajo colaborativo y participativo, llevarán a los Consejos Técnicos Escolares (CTE) a un reconocimiento de su realidad en particular; de esa manera cada organización escolar será responsable de ubicar a la escuela y sus necesidades en el centro de la planificación para el logro de la educación con calidad y equidad; además, de considerar que se cumplan los requisitos de Normalidad Mínima de Operación Escolar, en base a los rasgos básicos que hacen posible esa operatividad, que son:

- Todas las escuelas brindan el servicio todos los días que comprende el ciclo escolar.
- Todos los grupos disponen de maestros todos los días del ciclo escolar.
- Todos los maestros inician puntualmente sus actividades escolares.
- Todos los alumnos asisten puntualmente a sus clases.
- Se cuenta con los materiales de estudio, se usan sistemáticamente y están a disposición de los alumnos.
- El tiempo escolar se usara fundamentalmente para actividades de aprendizaje.
- Las actividades que propone el profesor involucran a todos los estudiantes.
- Los alumnos consolidan conforme a su ritmo de aprendizaje, el dominio de la escritura, la lectura y las matemáticas; además de acuerdo a su nivel educativo (DOF, 2014).

De esa manera, el CTE de cada una de las escuelas, bajo el liderazgo del director (presidente del CTE), en colegiado con los profesores y supervisor(a) de la zona; actúen para enfrentar los desafíos que de manera particular se presentan para ofrecer una educación de calidad; por lo que basándose en la reforma a los artículos 3º y 73º, fracción XXV, que enfatizan la importancia de fortalecer la autonomía en la gestión de las escuelas; con el objetivo de mejorar su infraestructura, adquirir materiales educativos, resolver problemas de operación y propiciar la participación de profesores, alumnos padres de familia; bajo el liderazgo del director para

enfrentarlas de manera contextualizada en cada uno de las organizaciones educativas (SEB, 2015-2016).

En consecuencia, la RME como planeación estratégica, permite a cada una de las escuelas sistematizar sus procesos de mejora, en la que el CTE regresa de manera constante para revisar los avances, el cumplimiento de los acuerdos, evaluar las metas y en todo caso realizar ajustes de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo para realimentar la toma de decisiones; mediante los procesos que la comprenden y que se esquematizan en la figura 2.

- Planeación: la cual lleva al CTE a tener un diagnóstico de su realidad, sustentándolo con evidencia que le permita reconocer las necesidades particulares, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, y diseñar estrategias para la mejora del servicio educativo.
- Implementación: en esta fase se pone en práctica todo lo establecido en la planeación, y el colectivo escolar se identifica las tareas que ha de llevar a cabo para lograr los objetivos.
- Seguimiento: en esta etapa, el colectivo escolar verifica cuidadosa y periódicamente el cumplimiento de las actividades y acuerdos planteados en la ruta de mejora, con el fin de alcanzar las metas.
- Evaluación: recopilación y registro sistemático de los datos cualitativos y cuantitativos, que influirá en la toma de decisiones para la mejora de la calidad educativa.
- Rendición de cuentas: en esta etapa, el directivo, junto con el colectivo docente, elaboran un informe a la comunidad escolar, en la que se manifiesten los resultados educativos, de gestión, administrativos y financieros.

Figura 2: La Ruta de Mejora Escolar y sus procesos.



Fuente: SEB (2014:11).

Como se puede observar en la figura de arriba, el proceso de la RME fluye de manera constante y cíclica; esto es porque no representa un proceso estático y lineal, por lo que se hace una evaluación constante del cumplimiento de las metas planteadas en la planeación durante las juntas del CTE, presididas por el directivo escolar. Cabe resaltar que la etapa de planeación, no es la más compleja, pero sí una de las más importantes por los motivos que se enumeran a continuación.

1. De la planeación se parte con una autoevaluación y un diagnóstico, la cual se enfoca en responder de manera colegiada ¿dónde estamos?; lo que sirve para identificar las necesidades educativas, además representa un ejercicio autocritico e identifica a los alumnos en riesgo de no lograr los aprendizajes esperados en el ciclo escolar siguiente.
2. Con los resultados obtenidos, el colectivo escolar reconoce sus prioridades centrado en: a) los aprendizajes de los alumnos, b) prevención del rezago y deserción escolar, c) el cumplimiento de la Normalidad Mínima Escolar, y d) la construcción de los ambientes de aprendizajes libres de violencia.
3. Posteriormente se elaboran los objetivos en base a las necesidades detectadas, mediante la respuesta a las preguntas ¿qué queremos lograr?,

¿y para qué lo queremos hacer?, especificando lo que se requiere hacer para lograrlo.

4. El siguiente paso es el establecimiento de las metas, que deberán ser explícitas y medibles en corto plazo a través de indicadores que evalúen los resultados y les den seguimiento; respondiendo las preguntas sobre ¿cuánto?, ¿de qué manera? y ¿cuándo?
5. Finalmente se plantean las acciones y los compromisos para lograr todo lo anterior, preguntándose: ¿cómo lo vamos a lograr?; de manera que se toman acuerdos, se designan responsables, se establecen tiempos y se señalan los recursos disponibles para lograrlo (SEB, 2014).

Por lo anterior, el liderazgo dentro de la RME, se enfoca en conjuntar los esfuerzos de todos los participantes del proceso enseñanza-aprendizaje, en la que se entrelazan las diferentes dimensiones que comprenden al contexto escolar (administrativo, pedagógico, organizativo y de participación social), para definir una misión institucional que tenga como marco las políticas educativas (SEP, 2011c).

En este proceso de reformas y cambios estructurales en las organizaciones educativas de México, se sabe que existen resistencias que retrasan el avance de las mismas hacia la mejora de la calidad educativa que se oferta en los centros educativos; es por eso que el líder directivo en la escuela secundaria, ha de enfocar su liderazgo (de manera no coercitiva), en escuchar al colectivo en sus diferentes posiciones, para llegar a puntos de acuerdo en los que se entienda la misión educativa institucional como parte fundamental del cambio, y al profesor como parte total para lograrlo, pues es él o ella quien está mucho más tiempo en contacto con alumnos y padres de familia (DOF, 2014).

En este sentido, es importante que el líder directivo, reconozca a sus colaboradores como parte de una institución que se profesionaliza y se prepara para los cambios organizacionales; para que el colectivo se sienta parte de un equipo de trabajo en el que se toman en cuenta sus opiniones, necesidades y motivaciones; y todas ellas pueden ser planteadas dentro de las juntas del CTE para su consideración de acuerdo a su factibilidad, ya que las ideas no trabajan por sí mismas y como se ha

visto en párrafos anteriores, el líder ha de considerar las consecuencias de las decisiones que toma para el colectivo escolar (DOF, 2014).

Es por lo anterior, que es importante remontarnos a las competencias que hacen de un líder eficaz; centrado en los aprendizajes de los alumnos, que toma en cuenta las motivaciones de sus colaboradores, que posee los conocimientos técnicos para guiar el desarrollo de una planificación profesional, que sepa transmitir las ideas fundamentales que se desprenden de las políticas educativas provenientes de las autoridades educativas superiores, que posea las habilidades comunicativas que permita fluir las buenas relaciones entre todos los involucrados con la organización escolar; y, finalmente , que ayude a la organización a transitar de las prácticas educativas tradicionalistas en las que la palabra de la autoridad es irrefutable; a las de un liderazgo compartido pero consiente de que las buenas practicas del mismo no dependen del puesto en sí; sino de la profesionalización enfocada al liderazgo que ayude en las adquisición de las competencias necesarias para llevarlo a cabo (SEP, 2010).

CAPÍTULO 4. TIPOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.

Al catalogar el liderazgo directivo como catalizador de la calidad educativa mediante la generación de la orientación del logro de los aprendizajes esperados y el perfil de egreso en los planteles educativos de educación secundaria en la Ciudad de México, tanto en los colaboradores de la organización, los estudiantes y padres de familia; entonces se observa una relación positiva entre el liderazgo ejercido por el directivo y los logros académicos de los alumnos, y los objetivos organizacionales.

De ese modo, el liderazgo directivo, como potenciador de otros miembros de la organización, y sus prácticas de influencia distribuidas en los diferentes actores del proceso educativo como son los mandos medios, maestros, padres de familia y alumnos, permitió que se diseñará un proyecto con enfoque no experimental, de tipo cuantitativo correlacional y transversal (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014); que ayuda a confirmar la hipótesis de que el liderazgo influye directamente en la mejora de la calidad educativa que se oferta en la secundaria de la Ciudad de México, teniendo como marco a la ruta de mejora escolar; además de responder a la preguntas de investigación que en el mismo sentido fueron planteadas.

La muestra de estudio se compone del director de escuela secundaria general 322, perteneciente a la Zona 25 de la delegación Gustavo A. Madero, de la Dirección Operativa 02; localizada en una zona urbano-marginal al norte de la Ciudad de México, la cual cuenta además con: 1 Subdirectora de Gestión Escolar, 18 docentes, 7 personal administrativo, 1 maestro especialista de la Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDEEI), y 3 personal de apoyo incluido el velador; así mismo cuenta con 239 estudiantes, de los cuales 121 son mujeres, y 118 hombres distribuidos en 6 aulas.

Al momento la escuela no cuenta con la nueva figura del Subdirector Académico de Desarrollo Escolar, doctor escolar, y tampoco con profesor promotor de lectura y escritura; como se establece en la Guía Operativa para la Organización y

Funcionamiento de Servicios de Educación Básica (2015-2016); por lo que algunas de esas funciones recaen en las habilidades del personal con el que cuentan para llevarlas a cabo; solo en caso de que el alumno presente síntomas de enfermedad se llama por teléfono al padre o tutor para que remita al adolescente al área de servicio médico familiar que les corresponde.

4.2 LAS VARIABLES DEL ESTUDIO.

Tabla 12: Sobre las variables: competencias del liderazgo y calidad educativa en la educación secundaria.

