



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**  
UNIDAD SANTO TOMÁS



SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**TESIS**

**LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN EDUCACIÓN: FORMACIÓN DEL  
LIDERAZGO A DIRECTIVOS ESCOLARES DE EDUCACIÓN  
SECUNDARIA  
ESTUDIO DE CASO CIUDAD DE MÉXICO, 2012-2020**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**PRESENTA:**

**LUZ DEL CARMEN CORNEJO MARTÍNEZ**

**DIRECTORES: M. EN C. JUAN MANUEL RAMOS QUIROZ  
M. EN C. ROMÁN RÍOS YESCAS**

**MÉXICO, CIUDAD DE MÉXICO**

**MARZO 2021**

## **ÍNDICE**

RESUMEN.....	5
ABSTRACT .....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I .....	10
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.1 Objeto de estudio .....	10
1.2. Estado del Arte.....	10
1.3 Justificación de la investigación.....	14
1.3.1 Personal .....	14
1.3.2 Relevancia Social.....	15
1.3.3. Actualidad .....	15
1.3.4 Viabilidad.....	16
1.4 Planteamiento del problema.....	16
1.4.1 Antecedentes.....	16
1.4.2 Elementos del problema.....	19
1.4.3 Red analítico conceptual .....	20
1.4.4 Formulación del problema.....	23
1.4.5 Delimitación del problema .....	23
1.5 Objetivos .....	24
1.5.1 General.....	24
1.5.2 Específicos.....	24
1.5.3 Preguntas de investigación .....	24
1.5.4 Hipótesis .....	25
1.5.5 Metodología .....	25
CAPÍTULO II .....	26
MARCO TEÓRICO.....	26
2.1 Las Políticas Públicas en México .....	26
2.2 Políticas Educativas.....	28
2.2 Línea del Tiempo de las Políticas Educativas en México .....	30
2.3. Autoridades educativas y liderazgo.....	35
2.4 El poder como elemento corruptivo de la autoridad .....	36
2.5 Autoridades directivas y su profesionalización en el campo laboral.....	37

CAPÍTULO III .....	40
LIDERAZGO Y MODELOS DE LIDERAZGO .....	40
3.1 Educación y Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018).....	40
3.2 Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) como Organismo Autónomo Evaluador para generar Políticas Educativas .....	41
3.3. Educación Pública de calidad .....	43
3.4 Necesidad de Liderazgo en el Sistema Educativo.....	44
3.5 Conceptualizando al Líder.....	47
3.6 Modelos de Liderazgo Escolar.....	49
3.6.1 Teoría del comportamiento humano .....	49
3.6.2 Teoría del aprendizaje social.....	51
3.6.3 Teoría del Constructivismo Social.....	54
3.6.4 Teoría del Aprendizaje experiencial (experiential learning).....	55
3.7 Ciclo experiencial de Kolb .....	56
3.8 Liderazgos.....	58
3.9 Actualización del contexto social sobre el objeto de estudio.....	61
3.9.1 Reflexiones acerca de la Crisis Mundial Sanitaria y la Educación.....	62
CAPÍTULO IV .....	70
MARCO JURÍDICO .....	70
4.1 Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	70
4.2 Artículo 4° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	72
4.3 Ley reglamentaria del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Mejora continua de la Educación.....	73
4.4 Ley General de Educación .....	74
CAPÍTULO V .....	76
TRABAJO DE CAMPO.....	76
5.1 Problemática .....	76
5.2 Universo .....	76
5.3 Metodología utilizada .....	77
5.4 Instrumento de Medición .....	77
5.5 Fórmula para determinar el tamaño de la muestra.....	79
5.6 Gráficas de Resultados .....	81
.....	82
CAPÍTULO VI.....	91

PROPUESTA DE PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO, DIRIGIDO A DIRECTIVOS ESCOLARES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA.....	91
6.1 Estructura.....	91
6.2 Justificación.....	91
6.3 Enfoque.....	93
6.4 Propósitos.....	94
6.5 Perfil de egreso del director educativo de alto nivel.....	94
6.6 Metodología.....	96
6.7 Criterios para el diseño de actividades.....	101
6.8 Criterios de Evaluación.....	102
Conclusiones.....	104
Recomendaciones.....	106
Referencias.....	107
Glosario.....	111
Siglas.....	114