TEMA: COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA SECUNDARIA DIURNA EN LA CIUDAD DE MÉXICO.		
VARIABLE 1: Competencias del liderazgo (técnicas, sociales y conceptuales).		
Dimensión	Subdimensión	Pregunta
Planificación Estratégica	La Ruta de Mejora Escolar	<p>¿Cómo influye el liderazgo directivo en la planificación de la ruta de mejora?</p> <p>¿Qué prioridades implementó el colectivo en la ruta de mejora de esta institución?</p> <p>¿Cómo contextualiza los objetivos trazados en la ruta de mejora?</p> <p>¿En qué medida la planeación de la ruta de mejora, se enfoca en la anticipación de problemáticas de esta institución?</p> <p>¿En qué medida la ruta de mejora se enfoca en las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes?</p> <p>¿Cómo relaciona la ruta de mejora con el logro de la calidad educativa?</p> <p>¿Cómo ha afectado la ruta de mejora en el logro de los aprendizajes de sus estudiantes?</p>
Comunicación	Efectividad de los medios.	<p>¿Cuáles medios utiliza para comunicarse con la comunidad escolar?</p> <p>¿Qué tan efectivos son los medios que utiliza para lograr sus objetivo de comunicación?</p> <p>¿Cómo adapta esos medios a las necesidades de sus interlocutores?</p> <p>¿Cómo ha afectado el uso de esos medios en la mejora de la calidad educativa de esta institución?</p>
Delegación	Criterios para delegar	¿Cómo líder, con qué objetivo delega responsabilidades?

Gestión Estratégica	Visión y misión	<p>¿Cómo influye en las prácticas de trabajo colaborativo para la mejora de la calidad educativa, en el marco de los diferentes sistemas que componen la organización?</p> <p>¿Cuáles son la visión y misión de esta institución?</p> <p>¿Cómo se genera una visión y misión compartidas entre el colectivo escolar?</p> <p>¿Cómo vincula las políticas educativas en el cumplimiento de la misión y visión de esta institución, con lo que realiza la organización para lograrlas?</p> <p>¿En qué medida influye la misión y visión para el logro de la mejora de la calidad educativa, en el contexto de sus actividades profesionales?</p> <p>¿Qué prácticas de gestión implementa para el logro de la calidad educativa?</p>
Instrumentación de competencias del liderazgo.	Prácticas eficientes	<p>Como líder de esta institución: ¿Cuáles considera que son las competencias en liderazgo y gestión más importantes para el éxito en el logro de los objetivos?</p> <p>¿Qué competencias de líder en gestión le han ayudado en el logro de la mejora de la calidad educativa?</p> <p>¿Cómo vincula esas competencias con lo que se hace en su escuela?</p> <p>¿Cómo influye desde su liderazgo en los alumnos y padres de familia para el logro de los objetivos académicos, en el marco de la misión y la visión escolares?</p> <p>¿En qué medida enfoca sus competencias en los logros académicos de los estudiantes?</p> <p>¿En qué medida influye el liderazgo directivo en el cuerpo docente para el proceso de formación continua?</p> <p>¿En qué medida gestiona su proceso de formación continua o profesionalización?</p>
Recursos Escolares	Distribución eficiente	<p>¿Cuáles considera son los recursos más importantes con los que cuenta su escuela para el logro de la calidad educativa?</p> <p>¿Qué criterios utiliza para la distribución de esos recursos en su planeación estratégica?</p> <p>¿Cómo influye la distribución de los recursos humanos en la mejora de la calidad educativa?</p> <p>¿Cómo influye la distribución de recursos financieros en la mejora de la calidad educativa, desde el contexto de sus actividades profesionales?</p>

Fuente: elaboración propia.

4.3 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS.

4.3.1 INSTRUMENTO PARA DIRECTIVOS.

<p>EL PRESENTE INSTRUMENTO SE APLICA CON LA FINALIDAD DE RECOLECTAR DATOS, EN EL DESARROLLO DE UNA INVESTIGACIÓN DE TESIS, TITULADA: COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA SECUNDARIA DIURNA EN LA CIUDAD DE MÉXICO; POR LO QUE LOS DATOS OBTENIDOS DE NINGUNA MANERA SE USAN EN PREJUICIO DE QUIEN LO RESPONDE, POR LO QUE SE LE PIDE CONTESTE DE LA MANERA MÁS HONESTA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.</p>
<p>A) SOBRE USTED Y LA INSTITUCIÓN:</p>
<p>1. ¿Cuántos años ha laborado para la educación básica pública?</p>
<p>2. ¿Cuántos años ha laborado para esta institución?</p>
<p>3. ¿En que puesto(s) se desempeñó antes de su actual cargo, y cuanto tiempo?</p>
<p>4. ¿Cuál es el último grado de estudios obtenido, y en qué institución los realizó?</p>
<p>5. ¿Cuántas personas tiene a su cargo, y cuáles son sus funciones? Especifique por favor:</p>
<p>6. ¿Cuántos grupos se atienden y en que grados?</p>
<p>7. ¿Cuántos alumnos y alumnas estudian en esta escuela?</p>
<p>B) SOBRE EL LIDERAZGO Y LA CALIDAD EDUCATIVA</p>
<p>8. ¿Cuáles son la visión y misión de esta institución?</p>
<p>9. ¿Cómo genera una visión y misión compartidas entre el colectivo escolar?</p>
<p>10. ¿Cómo influye desde su liderazgo en los alumnos y padres de familia para el logro de los objetivos académicos, en el marco de la misión y la visión escolares?</p>
<p>11. ¿Qué prioridades reconoció el colectivo en la ruta de mejora de esta institución?</p>
<p>12. ¿Cómo relaciona la ruta de mejora con el logro de la calidad educativa?</p>
<p>13. ¿Cómo vincula los consensos de las negociaciones con la mejora de la calidad educativa?</p>
<p>14. ¿Cómo influye su liderazgo en la resolución de las problemáticas que surgen en el contexto escolar?</p>
<p>15. ¿Qué estrategias de motivación utiliza para enfocar el ambiente de trabajo en la mejora de la calidad educativa?</p>
<p>16. ¿En qué medida motiva a los profesores a continuar con su preparación profesional?</p>
<p>17. ¿Cuáles considera son los recursos más importantes con los que cuenta su escuela para el logro de la calidad educativa?</p>
<p>18. ¿Qué criterios utiliza para la distribución de los recursos humanos y económicos en su planeación estratégica?</p>
<p>UTILICE ESTE ESPACIO PARA AGREGAR COMENTARIOS QUE CONSIDERA IMPORTANTES Y QUE NO SE TOMARON EN CUENTA EN LA ENCUESTA.</p>
<p> </p>

Fuente: elaboración propia.

4.3.3 GUÍA DE OBSERVACIÓN.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL PROYECTO DE TESIS TITULADO:			
COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA SECUNDARIA DIURNA EN LA CIUDAD DE MÉXICO.			
 	ESCUELA SECUNDARIA DIURNA #322 DE JORNADA AMPLIADA "QUACALLI"		FECHA:
	OBSERVADOR: DANIEL ALVARADO GÓMEZ		NOTAS:
	EVENTO A OBSERVAR: 		
	HORA DE INICIO: 		HORA FINAL:
DESCRIPCIÓN DEL EVENTO		INTERPRETACIÓN DEL EVENTO	

Fuente: elaboración propia, a partir de Hernández & Fernández (2014).

CAPITULO 5. ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La sistematización de la información obtenida a partir de la aplicación de los instrumentos, permitió analizar las respuestas de los encuestados para vincular la relación entre las variables, la bibliografía seleccionada, así como las observaciones llevadas a cabo durante el periodo de estancia en gestión; por lo que este apartado ha de basarse tanto en la visión que proporcionan los expertos citados en el presente proyecto, como la extraída de la propia experiencia durante el periodo de trabajo administrativo y de gestión en la escuela objeto de estudio con el colectivo escolar.

De esa manera, se tiene que se aplicaron instrumentos de preguntas abiertas para no delimitar las posibilidades de respuesta, divididos en tres partes como se muestra en el capítulo anterior; la primera comprende lo que se denomina como preguntas de ubicación del encuestado, comprende a la relación que existe entre la persona entrevistada con la escuela, su formación y años de experiencia entre otras Hernández & Fernández (2014); la segunda parte aborda preguntas relacionadas con las variables del estudio como son el liderazgo, la calidad educativa, y de manera transversal la planificación estratégica como medio vinculante de ambos para el logro de los objetivos institucionales; la tercera parte constó de un espacio para considerar opiniones, propuestas o comentarios abiertos sobre lo que podría ser importante resaltar y no se tomó en cuenta en el cuestionario; sin embargo ninguno de los encuestados agregó nada en esta sección, por lo que no se consideró para el análisis.

Finalmente, se diseñó una guía de observación como instrumento para documentar algunas de las experiencias relevantes durante el periodo de estancia en gestión y desarrollo de la educación, que además sirviera de como apoyo durante el proceso de sistematización de la información.

5.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTIVOS.

Se tiene en primer lugar, que en la tabla 13, correspondiente a las respuestas obtenidas en la primera parte de los cuestionarios dirigidos a los directivos, en las

preguntas 1 y 2, se observa paridad en cuanto al tiempo laborado tanto por el director como por la subdirectora en gestión (22 y 20 años respectivamente); de la misma manera ambos han trabajado 4 años para esta institución educativa, lo que permite reconocer que adquirieron el compromiso de la dirección en un momento en que debían reconocer las necesidades de la escuela para el diseño de un plan estratégico en común.

En lo que respecta a la pregunta 3, sobre sus funciones antes de desempeñarse como director y subdirectora respectivamente, se reconoce que ambos trabajaron en el ámbito del aula por haber sido profesores frente a grupo (12 años el director y sin definir la subdirectora); lo que concuerda con la recomendación de la OECD (2012), en lo referente a la importancia de que los directivos cuenten con los conocimientos sobre la labor docente, siendo a los que demuestren mayor capacidad de liderazgo a los que se les aliente en su formación como directivos de las instituciones educativas; todo ello en el marco del reporte de esta organización sobre los avances de las reformas de la educación básica en México, y de las recomendaciones que hace para llevarlas a cabo; además, se resalta que el examen de conocimientos y habilidades para la práctica profesional de directores y subdirectores aplicado en junio de 2015, considera en su dimensión 1, que los directivos reconocen los procesos de aprendizaje de los alumnos, los propósitos educativos, así como el trabajo que ha de realizarse en el aula para lograr los aprendizajes esperados, lo cual empata con las recomendaciones hechas por la OECD, (SEP-SEB, 2015).