## RESUMEN

La educación básica es fundamental en los sistemas de todo gobierno a nivel mundial, es así como en México cada uno de los estados se basan en su sistema educativo, es por ello que el presente documento analiza el actual desempeño de los Líderes Directivos a nivel secundaria en la Ciudad de México, responsables de formar a los educandos; proponiendo metodologías para poder mejorar su labor mediante lineamientos definidos que les permitan ejercer sus funciones de manera eficiente, dotándolos de autonomía de gestión para identificar de manera correcta y coordinada las áreas de oportunidad que sirvan como percutor para aportar un cambio en los menores educandos que se encuentran en formación y que serán los constructores inmediatos para el futuro de nuestro país.

Para el análisis se utilizaron los métodos: cualitativo, inductivo, deductivo, analítico y documental, aplicados al campo laboral del objeto de estudio mediante cuestionarios en los que se recaba información mediante preguntas cerradas permitiendo al final aportar su opinión por cada pregunta planteada, ello permitió acercarse a la labor que desempeñan los Líderes Educativos y conocer de primera mano sus inquietudes, aptitudes, limitantes en su campo de acción por diversos procesos o de la misma Autoridad Educativa Federal que no les permite ejercer una Autonomía de Gestión adecuada.

Resalta la importancia de los líderes para adaptarse a esta “Nueva Normalidad” a la que nos ha llevado la actual contingencia sanitaria, debiendo tanto Líderes Educativos como docentes realizar un esfuerzo para capacitarse en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC’s) y poder hacer frente a esta realidad cibernética, en la cual todo se está resolviendo a distancia y de manera remota ya que es el canal idóneo para tener comunicación con colaboradores y educandos, por lo que se plantea un plan de capacitación para mejorar su desempeño y habilidades mediante una Política Educativa.

***“El aprendizaje es un tesoro que seguirá a su dueño a cualquier lugar.”***

Proverbio chino.

## ABSTRACT

Basic education is fundamental in the systems of all governments worldwide, this is how in Mexico each of the states are based on their educational system, which is why this document analyzes the current performance of Executive Leaders at the secondary level in Mexico City, responsible for training students; proposing methodologies to be able to improve their work through defined guidelines that allow them to perform their functions efficiently, endowing them with management autonomy to identify in a correct and coordinated way the areas of opportunity that serve as a trigger to bring a change in the minor students who are They are in training and they will be the immediate builders for the future of our country.

For the analysis, he used the qualitative, inductive, deductive, analytical and documentary methods, applied to the labor field of the object of study through questionnaires in which information is collected through closed questions allowing at the end to contribute his opinion for each question posed, this allowed to approach to the work carried out by the Educational Leaders and to know first-hand their concerns, aptitudes, limitations in their field of action due to various processes or the Federal Education Authority itself that does not allow them to exercise adequate Management Autonomy.

It highlights the importance of Leaders to adapt to this "New Normal" to which the current health contingency has led us, and both Educational Leaders and teachers must make an effort to train in the use of Information Technologies (ICTs) and to be able to face this cyber reality, in which everything is being solved remotely and remotely since it is the ideal channel to have communication with collaborators and students, for which a training plan is proposed to improve their performance and skills implemented through an Educational Policy.

***"Learning is a treasure that will follow its owner anywhere."***

Chinese proverb.

## INTRODUCCIÓN

México a través de los años ha vivido distintos cambios sociales en los sectores más representativos, lo que se ha traducido en transformaciones estructurales e históricas que han impactado profundamente a sus gobernados; el sector educativo ha sido para muchos un botín del cual pueden beneficiarse tanto política como económicamente, diversos líderes han aprovechado el beneficio que les reporta controlar dicho sector, líderes sindicales, grupos de choque que pueden desestabilizar al país o pueden definir el futuro electoral de políticos en los tres niveles de gobierno, sin importarles el camino que tome la educación, el sistema educativo y los educandos, los cuales no han sido tomados en cuenta para hacer los cambios que deben acompañar la evolución docente y la forma de enseñarles, debido a que sus directivos no gozan de autonomía de gestión, lo cual les obliga a ser parte del sistema corrupto y político al cual sirven los líderes.