Sobre la pregunta 4, referente al último grado de estudios obtenido; se destaca que el directivo cuenta con una maestría trunca que realizó en una institución particular, sin especificar el área de estudio o el nombre del posgrado; por su parte, la subdirectora cuenta con licenciatura concluida en la Escuela Normal Superior de México, con especialidad en lengua extranjera: inglés.

La pregunta 5, está enfocada en reconocer el número de personas que trabajan en la institución educativa; la cual atiende a 239 alumnos, y al momento de la entrevista se destaca que cuenta con una plantilla completa de 18 profesores frente a grupo,

7 administrativos, un maestro especialista de la UDEEI, y los de apoyo también están cubiertos en su totalidad (3); la dirección no reporta faltante de personal durante la aplicación de la encuesta. Sin embargo como se comentó en el capítulo 4, apartado 4.1 de la presente investigación, existen huecos laborales que pueden cubrirse para mejorar la calidad de la educación que se imparte en esta secundaria.

En relación a esto, cabe mencionar que la institución se encuentra localizada en un área urbano-marginal de alta peligrosidad, con altos índices delictivos y de deserción escolar (datos obtenidos de la RME 2015 – 2016); y como lo reporta la cadena de noticias Radio Fórmula (Febrero, 2014), en su página de internet, que destaca que la zona está plagada de vendedores de droga al menudeo, taxis pirata que operan de manera ilícita y asesinatos por rencillas entre pandillas o narco-menudistas, secuestro y extorción; situación que en esas fechas llevó a la población a enfrentarlos por su cuenta, por lo que la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal implementó operativos con la finalidad de disminuir los índices delictivos.

En consecuencia, se destaca que durante el análisis de la RME, realizada junto con el directivo de la institución, las metas planteadas en el documento están enfocadas en la disminución de la deserción, sobre todo en el apartado referente al diagnóstico, cuya prioridad es abatir la deserción escolar y el rezago educativo mediante pláticas de sensibilización con padres de familia o tutores y los propios alumnos, además de involucrar a ambos actores en los procesos de aprendizaje.

Estas estrategias se instrumentan a partir de lo propuesto por la SEB (2015-2016), durante la fase intensiva de las juntas del CTE, en la que la orientación de la planeación estratégica ha de enfocarse en prioridades; en el caso que se menciona, la prioridad está relacionada con la prevención del rezago y alto índice de abandono escolar.

Parte de la información anterior, lleva a reconocer los datos obtenidos tanto en la pregunta 6 sobre el número de grupos que se atiende (6), así como los de la pregunta 7, referente al número de alumnos y alumnas que integran dichos grupos

(118 y 121 respectivamente), del que puede destacarse que en datos asentados en la Ruta de Mejora Escolar, el 67% de la población de alumnos, sus padres perciben entre uno y dos salarios mínimos, y su escolaridad fluctúa en su mayoría entre secundaria y preparatoria; lo anterior en el marco del apartado correspondiente a la descripción del contexto externo de la RME.

La información planteada en el presente apartado, coincide con lo que afirma Elizondo (Elizondo, La Nueva Escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar, 2001 a), al subrayar la importancia de reconocer el contexto escolar, en función de los recursos humanos y materiales con los que se cuenta, la localización geográfica y el ambiente sociocultural; con el fin de integrar los datos en una planeación que permita a los actores del proceso educativo ofrecer un servicio de calidad; con lo que de acuerdo a la autora, se generará un ambiente de trabajo adecuado para enfocarse en las necesidades de aprendizaje de los alumnos.

De la misma manera, se reconoce en el presente apartado la importancia que guarda la formación inicial de los directivos y el conocimiento que tienen de los procesos pedagógico – curriculares de la función docente; así como su proceso de profesionalización que abarca estudios de maestría en el caso del testimonio 1, y de formación continua para el conocimiento de los procesos administrativos y de gestión en el caso del testimonio 2; por lo que se considera, que ambos directivos debido a su experiencia en el campo educativo, cuentan con competencias técnicas y conceptuales para el desarrollo de su labor de liderazgo; por lo que más adelante se analiza si cuentan con las competencias sociales necesarias y que ya se han mencionado en el capítulo 3; las cuales se consideran de gran importancia pues muchas de las problemáticas que se presentan entre directivos y colaboradores en una organización educativa, se relacionan con una mala comunicación que puede terminar por lo general con la movilidad acentuada de profesores, personal administrativo y personal de apoyo.

Tabla 13: Sobre los directivos y la institución; resultados del instrumento aplicado.

TESTIMONIO 1	TESTIMONIO 2
1. ¿Cuántos años ha laborado para la educación básica pública?	
22	20
2. ¿Cuántos años ha laborado para esta institución?	
4	4
3. ¿En qué puesto(s) se ha desempeñado antes del actual y cuánto tiempo?	
Docente frente a grupo 12 años	Docente frente a grupo.
4. ¿Cuál es el último grado de estudios obtenido, y en qué institución lo realizó?	
Maestría en CUDEC.	Licenciatura en la Escuela Normal Superior de México.
5. ¿Cuántas personas tiene a su cargo, y cuáles son sus funciones?	
1 Subdirectora, 18 maestros frente a grupo, 1 ayudante de laboratorio, 1 orientadora educativa, 1 trabajadora social, 1 prefecta, 1 contralora, 3 secretarias, 2 asistentes de servicio, 1 velador.	18 profesores, 1 ayudante de laboratorio, 1 orientadora, 1 trabajadora social, 1 prefecta, 1 contralora, 3 secretarias, 2 asistentes de servicio, 1 velador, 1 conserje.
6. ¿Cuántos grupos se atienden y en qué grados?	
2 primeros , 2 segundos, y 2 terceros	6 grupos, 2 de cada grado.
7. ¿Cuántos alumnos y alumnas se atienden en esta escuela?	
121 mujeres y 118 hombres	121 mujeres y 118 niños.

Fuente: elaboración propia.

El apartado correspondiente a la tabla 14, aplicada a los directivos, está enfocado en el liderazgo y la calidad educativa; sobre la pregunta 8 relacionada con la misión y la visión de la institución educativa, se destaca que ambos directivos la reconocen de la misma manera como la plantea la RME, y que se enfoca en visualizar a la institución como una de las mejores de la zona, basándose en los pilares de la educación y sustentada en valores instrumentados para el colectivo escolar en general. Más adelante, se analiza si los profesores comparten esta visión y se argumenta tanto en sus respuestas como en las observaciones obtenidas durante el periodo de estancia en gestión.

En cuanto a la misión, se menciona respecto a la constante de algunos profesores por llegar tarde a sus clases; lo que genera una cultura organizacional fragmentada y despreocupada por brindar la mejor calidad en los procesos de enseñanza; esto

según las observaciones realizadas, y aunque el líder directivo hace hincapié con los profesores sobre la importancia de que todos los maestros estén en sus clases a tiempo como lo marca la RME en su prioridad referente a los rasgos de la normalidad mínima escolar, número 3: “todos los maestros inician puntualmente sus clases”, no se lleva a cabo por completo. Es importante mencionar que el acceso a la escuela es difícil por la geografía propia de su localización, y la carencia de un transporte eficiente y eficaz, ya que como se mencionó en el apartado anterior, las personas de la colonia se movilizan en su mayoría mediante taxis piratas que operan en la zona.

La pregunta 9, referente a como se generan una misión y visión compartidas entre el colectivo; el directivo comenta que es de manera democrática, entendiendo con ello que se basa en las opiniones del colectivo para lograrlo, y que corresponde con lo que menciona la subdirectora, sobre considerar las opiniones de los docentes y con trabajo en equipo.

Ello lleva a reconocer que la pregunta 10 está ligada en este sentido, indagando sobre las estrategias con las que influye el directivo y la subdirectora para incluir a alumnos y padres en el logro de la misión y visión.

Esto se relaciona estrechamente con lo que menciona la SEP (2011), al asegurar que la reorientación del liderazgo directivo hacia el fortalecimiento de la toma de decisiones mediante la participación activa de maestros, padres de familia y alumnos, ha de sentarse en la base de un diálogo horizontal, con la finalidad de asegurar una educación de calidad; es más Goleman D. (2013), subraya que es el líder eficaz quien motiva, genera estrategias y crea la misión y visión, que son el motor de crecimiento organizacionales; lo que hace necesario que los actores del proceso se reconozcan como parte de la clave del éxito en el logro de los objetivos.

En este sentido, el directivo menciona que su estrategia es concientizar a padres y alumnos sobre la importancia de llevar a cabo sus estudios y seguimiento de los mismos; lo que concuerda con lo establecido en la RME para lograrlo, en donde las estrategias que se llevan a cabo son, por ejemplo: la escuela para padres, apoyo

del departamento de orientación educativa, UDEEI, tutores de grupo, y de manera más personalizada los directivos dan seguimiento al estudiantado en riesgo de abandono escolar mediante una estrategia que denominan “alumnos focalizados”, en la que se actúa sobre las barreras que presentan los alumnos en el desarrollo de sus actividades escolares, pero con la participación activa del padre o tutor para el logro del objetivo de abatir la deserción y rezago escolares; lo cual concuerda con lo mencionado por el testimonio 2 en su respuesta.

Sobre la pregunta 11, referente a las prioridades que se reconocieron en la planeación estratégica; cabe señalar que en la fase intensiva del CTE a principio del ciclo escolar 2015 – 2016, la SEB estableció que la planeación de la RME ha de enfocarse en cuatro prioridades a nivel nacional, que son: la normalidad mínima de operación; el logro de competencias básicas en lectura, escritura y matemáticas; abatir la deserción; y generar ambientes de convivencia sanos y pacíficos (2015).

De esa manera, se empata con lo establecido en la RME de la institución; pero en las respuestas de los directivos no se menciona la prioridad sobre la normalidad mínima escolar, lo que puede generar las problemáticas que se están mencionando sobre la despreocupación de algunos profesores por llegar a tiempo a sus clases.

Por otro lado, en la RME de la escuela, efectivamente los objetivos y las metas están enfocadas en los puntos centrales que mencionan las respuestas de ambos entrevistados:

- Diseñar, implementar y dar seguimiento a planes de trabajo y secuencias didácticas.
- Mantener y/o disminuir los índices de reprobación.
- Conservar y/o elevar el promedio en c/ asignatura.
- Promover la convivencia escolar.
- Abatir los índices de reprobación.

Por su parte, la pregunta 12, retoma la variable sobre la calidad educativa y su implementación a través de la planificación estratégica diseñada bajo el liderazgo del directivo; por lo que en sus respuestas, ambos directivos retoman al diagnóstico

como parte importante para la toma de decisiones, lo que concuerda con el objetivo que tiene la RME de ser un instrumento al cual se recurra en cada una de las juntas del CTE, para analizar los logros obtenidos, y a partir de ello modificarlos o implementar nuevos acuerdos en base a las necesidades de la propia institución y en las contingencias del contexto interno y externo de la escuela.

Del mismo modo, se vincula con la pregunta 13, sobre los consensos que toma el colectivo en la toma de decisiones para enfocarse en la calidad educativa; de manera que en ambos casos se considera la importancia de las juntas del CTE para la toma de acuerdos enfocados en la mejora del servicio educativo, y eso se plasma en la Planeación Estratégica para considerarlo como eje de la planificación de cada una de las asignaturas. Ello se relaciona estrechamente con lo que plantea el PND (2013-2018), en su meta: un México con educación de calidad; en la que se menciona la necesidad de contar con un personal capaz de potenciar las capacidades de los estudiantes, con el fin de abatir el rezago educativo y ofrecer una educación de calidad.

En tanto, la pregunta 14, enfatiza al líder como principal influencia para atacar las problemáticas que surgen en los diferentes contextos escolares. De ese modo, se tiene que el primer testimonio considera la importancia de la actividad democrática, el ambiente organizacional como medio, y al respeto como base de su trabajo de líder. Esto concuerda en parte con lo que subraya la figura 1 del presente estudio, sobre la senda a seguir por los líderes directivos para el logro de la calidad educativa; de la que se puede destacar que el ambiente de trabajo que crea el líder en la organización es un aliciente para que el equipo modifique las prácticas que permita a los estudiantes el logro de los aprendizajes esperados y como resultado se obtenga una educación de calidad (Anderson, 2010).

Por otro lado, este trabajo se complementa con lo que menciona el testimonio 2, el cual subraya la importancia de reconocer el problema para canalizarlo al área de la que pueda apoyarse para su solución. En las palabras de Pozner (2000), es relevante que el líder sea capaz de reconocer las capacidades de otros miembros de la organización, en lo que la autora denomina competencia para delegar; que

consiste en ampliar la autonomía en la toma de decisiones, empoderando a otros para el logro de la eficacia organizativa.

La pregunta 15, enfatiza a la motivación como medio para el logro de la mejora de la calidad educativa; sin embargo y de manera implícita, se pretende reconocer tanto las competencias que posee el líder directivo, como las estrategias que utiliza para vincularlas; por lo que del análisis se desprende que:

1. El primer testimonio enfatiza en dos aspectos: el trabajo colaborativo y el liderazgo compartido; lo que empata con lo que propone Pozner (2000), sobre estas dos competencias para lograr la participación de los miembros de la organización, con el fin de que las capacidades de todos ellos se desarrollen en pro del logro de los objetivos planteados; de la misma manera el trabajo colaborativo o trabajo en equipo como lo denomina la autora, es un medio para entrelazar las actividades en los diferentes departamentos de la organización; resaltando que para lograrlo es necesario que exista confianza, tolerancia apoyo mutuo y una comunicación eficaz.
2. El segundo testimonio, de acuerdo a su respuesta, abarca los tres factores de competencias genéricas, que Yukl (2008), citando a Katz (1955) y Mann (1965), descrito en el capítulo 3 del presente estudio; ya que destaca la importancia que para el logro de resultados organizativos tienen estas competencias, que son: competencias técnicas, sociales y conceptuales; y ellas se desglosan en la respuesta, al considerar que en primer lugar ha de convencer a sus compañeros (profesores, secretarias, personal de apoyo, etc.) para involucrarlos; después considera la toma de decisiones para llevar a cabo estrategias; y por último reconoce la importancia de generar un ambiente favorable para fomentarlo; de esa manera las competencias mencionadas, responden a necesidades más generales pero importantes para un liderazgo eficaz.

La siguiente pregunta (16), se diseñó con la finalidad de reconocer al líder directivo como motivador en el proceso de capacitación y profesionalización del profesorado, de manera tal que son ellos los que cuentan generalmente con la información que

se les hace llegar desde la inspección y Dirección Operativa; pero desde una perspectiva particular, el buen líder ha de procurar el desarrollo profesional de su equipo, buscando la información y ofertas adecuadas para ellos, o haciéndoles llegar las fuentes para su búsqueda personal. Así, se observa en la tabla, que el testimonio uno está más involucrado en este sentido por ser el líder, y como parte de estos procesos, dos profesores se encuentran cursando maestrías en la UPN; y en general, la oferta disponible y adecuada se comenta al colectivo de manera personal o en las juntas del CTE.

Por otro lado, el testimonio 2, se enfoca más en las competencias para el liderazgo del capítulo 3 del presente documento; sobre lo que plantean Goleman D. (2013), Levicki (2000) y Elizondo (2001), en la que describen competencias para la gestión de las relaciones, mediante un liderazgo inspirador y motivador, asertivo, empático y responsable con las necesidades de reconocimiento del equipo.

En la pregunta 17, hace hincapié en el reconocimiento de los recursos como parte importante del proceso educativo para el logro de los objetivos; por lo que la pregunta pretende que el propio entrevistado sopesa las necesidades de la institución y el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta. De esa manera, el testimonio 1 subraya simplemente que el recurso humano es el más importante; mientras que el segundo testimonio reconoce al recurso material y humano por igual.

Este hallazgo permite en un principio reconocer que, si bien el factor humano es importante, las escuelas del sector público no cuentan siempre con el recurso material que les permita explotar al máximo las capacidades de profesores y alumnos, como se establece en el objetivo 1, capítulo III, de las estrategias propuestas en el PSE 2013-2018, específicamente la estrategia 1.1; lo que hace importante que el gobierno federal agilice la movilización de recursos para instituciones como esta: con una geografía accidentada, enclavada en un contexto socialmente hostil (DOF, 2013b).

Es por lo anterior, que la pregunta 18 se liga con la capacidad administrativa y de gestión con que cuentan los líderes directivos para hacer uso de esos recursos, y

la manera en que lo plantean en su planeación estratégica por lo que se encontró que ambos testimonios reconocen que los recursos se distribuyen en razón de las habilidades, preparación y necesidades del colectivo; lo que concuerda con lo que propone el acuerdo sectorial 717, sobre la autonomía para la gestión; de manera que lleve al colectivo escolar al reconocimiento de su realidad en el marco de sus propias necesidades, para que todas ellas, mediante las juntas del CTE, se plasmen en la Planificación Estratégica de la organización de manera que en esta herramienta se sistematicen los procesos de mejora, haciendo los ajustes necesarios para el logro de los objetivos y metas planteados (SEB, 2013).

Tabla 14: Sobre el liderazgo y la calidad educativa; resultados del instrumento aplicado.

TESTIMONIO 1	TESTIMONIO 2
8. ¿Cuáles son la visión y misión de esta institución?	
<p>VISIÓN: Ser la mejor escuela de la zona y GAM, basándose en el saber, saber ser y saber hacer en un ambiente de cordialidad, honestidad, respeto y disciplina, promoviendo el trabajo colaborativo y capacitación.</p> <p>MISIÓN: Brindar un servicio educativo con excelencia y profesionalismo para contribuir en la formación integral del adolescente.</p>	<p>VISIÓN: Ser la mejor escuela de la zona y en Gustavo A. Madero, basándose en el saber, saber ser y saber hacer, en un ambiente de cordialidad, honestidad, respeto y disciplina promoviendo el trabajo colaborativo y la capacitación.</p> <p>MISIÓN: Brindar un servicio educativo, con excelencia y profesionalismo para contribuir en la formación integral del adolescente.</p>
9. ¿Cómo genera una misión y visión compartidas entre el colectivo escolar?	
Democráticamente.	Trabajando en equipo tomando en cuenta puntos de vista de los compañeros docentes.
10. ¿Cómo influye desde su liderazgo en los alumnos y padres de familia para el logro de los objetivos académicos, en el marco de la misión y visión escolares?	
Generando la conciencia de padres de familia en su función motivadora del alumno; y en los alumnos de los requerimientos actuales de la globalización.	Tratando de comprometer a los padres de familia con su participación en seguimiento del aprendizaje de sus hijos que se realiza por semana. Al alumno se concientiza de la importancia de adquirir conocimientos en cada una de sus asignaturas y comprometiéndolo al trabajo.
11. ¿Qué prioridades reconoció el colectivo escolar en la ruta de mejora de esta institución?	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar, implementar y dar seguimiento a planes de trabajo y secuencias didácticas. ✓ Mantener y/o disminuir los índices de reprobación. ✓ Mantener y/o elevar el promedio en c/ asignatura. ✓ Promover la convivencia escolar. ✓ Abatir los índices de reprobación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abatir el índice de reprobación. ✓ Diseñar, implementar y dar seguimiento a la planeación. ✓ Evaluar la planeación. ✓ Elevar el porcentaje de aprovechamiento
12. ¿Cómo relaciona la ruta de mejora con el logro de la calidad educativa?	
En la medida que se diagnostique, se planea y se implemente, será la medida en que se logran mejores resultados.	Con el análisis del diagnóstico se parte para planear en base a las fortalezas que se tenga como escuela.