Es por ello, que el interés principal de la investigación emprendida fue analizar históricamente las debilidades del sistema educativo actual, las limitantes que encuentran los Directivos escolares en el ejercicio de sus funciones, el acercamiento que puedan tener con los educandos, la interacción que generan con el cuerpo docente, los canales de comunicación que se establecen y los lineamientos que se siguen, si es que existe algún protocolo, manual o política a seguir para proporcionar a los menores la información y herramientas necesarias para facilitar su aprendizaje, sentar bases para motivarlos a seguir aprendiendo en los diversos niveles que habrán de cursar y con ello reducir el abandono escolar por falta de interés o apatía al conocimiento.

Se pretende fortalecer las habilidades directivas del líder titular a nivel secundaria, dotándolo de herramientas prácticas y metodológicas para el desempeño óptimo de sus labores beneficiando de manera positiva a los educandos, quienes al contar con un directivo capacitado, empático y preparado que generarán confianza en sí mismos lo que derivará en niños y adolescentes motivados a seguir aprendiendo,

creando un canal de comunicación directo entre autoridad, docentes y directivo que le permita dar solución inmediata a las necesidades que día con día surgen en los planteles educativos.

En el primer capítulo se establece el objeto de estudio, así como el análisis de información que ya ha analizado a los Directivos Escolares mediante el estado del arte, justificación metodológica para emprender la investigación abordada mediante conceptos esenciales como son: Estado, enunciando la facultad que tiene para nombrar al titular del organismo que definirá las directrices operacionales de la Secretaría de Educación Pública, dependencia federal que dotará de autonomía al Directivo Escolar.

El segundo capítulo aborda la parte teórica respecto de las Políticas Públicas en México que se han aplicado en el enfoque educativo, lo que da origen a las Políticas Educativas a través de los distintos períodos presidenciales en nuestro país, referenciados en una línea de tiempo desde 1921 hasta la actual reforma educativa bajo el mandato del hoy presidente Andrés Manuel López Obrador.

Para el capítulo tercero se definen los conceptos clave para entender lo que se busca que desarrolle nuestro objeto de estudio como es el Liderazgo, modelos de liderazgo, así como el análisis del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, dentro del ámbito temporal de nuestra investigación, cerrando el capítulo con una reflexión acerca de la contingencia mundial que vino a revolucionar las formas para impartir educación a distancia ante la imposibilidad de hacerlo presencialmente y los desafíos que ello representa al Directivo Escolar, ya que si bien es cierto, el docente ha tomado un papel muy importante en estos tiempos de pandemia, pues se han convertido no solo en maestros de manera virtual, sino psicólogos, confidentes y hasta proveedores de materiales para que sus alumnos puedan cumplir con los aprendizajes esperados, pero no podrían lograrlo si su director, la máxima autoridad en el plantel y la figura que da la cara ante las demás autoridades educativas.

El capítulo cuatro establece los ordenamientos jurídicos que rigen la propuesta e investigación que se realizó así como la Ley General que será directriz para poder establecer los lineamientos aplicables en el desempeño profesional de nuestro objeto de estudio.

En el capítulo cinco, se realiza el trabajo de campo que consta de la aplicación de diversas encuestas a Directivos de Educación Secundaria en activo, a fin de conocer sus habilidades actuales y las herramientas que cuentan para desempeñar sus labores de forma eficaz y con eficiencia, llegando a las conclusiones que son fundadas en todo el cúmulo de investigación que se realizó para poder alcanzar la meta principal de la investigación.

Respecto del capítulo seis, se sugiere un proyecto de implementación de liderazgo dirigido a los Directivos Escolares, en donde entre algunos de los objetivos del proyecto se establece una propuesta metodológica y de actualización en busca de profesionalizarlos y dotarlos de habilidades que derivarán en su excelencia.

El planteamiento para realizar dicho proyecto y adaptándonos a las necesidades actuales derivadas de la contingencia sanitaria que estamos viviendo, es capacitar al personal tanto docente como Directivos escolares en distintas áreas de oportunidad en línea, reforzando así sus habilidades de educación a distancia en aulas virtuales, que es la manera en que actualmente se ha brindado educación en distintos niveles educativos.

# CAPÍTULO I

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Objeto de estudio

La presente investigación tiene como objeto de estudio a los Directivos Escolares de Educación Básica de la Ciudad de México, mediante el estudio de caso que se realizó durante la presente investigación la cual busca mejorar su desempeño, a través de una formación enfocada a fortalecer sus habilidades en liderazgo, eficiencia y resultados que aplicarán en los planteles escolares de los cuales son titulares.

### 1.2. Estado del Arte

Este apartado tiene como finalidad conocer la investigación documentada que existe respecto de la política pública aplicada al caso, en busca de fomentar el liderazgo y desarrollar habilidades en los directivos para mejorar su desempeño profesional a favor de los estudiantes y que lleve a la práctica la eficiencia en las gestiones administrativas que tienen encomendadas a su cargo.

Para ello debemos describir la estructura educativa, delimitar quienes son los principales autores que han tratado de aportar soluciones, además de indagar en la problemática derivada de la ausencia de liderazgo y conocimiento administrativo los directivos de Educación Básica.

La Reforma Educativa de 2012-2013 en México es una Reforma Constitucional presentada por el entonces presidente de la República Enrique Peña Nieto, dentro del marco de los acuerdos y compromisos establecidos en el *“Pacto por México”*. Aprobada por la Cámara de Diputados el 20 de diciembre de 2012 y por el Senado de la República el 21 de diciembre del mismo año. En febrero de 2013, la Reforma fue declarada Constitucional por el Poder Legislativo Federal en funciones,

promulgada por el Ejecutivo el 25 de febrero de 2013 y publicada al día siguiente en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

El 10 de septiembre de 2013, el ex mandatario de México, Enrique Peña Nieto promulgó la Reforma a la Ley General de Educación, la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y la Ley General del Servicio Profesional Docente mediante decreto presidencial; los tres decretos fueron publicados en el Diario Oficial al día siguiente.

Es importante conocer el antecedente ya que, de la Reforma Educativa promulgada en febrero de 2013 se desprende lo que motivará la presente tesis, debido a que una parte importante dentro de esta Reforma contempla de manera esencial la Autonomía de Gestión Escolar, como parte de un nuevo modelo a aplicar en la educación, novedoso en nuestro país y con altas expectativas en cuanto a sus objetivos y resultados.

La Autonomía de Gestión Escolar es "la capacidad de la escuela de educación básica para mejorar el servicio educativo que ofrece", en ese entendido, la autonomía tiene por objeto que en cada escuela se constituya una comunidad y un proyecto de trabajo donde prevalezcan una visión común, comunicación, coordinación y colaboración efectivas entre directivos, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades en torno al propósito de mejorar continuamente el servicio educativo y establecer los mejores caminos para lograrlo.

Es aquí en donde el Directivo Escolar deberá ejercer el liderazgo, para influir más eficazmente los resultados educativos, tal como lo menciona García-Garduño J., Slater C. y López-Gorosave C. (2011) en su investigación sobre el director escolar novel, donde realizan un repaso histórico sobre la evolución como disciplina.

Asientan que se inició y desarrolló en los países anglosajones, principalmente en los Estados Unidos. Desde esa época, el objeto de la administración o gestión educativa ha estado fuertemente relacionado con el estudio de la dirección escolar. Dichos países han sobresalido por los numerosos estudios publicados des finales del siglo XIX.

El hecho de que la dirección escolar haya sido un asunto importante dentro de la administración o gestión escolar en Estados Unidos de Norteamérica, se debe a que su sistema educativo ha permanecido descentralizado y los centros escolares poseen cierta autonomía; a mayor autonomía, mayor importancia del puesto de director, pues este y la escuela pueden tomar decisiones.

Se ha consultado diversa literatura acerca del objeto de estudio por lo que menciono algunos autores para la elaboración del Estado del Arte:

Espínola Viola, *Autonomía Escolar: Factores que Contribuyen a una Escuela más efectiva*. Banco Interamericano de Desarrollo, febrero de 2000<sup>1</sup>, aborda a la autonomía escolar como la transferencia de responsabilidades dese un nivel de gobierno superior hacia la escuela, acompañada de los recursos necesarios para su ejecución.