13. ¿Cómo vincula los consensos de las negociaciones con la mejora de la calidad educativa?	
A través de la ruta de mejora.	En el consejo técnico escolar se consensó para la toma de acuerdos y compromisos encaminados a la mejora de la calidad educativa.
14. ¿Cómo influye su liderazgo en la resolución de las problemáticas que surgen en el contexto escolar?	
Permite la resolución y actividad democrática, en un ambiente colaborativo y de respeto.	Hacer de frente los problemas con ayuda de las personas correspondientes de cada área.
15. ¿Qué estrategias de motivación utiliza para enfocar el ambiente de trabajo en la mejora de la calidad educativa?	
Promoviendo el trabajo colaborativo y el liderazgo compartido.	Primero que nada debo convencer a mis compañeros profesores que se involucren en el trabajo y de ahí tomar decisiones o estrategias en pro de generar un ambiente de sana convivencia.
16. ¿En qué medida motiva a los profesores a continuar con su preparación profesional?	
La oferta de diferentes opciones ha permitido que en su mayoría se encuentren motivados y en formación continua.	Felicitándolos o reconociendo los logros en sus alumnos, así como en la entrega de planes, avances en tiempo y forma.
17. ¿Cuáles considera que son los recursos más importantes con los que cuenta la escuela para el logro de la calidad educativa?	
El recurso humano.	El recurso humano y material.
18. ¿Qué criterios utiliza para la distribución de recursos humanos y económicos en su planeación estratégica?	
En cuanto a los humanos, sus habilidades y preparación, y los materiales se hacen de acuerdo a las necesidades manifiestas de cada uno de ellos.	Habilidades y destrezas que tienen los docentes para llevar a cabo una actividad. Los recursos materiales se usan y adaptan los existentes.

Fuente: elaboración propia.

5.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES.

Aunado a las perspectivas de los directivos, y de manera paralela se aplicó el instrumento para docentes del plantel escolar, cuyas respuestas se identifican en el apartado de la tabla 15, en el instrumento para docentes. La primera parte comprende preguntas relacionadas con la formación inicial del profesorado, años laborados y grupos que se atienden, entre otras; donde se tiene en la pregunta 1, que los siete testimonios laboran en esta escuela en diferentes asignaturas, y solo el testimonio 4 labora en dos asignaturas a la vez en esta institución.

La pregunta 2, hace referencia a los años de experiencia en el sector educativo, donde se presenta variedad en la cantidad de años laborados (entre los 9 y 29 respectivamente), algunos de ellos incluso, como lo muestra la pregunta 3, iniciaron labores junto con la institución cuando ésta fue inaugurada. Esta escuela es joven, si se considera que en 2016 cumplió 19 años de ofrecer su servicio educativo a la

comunidad; y según algunas observaciones realizadas, por lo menos dos de los maestros fueron alumnos de esta institución al cursar estudios de secundaria.

La pregunta 4, sobre el grado de estudio de los profesores, destaca que la mayoría de ellos, si no es que todos, tienen un grado de licenciatura hecho en la Escuela Normal Superior de México, por lo que sus conocimientos pedagógicos vienen desde su formación inicial; por otro lado, dos de los testimonios han realizado estudios de maestría en instituciones particulares, pero sin especificar el área de estudios ni el grado obtenido.

La importancia de reconocer la formación inicial del profesorado radica en lo que subraya Álvarez, I (2000), sobre el modelo educativo que los profesores utilizan en el desarrollo de su práctica, en la que han de aplicarse los principios aprendidos sobre pedagogía, psicología, sociología, filosofía y política educativa; las cuales aunadas al currículo han de formar las estrategias de enseñanza; pero el autor enfatiza que la problemática del sistema educativo de enseñanza básica, es la utilización de modelos tradicionales alejados de lo pedagógico y poco vinculados con la realidad y necesidades de aprendizaje de los alumnos.

En este sentido, el líder directivo ha de desarrollar estrategias de observación de la práctica docente que le permitan de una manera no coercitiva, motivar a los profesores a la mejora de las mismas mediante la formación continua y otras opciones factibles para el profesorado.

La pregunta 5 resulta particularmente interesante si observamos el número de grupos que algunos de ellos atienden; la pregunta se enfoca en su trabajo en la escuela, sin embargo muchos de los maestros del sector educativo básico laboran en otra u otras escuelas incluso a nivel medio superior, lo que lo hace una situación difícil para los directivos al momento de emparejar los horarios adecuados para que estos cumplan con sus labores a tiempo. Un ejemplo de esto, lo da la respuesta del testimonio 7, quien trabaja con 10 grupos, en diferentes escuelas.

Tabla 15: Sobre los profesores; resultados de la encuesta.

TESTIMONIO 1	TESTIMONIO 2	TESTIMONIO 3	TESTIMONIO 4	TESTIMONIO 5	TESTIMONIO 6	TESTIMONIO 7
1. ¿Qué asignatura trabaja en esta escuela?						
Español.	Historia.	Orientación educativa y vocacional.	Ciencias (Física), responsable de aula digital.	Español.	Tecnologías de la información y la comunicación (TIC).	Artes.
2. ¿Cuántos años ha laborado para la educación básica pública?						
17 años.	11 años	18 años.	19 años.	13 años.	9 años.	29 años.
3. ¿Cuántos años ha laborado para esta institución?						
17 años.	5 años.	18 años.	10 años.	13 años.	9 años.	16 años.
4. ¿Cuál es el último grado de estudios obtenido, y en que institución lo realizó?						
Licenciatura en Educación Media Básica en la asignatura de español; ENSM.	Licenciatura (Normal Superior de México).	Licenciatura de la Escuela Normal Superior de México.	Maestría en ciencias de la educación UDEM-ETAC.	Licenciatura (ENSM).	Maestría CUDEC.	Licenciatura Normal Superior.
5. ¿Cuántos grupos y alumnos tiene a su cargo?						
3 grupos, 123 alumnos.	10 grupos de un promedio de 40 alumnos.	Todos los grupos son atendidos por orientación.	Frente a grupo 77 (2 grupos), aula digital (todos los grupos).	Grupos 3, alumnos 120.	6 grupos, 240 alumnos.	10 grupos y 730 alumnos.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 16, correspondiente a la segunda parte del instrumento aplicado a profesores; en la pregunta 6 sobre la misión y visión escolares, se destaca que tres de ellos la desconocen por completo; esto empata con lo mencionado anteriormente sobre el problema de trabajar en diferentes instituciones; pero también se considera un problema cuando la SEP (2011), en el plan de estudios, enfatiza la importancia de que el trabajo del colectivo este enfocado en la misión y visión institucionales como la base para el logro de los objetivos. También se considera que esta misión y visión guían el desarrollo del plan estratégico de la institución así como el de los profesores, pues el líder junto con el colectivo son los encargados de plantearlos.

La pregunta 7, sobre el trabajo docente de involucrar a padres y alumnos en el marco de la misión y visión institucionales, se destaca que los profesores, a su

manera tratan de incluirlos, sin embargo las respuestas resultan subjetivas al no reconocer estrategias compartidas para llevarlo a cabo; de hecho al momento de realizar las observaciones no se destaca la participación de los padres en los proyectos o actividades escolares; en realidad se observaron casos específicos de problemáticas con los alumnos y maestros en los que tuvieron que intervenir los tutores o padres para darle solución en conjunto.

Lo anterior se relaciona con la respuesta de la pregunta 8, sobre cómo se genera una misión y visión compartidas en el colectivo escolar; donde se destaca que los profesores reconocen al trabajo en equipo y al colectivo como medio para lograrlo. Se sabe que las juntas del CTE es un espacio para que el líder directivo sea capaz de generar esa misión y visión, pues de nueva cuenta, resulta importante que el líder concientice a la organización sobre ellos para su logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, Goleman, citando a Peter Drucker (s/f), señala que el trabajo de individuos especializados en una organización, y la productividad de los mismos, está ligada al nivel de coordinación entre ellos; por lo que asegura que la unidad de trabajo ya no depende solo de un individuo, sino del colectivo para el logro de los objetivos (2013: 83).

Es por eso que la pregunta 9, hace énfasis en la inclusión de esas estrategias en la RME; y en las respuestas de los docentes se destacan acciones como la participación colaborativa, el diseño de actividades, la implementación de estas y en general durante el desarrollo del plan estratégico de la escuela; pero llama la atención que el testimonio 7 asegura que su participación se basa en el cumplimiento de las actividades administrativas que le corresponden a cada maestro. La respuesta supone que existe aún el profesor poco involucrado en el trabajo colaborativo para el diseño de actividades enfocadas en el aprendizaje y que se enmarquen en la planeación estratégica del colectivo, por lo que es un área de oportunidad para que el líder directivo se acerque a conocer cuáles son las habilidades y necesidades de estos profesores para implementar estrategias de

integración y aprovecharlos en pro de la organización y de la mejora de la calidad educativa.

Por otro lado, la pregunta 10 hace referencia a la medida en que la planeación estratégica de la institución se enfoca en el aprendizaje de los alumnos. Se encontró que la mayoría de las respuestas sitúan al documento como referente del enfoque de trabajo, es decir el aprendizaje de los alumnos; y si bien un testimonio respondió que al 100%, es importante recalcar que la RME en su diseño considera al colectivo en su totalidad mediante las prioridades que ya se mencionaron con anterioridad, y que son: a) la normalidad mínima, b) los aprendizajes esperados, c) convivencia sana y pacífica, y d) abatir la deserción y el rezago educativo (SEB, 2014).

Así, en la pregunta 11, se reconocen las estrategias de participación que el líder directivo implementa para estimular el cumplimiento de los acuerdos obtenidos en los CTE, y que se asientan en la RME de acuerdo a las necesidades que el propio colectivo determine. Por lo que se destaca que en las respuestas se observan diferentes estados de ánimo respecto de las mismas. Por ejemplo, en los testimonios 1, 2 y 5 los consideran altamente aceptables, sin especificar cuáles son las que se implementan; por otro lado los testimonios 3, 4 y 6 consideran variables que disminuyen la efectividad de las estrategias por parte del líder, como son los padres de familia, la baja participación de otros profesores o la no implementación de las mismas; por lo que directivo ha de procurar dar seguimiento a los acuerdos llevados a cabo, y comprometer de manera efectiva al colectivo.