*“El ejercicio de la función directiva en las escuelas secundarias es una tarea compleja que requiere del apoyo de la comunidad escolar, para lograr tanto las metas institucionales como el éxito académico de los estudiantes.”* (Aguilera García, Ma. Antonieta. *“La función directiva en Secundarias Públicas, Matices de una tarea compleja. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación”*.)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Espínola Viola, *Autonomía Escolar: Factores que Contribuyen a una Escuela más efectiva*. Banco Interamericano de Desarrollo, febrero de 2000.

<sup>2</sup> Aguilera García, Ma. Antonieta. *“La función directiva en Secundarias Públicas, Matices de una tarea compleja. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.”*

El rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar, menciona que existen diferencias y no hay acuerdo entre los investigadores en que si esta influencia es directa en el logro de aprendizaje. Gran parte de las respuestas, posiblemente se encuentre en la definición de los estilos de liderazgos los cuales estarán definidos por quien ejerce el mismo, en aspectos tales como: tipos de comunicación, manejo de situaciones difíciles, resolución de problemas, facilitar el logro de las metas, generar ambientes que promuevan que cada individuo y finalmente el grupo, haga de los objetivos organizacionales sus propios objetivos. (Uribe, Briceño Mario (2007) “Liderazgo y competencias directivas para la Eficacia Escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile”, Revista Electrónica Iberoamericana, sobre calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2007, Vol. 5, No. 5e.)<sup>3</sup> Hernández, U (s/f) “El Liderazgo del director y su incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar “José Dolores Estrada” del Distrito de Managua, Departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2014”. El Liderazgo del director y su incidencia en las Funciones Administrativas.

Esta investigación busca analizar el liderazgo del director del centro escolar y su incidencia en las funciones administrativas, el cual es fundamental para la buena marcha del plantel educativo.

Al hablar de políticas públicas, Mauricio Merino la define como “*una intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público*”.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> (Uribe, Briceño Mario (2007) “**Liderazgo y competencias directivas para la Eficacia Escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile**”, Revista Electrónica Iberoamericana, sobre calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2007, Vol. 5, No. 5e.)

<sup>4</sup> Mauricio Merino, Políticas Públicas. “**Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos**”, México, CIDE, 2013, 192 pp.

Resalta la importancia de que el enfoque de políticas públicas va encaminado hacia la eficiencia y el éxito en la respuesta a la ciudadanía en brindarles educandos con calidad, objetivo que se persigue mediante el análisis del objeto de estudio y la aplicación práctica que pueda tener la presente investigación esperando logre aportar y construir al cúmulo de bases organizacionales en materia de educación.

### **1.3 Justificación de la investigación**

#### **1.3.1 Personal**

Lo que motiva la siguiente propuesta, es la finalidad de fomentar el liderazgo del Directivo Escolar en las Escuelas Secundarias de la Ciudad de México, debido a la importancia de tener a los mejores líderes frente a los centros escolares que forman a los adolescentes.

El liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía escolar y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los directivos escolares.

El Gobierno Mexicano da prioridad a la educación de calidad al incluirla como una de sus cinco metas nacionales. La alta jerarquía que otorga a la educación obedece a la convicción de que las posibilidades de desarrollo del país dependen de una educación de calidad (Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018).

De este modo, la importancia que tiene el liderazgo de los directivos se puede observar como uno de los elementos que contribuyen a la calidad educativa, los directores de las escuelas secundarias deben ser competentes para impulsar a su cuerpo docente, ejecutar las acciones conducentes al mejoramiento del logro de las

competencias de sus colaboradores, definir la visión de su plantel, gestionar recursos y estructuras.

El conocimiento actual sobre desempeño escolar identifica al liderazgo educativo como la segunda variable intra-escuela que más incide en los resultados de aprendizaje (OCDE, 2008), lo que evidencia la necesidad de avanzar en el desarrollo académico y de políticas para fomentar ese liderazgo (Cox, 2003; Concha, 2007).