En consecuencia, la respuesta que resalta es la del testimonio 7, en la que de manera tajante se identifica inconformidad en la implementación de las estrategias de participación al describirlas como una “presión” por parte del líder directivo; por lo que convendría la aplicación de las competencias sociales mencionadas por Yukl (2008), que incluyen la comunicación y escucha efectiva; así de nuevo se presenta un área de oportunidad para que el líder desarrolle e implemente sus competencias para lograr el trabajo colaborativo en toda la organización.

De ese modo, se tiene que una mala comunicación rompe con la estabilidad de la organización y en momentos críticos es un factor para que los problemas emergentes se acrecienten; es por eso que la pregunta 12 se diseñó con el objetivo de identificar la afectividad comunicativa entre los diversos departamentos que integran la organización al tratar de resolver esos problemas.

Las respuestas obtenidas reflejan un abanico de posibilidades que los profesores utilizan para resolver los problemas; pero, si se considera que existe un procedimiento que se describe en el Marco para la convivencia escolar en las escuelas de educación secundaria en el Distrito Federal (2011), el cual establece los derechos y obligaciones de alumnos y profesores; y de manera explícita describe las conductas sancionables, entonces se afirma cierto desconocimiento del mismo en algunos casos, ya que la primera instancia para la solución de problemas ha de ser el profesor en el aula. De esa manera, el líder directivo y los mandos medios son el último recurso a la que el colectivo deberá recurrir para la solución de problemáticas emergentes y que por lo general se relacionan con mala conducta, apatía o problemas de aprovechamiento por parte del alumno.

De acuerdo a lo anterior, la pregunta 13 se diseñó con el objetivo de reconocer las posibles estrategias utilizadas por el líder directivo, con el fin de lograr un trabajo colaborativo entre los diferentes departamentos que componen el sistema escolar.

De nuevo se observa, que el colectivo considera el espacio dedicado en las juntas para lograr los consensos que les permita trabajar de manera colaborativa, subrayando que siempre estas juntas son preparadas y presididas por el directivo; sin embargo se encontró que en general las estrategias utilizadas por el líder tratan de involucrar a todos, pero si no hay seguimiento, la cadena para la implementación de la estrategia por parte del directivo tendrá poca efectividad.

De esa manera, Pozner (2000), asegura que el líder ha de considerar, primero que el hecho de que dos o más personas trabajen en un espacio físico en común, no implica trabajo en equipo; y por otro lado, los miembros de la organización poseen motivaciones, competencias o intereses diferentes para involucrarse en un trabajo

colaborativo o en equipo; por lo que la autora asegura que la organización trabajara en colaboración cuando se integren la suma de sus partes en la participación, y no con la de individuos en solitario.

Es por lo anterior, que la pregunta 14, retoma de nuevo a la misión y la visión como base para el logro de los objetivos; si consideramos que en ellas se plantea un trabajo con profesionalismo, basado en valores, y con la visión de ser la mejor escuela de la zona.

Entonces, ¿cómo lo logran en base a esa misión y visión? Por ejemplo el testimonio 4 no las considera como parte de la planeación estratégica, sino como conceptos dispersos en un mismo contexto de trabajo; por su parte los testimonios 1, 2, 3 y 7 mencionan que la misión y visión sirven como motivadores para enfocarse en el logro de la calidad a través de su propio desempeño; pero en la pregunta 6 de la encuesta se nota el desconocimiento de algunos de ellos respecto del tema, otros tienen idea y algunos divagan en su planteamiento central.

Por su parte, los testimonios 5 y 6 necesitan apoyo por parte del líder para reconocer a esta misión y visión como la base de su planeación estratégica, su práctica docente y su desarrollo profesional; pero sobre todo como parte central que le da identidad a la institución.

De ese modo, la pregunta 15 aporta sobre las estrategias de motivación del líder directivo para que el profesorado conozca las opciones de desarrollo profesional, capacitación o formación continua.

Así, se tiene que, la mayoría de los entrevistados reconoce el apoyo y la búsqueda de información por parte del líder para que los profesores conozcan la oferta sobre cursos o talleres. Los mismos directivos, al momento de plantear la información en el presente apartado, se encuentran tomando un curso denominado Curso de Gestión Educativa para Directivos, impartido por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Unidad Xochimilco, de modalidad semipresencial; por lo que sí se puede considerar al líder directivo y subdirectora como fuente de motivación a través del ejemplo para la formación continua.

Por otro lado, el testimonio 4 considera que su procesos de formación no se ha visto influenciada por el directivo; sin embargo cabe destacar que muchos de los profesores que realizan maestrías en escuelas de paga o públicas en esta institución, de manera directa necesitan un tiempo para el desarrollo de sus actividades escolares, por lo que se considera que sí existe apoyo y se reconoce en este sentido, una falta de comunicación entre maestro – directivo.

Para finalizar el análisis de los instrumentos aplicados, se menciona en la pregunta 16 la medida en que cada profesor entrevistado, sin necesidad de la motivación del líder directivo, gestiona su propio proceso de formación continua y profesionalización. Así, los testimonios 1 y 3 respondieron de manera subjetiva a la pregunta, sin definir tiempos o espacios; los testimonios 2, 6 y 7 abren la posibilidad de tomarlos, y en otro caso descarta considerar la información proveniente del directivo.

Respecto del párrafo anterior, se destaca que en el desarrollo de la labor profesional docente, se han de identificar los desafíos que cada uno enfrenta, en el reconocimiento de sus fortalezas y debilidades. En este sentido, Aguerrondo, I. (2003), sostiene que existen dos visiones para que se considere la oferta para docentes: la primera relacionada con subsanar elementos deficientes de la práctica mediante la formación continua; y la otra relacionada con la profesionalización, mismos que la autora considera como un continuo a lo largo de la vida, y que responde a las necesidades que se presentan a lo largo de la carrera docente.

De esa manera, se considera la importancia que el líder directivo tiene en los procesos de detección de las necesidades de formación continua o profesionalización de sus colaboradores, para que en el momento adecuado se ponga sobre la mesa las diferentes ofertas que ayuden a optimizar el desempeño de su equipo, en pro de la mejora de la calidad educativa.

8. ¿Cómo se genera una visión y misión compartidas entre el colectivo escolar?						
A través del trabajo en equipo, promoviendo entre el colectivo el valor del respeto y compromiso.	Con los informes de evaluaciones y logros de la institución.	Planteándolo en plenaria con la participación de todos los involucrados para llegar a un punto en común.	Estableciendo acuerdos, compromisos, redacción y modificación entre el colectivo docente. La participación de todos y cada uno de los integrantes es de suma importancia. En la medida que cada uno se involucre se obtendrán mejores resultados.	Siempre pensando en los estudiantes y el logro alcanzar en el perfil de egreso.	Se debe estar todo el colectivo, ver a donde se quiere llegar, cómo es que se va a llegar y estar en un acuerdo común.	Juntas y consejo técnico.
9. ¿Cómo influye su participación en la planificación de la ruta de mejora?						
Colaborando con el colectivo docente en la planeación de actividades que se trabajan dentro de la ruta de mejora.	Con el cumplimiento de las acciones encomendadas y el aporte de ideas.	Aplicando los acuerdos y compromisos tomados en colectivo. Estando al tanto de lo propuesto.	Promoviendo actividades que abonan a cada uno de los ámbitos de la mejora escolar. Implementando las acciones propuestas y evaluándolas para mejorarlas.	Es total la participación y compromiso, imparto la asignatura de español y es una parte esencial en el desarrollo del alumno.	Todos somos parte fundamental ya que cada quien tiene una labor y si no la cumple queda incompleto y no se logran las metas planeadas.	Entregando formatos, secuencias y trabajo anual a tiempo.
10. ¿En qué medida la ruta de mejora se enfoca en las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes?						
----- ----- ----- ----- ----- ----- -----	Es su principal objetivo.	En gran medida puesto que es lo primero que se considera al momento de planear de acuerdo y en base a los resultados.	Directamente, ya que muchas propuestas están encaminadas a la mejora de los aprendizajes.	En un 100%.	En toda la ruta está planeada para la mejora de los aprendizajes de los alumnos y como los docentes lo logran.	Por las necesidades y deficiencias de los alumnos.
11. ¿Qué tan efectivas son las estrategias de participación que se utilizan en esta escuela para lograr los consensos entre la comunidad escolar?						
Si lo medimos en un porcentaje considero que son efectivas en un 90%, porque debemos de considerar que son muchos factores los que determinan la efectividad.	Muy efectivas, se tratan en colegiado en el CTE.	Al momento son aceptables pues se logra el consenso.	Considero que si son efectivas en cuanto a la toma de decisiones, sin embargo lo que no resulta tan efectivo es la implementación ya que hay algunas personas que no cumplen los acuerdos.	Somos un equipo de trabajo que nos gusta ver, analizar y comprometernos y siempre llegando a acuerdos y compromisos.	Muy efectivas siempre que convoca a los padres de familia para que participen en los diferentes eventos o actividades se tiene una muy buena respuesta.	Por medio de presiones.

15. ¿En qué medida influye el liderazgo directivo en su proceso de formación continua?						
Mucho por el apoyo que brinda a los docentes.	Por la motivación y el ejemplo.	Con motivación e incentivación.	Mis procesos de formación continua no se ven influenciadas por el director.	Es parte fundamental su apoyo para seguirnos preparando y en esta escuela si ha existido.	Mucho, es un buen inductor para la toma de cursos o talleres, los promueve y motiva la toma de ellos.	En la información que se da a través de ellos.
16. ¿En qué medida gestiona individualmente su proceso de formación continua o profesionalización?						
De manera regular.	En la vertiente de acuerdo a los tiempos disponibles.	Siempre.	Siempre realizo mis búsquedas, procesos de inserción, capacitación, gestión de tiempo y espacio de manera individual. En todo caso informo al director y compañeros de las convocatorias y procesos de formación.	Creo que como docente siempre hay que estar actualizándose y preparándose para bien nuestro y de los alumnos.	Al 100% nos hacen saber de todas las ofertas que existen, se discuten y se toma la decisión de entrar o no.	Por medio de cursos de actualización .