Resulta entonces relevante indagar cuáles son las prácticas de liderazgo educativo que influyen positivamente en los resultados de aprendizaje y cómo estas prácticas se adquieren y desarrollan en el contexto del plantel.

### **1.3.2 Relevancia Social**

Mediante el estudio de una política pública, implementada por las Autoridades Educativas, se pretende lograr un impacto en las habilidades del directivo escolar que se verá reflejada tanto a nivel gerencial como en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, lo que da al presente proyecto una importancia de aplicación inmediata.

### **1.3.3. Actualidad**

Los directivos de los centros educativos requieren en todo momento contar con las habilidades técnicas y profesionales que les permitan desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia, de manera que la capacitación es fundamental para desarrollar sus funciones y obtener resultados en las mismas, es así que la capacitación siempre será un tema de actualidad en todo momento.

### **1.3.4 Viabilidad**

La presente investigación resulta viable ya que se trata de una problemática que actualmente atañe a la educación y el papel del directivo escolar es de suma importancia para lograr que la misión del centro educativo sea efectivo; es decir, para que la gestión y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura lleguen a lograr los resultados esperados que son, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida.

La dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos de la escuela y con la generación de condiciones enfocadas en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

## **1.4 Planteamiento del problema**

### **1.4.1 Antecedentes**

Como antecedentes sobre este trabajo se presentan las conclusiones de algunas investigaciones realizadas en varios países, donde abordan la correlación existente entre liderazgo directivo y la calidad educativa; con especial interés a los miembros de la OCDE, primero, porque México es integrante activo, y segundo, porque las investigaciones que ha publicado tienen el reconocimiento de la comunidad académica internacional, además de que han servido de modelo para aplicar los buenos resultados en términos de la selección de directores escolares y su preparación como líderes escolares; así como también algunos resultados convergentes en la investigación reciente sobre la materia. Por último, se revisa sintéticamente cuáles han sido las políticas educativas aplicadas en México respecto de este tema.

En América Latina y el Caribe, han sido solo recientemente investigadas las políticas de potenciación del liderazgo directivo escolar (UNESCO-OREALC, 2014).