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES:

Las principales conclusiones a las que se llegó en la presente investigación fueron las siguientes:

- Con respecto al planteamiento del problema, referente a reconocer las competencias del liderazgo directivo que influyen en la mejora de la calidad educativa a nivel secundaria, se encontró que los autores referidos en la presente investigación, si bien son de diferente procedencia y fueron escritas en diferentes épocas, coinciden de manera general con las que menciona Yukl (2008), al abarcar su taxonomía de 3 competencias (técnicas, sociales y conceptuales) y las mencionadas por otros como: Pozner, Goleman, Trista, Levicki y Elizondo; pero coinciden a la par con el perfil parámetros e indicadores que marca la SEP-SEB (2015) , para promoción al cargo directivo como se observa en la tabla 17.

Es importante mencionar que en el desarrollo de la investigación se destaca que estas competencias son deseables que las posean los directivos, más la realidad en la práctica del liderazgo directivo da cuenta de que no todas ellas se llevan a cabo al mismo tiempo ni en las mismas situaciones, por lo que no se descarta la posibilidad de que el directivo de la secundaria 322 las aplique o haya aplicado en diferentes momentos de su labor profesional según las observaciones llevadas a cabo.

- En lo referente al objetivo general, que fue analizar las competencias del liderazgo directivo que influyen en la mejora de la calidad educativa de la escuela secundaria diurna de la CDMX; se considera que se logró mediante la observación de los temas tratados en las juntas del CTE, además de que el directivo permite el acceso a la RME con la finalidad de que se presenten propuestas, a través incluso de la visión de una persona ajena a la organización. Por otro lado, en el desarrollo de la Planeación Estratégica hubo comunicación por diferentes canales (personal y correo electrónico principalmente) con los involucrados (profesores) para generar propuestas que ayudaran a lograr los objetivos de la planeación, involucrando

actividades por asignatura, enfocadas en los aprendizajes esperados. Se reconoce también el conocimiento que el directivo tiene en la conformación de la planeación estratégica, pues este documento además de ser organizado conforme a los estándares requeridos por la SEP, se integra de manera conjunta con el colectivo para identificar las problemáticas propias de la institución; de manera tal que las competencias genéricas sociales, técnicas y conceptuales se constataron en el desarrollo de la labor directiva.

Tabla 17: Relación entre las competencias de los diferentes autores citados en la presente investigación.

Yukl	Trista	Pozner	Elizondo	Goleman	Levicky	SEP-SEB
Competencias sociales	Simpatía.	Negociación. Trabajo en equipo.	Responsabilidad. Empatía. Motivador.	Autoconciencia. Conciencia social.	Inteligencia emocional. Inspirador.	Trabajo colaborativo en todos los ámbitos escolares.
Competencias Técnicas	Eficacia.	Gestión estratégica.			Tenacidad. Energía. Criterio de prioridades.	Conocimientos técnicos sobre la función escolar y pedagógica. Gestión escolar eficaz.
Competencias Conceptuales		Comunicación. Delegación. Resolución de problemas. Anticipación.	Asertivo.	Autogestión. Gestión de las relaciones.	Inteligencia a largo plazo. Ecuanimidad. Carácter.	Profesionalismo para la mejora continua. Legal y ético.

Fuente: elaboración propia, basado en (Trista, 1993), (Levicky, 2000), (Pozner, 2000), (Elizondo, La Nueva Escuela II. Dirección, liderazgo y gestión escolar, 2001b), (Yukl, 2008), (Goleman, 2013), SEP-SEB (2015).

- Por otro lado, en relación a los objetivos específicos, se destaca en primer lugar que las dinámicas de organización si están ligadas al liderazgo directivo, en cuanto el líder delega las diferentes funciones al personal, sin dejar de dar seguimiento a cada uno de los asuntos torales para el logro de

objetivos, identificación de problemáticas emergentes, resolución de problemas y toma de decisiones; resaltando que la relación de comunicación entre el personal tanto administrativo como docente es de respeto, sin olvidar el compañerismo que caracteriza a los integrantes de la organización.

También, se destaca en el capítulo 5, mediante el análisis de las encuestas y la guía de observación, que el directivo posee las competencias conceptuales, técnicas y sobre todo las sociales para que se desarrolle tanto un trabajo profesional, como un ambiente agradable para llevarlo a cabo; sin embargo, se detectaron áreas de oportunidad para la mejora que se retoman en el apartado correspondiente a las recomendaciones.

Finalmente, respecto del objetivo relacionado con la planeación estratégica y el compromiso organizativo para lograr la mejora de la calidad educativa, se destaca que las prioridades que conforman el documento están enfocadas en lograrlo como se menciona en el capítulo 5; pero se subraya que en ocasiones en las que se supo de ausencias consecutivas de alumnos, se dio seguimiento, y el mismo directivo junto con la trabajadora social, visitó la casa de los padres para reconocer por un lado el problema, y por otro en casos extremos el gestionar su regreso al aula para continuar con sus estudios; lo que resulta extraordinario si se recuerda la peligrosidad del área en la que se localiza, además de la geografía propia del lugar.

- Para concluir con el apartado; en lo referente a los resultados después de la aplicación de las encuestas, se destaca y reconoce la labor del directivo y subdirectora en cuanto a sus competencias sociales para el logro de los objetivos propuestos; pues la mayoría de los encuestados refiere de manera personal sentirse a gusto con el trabajo en esa escuela a pesar de la peligrosidad de la zona, la mala calidad del transporte y el tiempo de traslado; lo que resulta un factor de movilidad tanto de profesores como de administrativos, sin embargo expresan su compromiso hacia el líder, la comunidad estudiantil y los padres de familia para la mejora de la calidad educativa de la zona; pues en sus palabras “no hay mejor recompensa que

saber que un alumno o alumna ingresó al nivel medio superior, o ya está cursando una carrera”.

RECOMENDACIONES:

Después de analizar los resultados de la presente investigación, se realizan las siguientes recomendaciones para el líder directivo y la organización en general de la escuela secundaria diurna 322:

Tabla 18: Recomendaciones.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESPONSABLE(S)	TIEMPO
Observaciones periódicas de las clases del profesorado	Reconocer las áreas de oportunidad de mejora de las prácticas pedagógicas para la mejora educativa	Director Subdirectora	Una vez por semana
Retroalimentación en el análisis de los formatos de observación de clase.	Valorar las buenas prácticas pedagógicas de las no tanto, para modificar o implementar otras más adecuadas.	Director Subdirectora	Una vez por semana
Implementar la competencia de delegación, en la que se incluya a padres de familia, alumnos, maestros y miembros de la organización.	Construir un ambiente de trabajo incluyente en la organización para la mejora y eficiencia de procesos en diferentes áreas.	Director Subdirectora Maestros	Permanente
Proponer Procesos de mejora continua y profesionalización a profesorado.	Modificar las prácticas en un marco actualizado para el logro de la mejora en la calidad educativa.	Director Subdirectora	Permanente de acuerdo a la oferta
Reforzar la identidad organizacional en todas las áreas que lo conforman, mediante el reconocimiento del patrimonio histórico en que se encuentra localizada la institución educativa, y los símbolos que la identifican, como su escudo y uniforme.	Reconocerse como miembros de una institución escolar única y con un contexto histórico e identidades propios.	Director Subdirectora Maestros Personal administrativo. Alumnos	Permanente
Reconocimiento público de profesores que innoven en la utilización de estrategias pedagógicas en la instrumentación curricular, con el fin de motivar el mejor desempeño de otros.	Generar motivación en la plantilla de profesores para la mejora de los procesos de enseñanza.	Toda La comunidad escolar.	Bimestral

<p>Aprovechar de manera eficiente el recurso electrónico con que cuenta la escuela (página web oficial, y página de Facebook), de manera que se descarguen por ese medio algunos de los trámites burocráticos y administrativos de profesores, padres de familia y alumnos mediante formatos preestablecidos.</p>	<p>Modificar los procesos burocráticos y administrativos para agilizar trámites y servicios.</p>	<p>Director Subdirectora Profesor de TIC's Personal administrativo</p>	<p>Permanente</p>
<p>Planificar para vincular la labor educativa con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (ONG) como la Secretaría de Salud, Seguridad Pública, y la Delegación Política, entre otras.</p>	<p>Crear vínculo entre organizaciones que ayuden a disminuir los índices de deserción por drogas, embarazos y otros que afectan al alumnado.</p>	<p>Director Subdirectora Orientadora educativa Docentes</p>	<p>Permanente en la planeación respecto a los tiempos disponibles.</p>
<p>Proponer un formato de planificación único para maestros.</p>	<p>Validar de manera eficiente la valoración de la planificación para agilizar el proceso de presentación y revisión del mismo.</p>	<p>Subdirectora Maestros</p>	<p>Semanal Bimestral Anual</p>
<p>Construir vínculos con escuelas de la zona y aledañas en la planificación de eventos deportivos, como el básquet ball y foot ball.</p>	<p>Reforzar los valores implícitos en las actividades deportivas con las de la vida escolar y cotidiana, en el marco del trabajo colaborativo entre supervisora, directores, profesores e instituciones educativas.</p>	<p>Inspectora Director Profesor de educación física Alumnos</p>	<p>Anual</p>

Fuente: elaboración propia.

Fuentes de consulta:

- Aguerrondo, I. (2003). *Formación docente: desafíos de la política educativa*. México: SEP.
- Álvarez, I. (2000). *La educación básica en México. Proyectos nacionales, diagnóstico y prospectiva*. México: Noriega Limusa.
- Álvarez, I., Topete, C., & Abundes, A. M. (2011). *El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión*. Obtenido de www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/.../1466.pdf
- Anderson, S. (Julio-Diciembre de 2010). *Liderazgo Directivo: claves para una mejor escuela*. 9 (2). (Psicoperspectivas, Ed.) Chile. Recuperado el 25 de septiembre de 2014, de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Betancourt, R., & Szekely, M. (Noviembre de 2014). *World Bank Group*. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20633> Licence: CC BY 3.0 IGO
- Centro de Estudios Educativos, S. I., & Heurística Educativa, S. (2013). *Estándares para la educación básica. Experiencia de mejora continua en escuelas mexicanas de nivel básico, con base en estándares curriculares, de desempeño docente y gestión escolar*. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*(XLIII), 23-72. Obtenido de www.redalyc.org
- Damme, D. V. (29 de enero de 2015). *Educationtoday. Global perspectives on education and skills*. Obtenido de <http://oecdeducationtoday.blogspot.mx/>
- Delors, J. (1996). *La Educación Ecierra un Tesoro*. Paris, Francia: Dower.
- DOF. (20 de 05 de 2013a). *Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018*, PDF. Recuperado el 12 de 01 de 2015, de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013

- DOF. (13 de Diciembre de 2013b). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. Recuperado el Marzo de 2015, de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5326569&fecha=13/12/2013
- DOF. (7 de marzo de 2014). *Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de basica.sep.gob.mx/DOFa717.pdf
- Echazarra, A. (15 de enero de 2015). *Educationtoday. Global perspectives on education and skills*. Obtenido de <http://oecdeducationtoday.blogspot.mx/>
- Elizondo, A. (2001 a). *La Nueva Escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Mexico D.F.: Paidós Mexicana, S.A.
- Elizondo, A. (2001 b). *La Nueva Escuela II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México D.F.: Paidós Mexicana S.A.
- Garvanzo Vargas, G. M., & Orozco Delgado, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. 34. (U. Redalyc.org, Ed.) Costa Rica. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B S.A. de C.V.
- Gorrochotegui-Martell, A. (mayo-agosto de 2011). Un modelo de "coaching" en directivos escolares. 14. Colombia: Educación y educadores. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404009>
- Grupo Fórmula. (2014 de Febrero de 14). *Fórmula Internet*. Obtenido de <http://www.radioformula.com.mx/notas.asp?Idn=390831>
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Levicki, C. (2000). *El Gen del Liderazgo. El código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida*. México D.F.: Panorama Editorial S.A. de C.V.

- OECD. (2010). *Acuerdo de Cooperación México-OECD para mejorar la calidad de la educación en las escuelas mexicanas*. Obtenido de <https://www.oecd.org/edu/school/46216786.pdf>
- OECD. (2012). Avances en las reformas de la educación básica en México. Una perspectiva desde la OCDE. (O. publishing, Ed.) Obtenido de http://www.sep.gob.mx/es/sep1/Avances_en_las_reformas_de_la_educacion_basica_en_Mexico_UNA_PERSPECTIVA_DESDE_LA_OCDE
- OECD. (2013). *PISA 2012 Results: What Makes Schools Successful? Resources, Policies and Practices (Volume iV)*. Obtenido de www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-volume-IV.pdf
- OECD. (2015). *Education Policy Outlook 2015: Making reforms Happen*. OECD Publishing. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264225-en>
- Pont, B. (12 de febrero de 2015). *Educationtoday. Global perspectives in education and skills*. Obtenido de <http://oecdeducationtoday.blogspot.mx/>
- Pont, B., Moorman, H., & Nusche, D. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Política y práctica*. Obtenido de <http://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa (Vol. 1)*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IPE Buenos Aires.
- Puga, J., & Martínez, L. (octubre - diciembre de 2008). Competencias directivas en escenarios globales. 24. Colombia. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518004>
- SEB. (agosto de 2013). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los consejos técnicos escolares*. (Autor, Ed.) Obtenido de <http://basica.sep.gob.mx/seb2010/pdf/MCTE/1LiOrFunConTecEsEc>
- SEB. (Agosto de 2014). *Orientaciones para establecer la ruta de mejora escolar. Educación básica: preescolar, primaria y secundaria. Ciclo escolar 2014-*

2015. *Consejos técnicos escolares; fase intensiva*. Obtenido de http://sep.gob.mx/OFI_Rutademejora.pdf
- SEB. (17-21 de agosto de 2015-2016). *La Ruta de Mejora Escolar. Expresión de las decisiones del colectivo. Educación Secundaria. Consejo Técnico Escolar Fase Intensiva, Ciclo escolar 2015 - 2016*. (Autor, Editor) Obtenido de <http://basica.sep.gob.mx/cte/index.html>
- SEP. (2010). *Programa Escuelas de Calidad. Modelo de Gestión Educativa Estratégica* (Vol. 1). México: CONALITEG-Centro Gráfico Industrial S.A. de C.V.
- SEP. (2011a). *Acuerdo número 592 por el que se establece la articulación de la educación básica*. México: CONALITEG-Centro Grafico Industrial S.A. de C.V.
- SEP. (2011b). *Marco para la convivencia escolar en las escuelas de educación secundaria en el Distrito Federal*. D.F., México: Autor.
- SEP. (2011c). *Plan de estudios 2011, Educación Básica*. México D.F.: CONALITEG-Centro Grafico Industrial, S.A. de C.V.
- SEP. (2015). *Guía operativa para la organización y el funcionamiento de los servicios de educación inicial, básica, especial y para adultos de escuelas públicas en el Distrito Federal*. Obtenido de http://www2.sepdf.gob.mx/normateca_afsedf/disposiciones_normativas/vigente/dgppee/cuis-2015-2016/guias/Guia-Operativa-Escuelas-Publicas-2015-2016.pdf.
- SEP-SEB. (23 de Febrero de 2015). *Perfiles parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnico pedagógica*. Obtenido de http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/ba_e/promocion_directores/parametros_indicadores_2015/

- Solana, F. (2013). *Historia de la Educación Pública en México (1876 - 1976)*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Solano, L. (16 de Abril de 2015). *La Jornada*, Electrónica. Recuperado el 17 de Abril de 2015, de <http://www.jornada.unam.mx/2015/04/16/sociedad/037n2soc>
- Trista, B. (1993). *Liderazgo, Autoridad y Administración*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.
- Volante, P. (9 de Octubre de 2015). *Coursera*. Obtenido de Liderazgo Instruccional: perspectiva global y prácticas locales: <https://www.coursera.org/learn/liderazgo-educativo/>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones* (6a ed.). Madrid: Pearson Education.
- Zorrilla, M. (2004). La Educación Secundaria en México: al filo de su reforma. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación REICE*, 2(1). Obtenido de <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Zorrilla.pdf>

GLOSARIO:

Administración escolar: se define como la estructuración de la gobernabilidad, que identifica al establecimiento escolar como unidad primaria única; en la que se utiliza la distribución de la autoridad en la toma de decisiones como medio para el mejoramiento continuo.

Aprendizajes esperados: son indicadores de logro que en términos de la temporalidad en los programas de estudio; definen lo que se espera los alumnos han de saber, saber hacer y saber ser; para acceder a conocimientos más complejos en un contexto de aprendizaje

Calidad educativa: se entiende como la capacidad que tienen las escuelas de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales, capacidad para participación en democracia, la capacidad de seguir aprendiendo, solución de problemas y el desarrollo de valores y actitudes acordes a la sociedad.

Competencia: conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos y metas de este.

Consejo Técnico Escolar: colegiado integrado por el directivo y la totalidad de los docentes de cada escuela, encargados de planear y ejecutar decisiones comunes, dirigidas al logro de los objetivos y metas organizacionales e institucionales.

Directivo: persona que tiene a su cargo, junto con otras personas, la dirección o el mando de una empresa, institución o agrupación.

Educación secundaria: se define como la última etapa de la educación básica obligatoria, cuyo objetivo es preparar al alumno para posteriores niveles educativos, o para la vida laboral.

Estándares Curriculares: son descriptores de logro que definen los aprendizajes que los alumnos demostrarán al concluir el periodo escolar.

Estándares de gestión: marco de referencia que orienta a los centros escolares sobre sus dinámicas cotidianas en los ámbitos que las integran, que son: pedagógica curricular, organizativa, administrativas y de participación social.

Gestión estratégica: es el conjunto de conocimientos teóricos – prácticos, que permiten ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, y políticas y saberes administrativos; con el objetivo de anticipar el cambio y crear estrategias para el logro de objetivos a cierto plazo en una comunidad escolar.

Globalización: es un proceso económico, tecnológico, político y cultural, que consiste en la comunicación e interdependencia entre varios países, y que produce cambios en los ámbitos económico, político y cultural a nivel mundial.

Institución educativa: nombre genérico de cualquier institución de enseñanza, colegio o escuela; es decir, toda institución que imparta enseñanza o educación.

Liderazgo: conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo posee para influir en la forma de ser o actuar en las personas o grupo de trabajo, generalmente de forma no coercitiva, para hacer que trabajen de manera entusiasta en el logro de sus objetivos o metas.

Misión: constituye una orientación de la organización, que contiene tanto lo concreto como lo abstracto de un movimiento incremental hacia el logro de algún objetivo lejano; que además expresa las creencias, valores y aspiraciones sociales y profesionales de la organización.

Objetivo: existe fuera del sujeto que lo conoce, y le permite llegar a un logro en concreto.

Organización educativa: estructuración técnica de las relaciones que se dan entre las diferentes funciones, niveles y actividades de los recursos humanos y materiales de un organismo social, con el fin del logro de metas y objetivos en común.

Perfil de egreso: define el tipo de alumno que se espera formar en el transcurso de la escolaridad básica por medio de la articulación de los tres niveles que la integran (preescolar, primaria y secundaria).

Planeación estratégica: actividad fundamental y primaria que incluye todas las áreas de la administración o gerencia con el propósito de definir objetivos y metas, y los medios necesarios para alcanzarlos; en educación básica se le denomina Ruta de Mejora Escolar.

Profesionalización: es el continuo desarrollo profesional a lo largo de la vida, orientado a las necesidades diferentes que se suceden en distintas etapas de la vida profesional de una persona.

Trabajo colaborativo: alude al colectivo escolar como alumnos, padres de familia, maestros y directivos; en descubrimiento de acciones, soluciones, coincidencias y diferencias, con el objetivo de construir aprendizaje en colectivo.

Visión institucional: declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o institución, o qué es aquello en lo que desea convertirse a largo plazo.