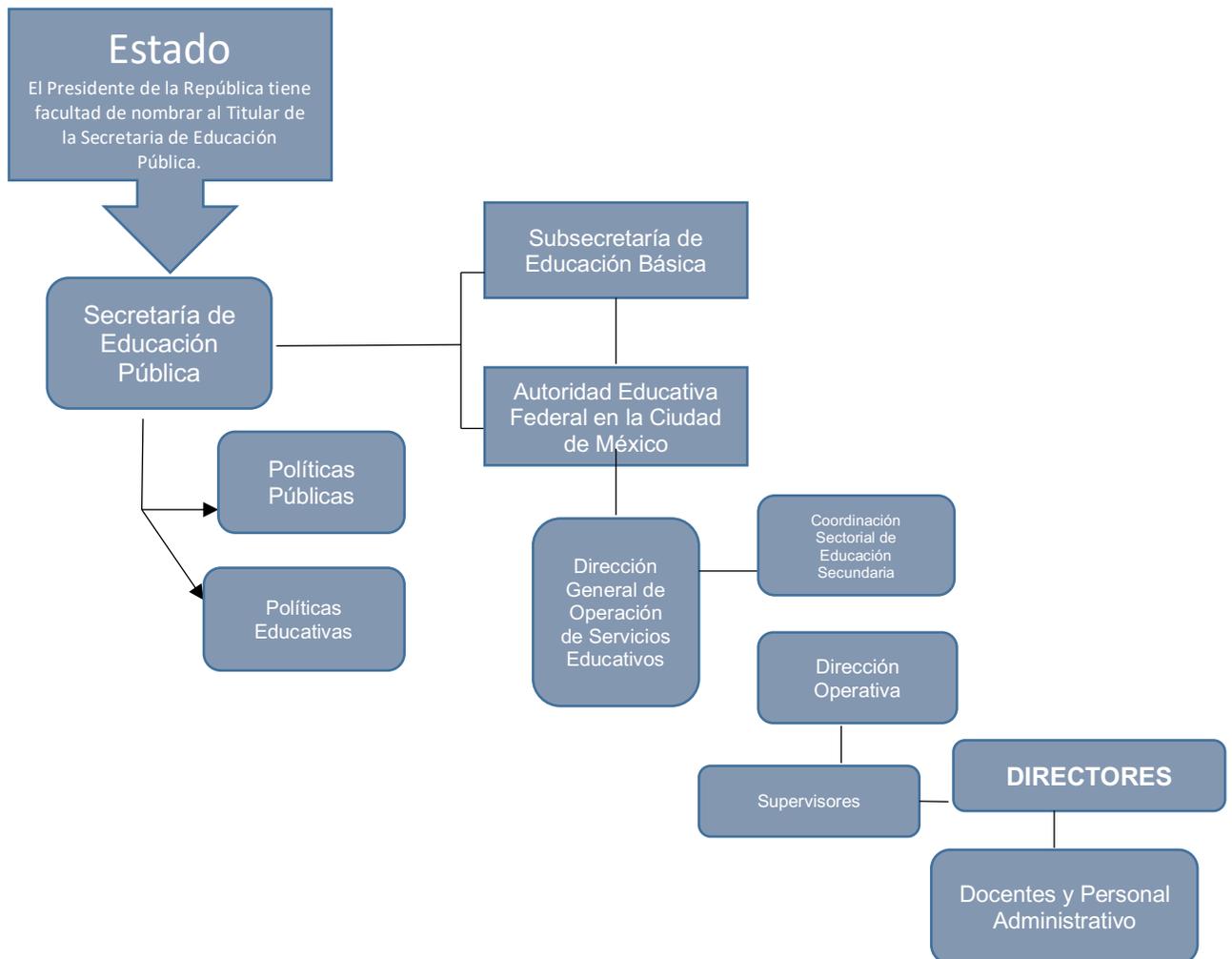
La principal evidencia en el área, ha dado cuenta que las políticas dirigidas a los directores escolares en la región aparecen como un ámbito en movimiento y en proceso de cambio. Así, distintos sistemas escolares han incorporado diversas medidas tendientes a fortalecer el liderazgo de los directores, dentro de las que destacan la precisión de las responsabilidades de los líderes educativos mediante la incorporación de estándares de desempeño, la introducción de sistemas profesionalizados y transparentes de selección y, más recientemente, la instalación de sistemas de evaluación de su rendimiento y/o de incentivos para alcanzar determinados resultados.

Al mismo tiempo, sin embargo, subsisten desafíos mayores, dentro de los cuales uno central corresponde al ámbito de la preparación y formación de los líderes escolares. En general, los países latinoamericanos tienden a no contar con políticas claras y coherentemente estructuradas, que fijen los contenidos y competencias de base a desarrollar en función de estándares de desempeño preestablecidos, que distingan diferentes necesidades formativas con relación a las etapas de desarrollo de los directivos, y que aseguren la existencia de programas de calidad que logren brindar esta formación requerida.

La función del liderazgo directivo en las escuelas ha evolucionado profundamente durante el último siglo, hasta la década de los ochenta e inicios de los noventa, era visible el papel del director escolar como controlador, con una visión racionalista y burocrática de la institución. Con las políticas de descentralización adoptadas en varios países, la preocupación de las organizaciones se enfocó a la identificación de líderes con capacidad de planificar y ejecutar estratégicamente, repensando conceptos, innovando en la organización y haciendo posible el crecimiento (Teles et al, 2010: 108). La dirección educativa adquiere una especial relevancia porque puede permitir mejorar los resultados escolares, consolidar la escuela como comunidad y potenciar el bienestar en los centros y en el profesorado (OCDE, 2008).

Es así que la OCDE, (2008) indica que la relevancia de este factor ha llevado a que el liderazgo sea un tema central en las agendas de política educativa en muchos países. *El Informe McKinsey sobre sistemas educativos (2007)*, plantea que los países con mejores resultados educativos tienen sólidos equipos directivos que guían los procesos de cambio en las escuelas. Esto ha ido de la mano de acciones tales como: políticas de selección de líderes educativos que contemplan rigurosos procesos de selección; el desarrollo de capacidades directivas mediante modelos formativos que posibiliten el desarrollo de un repertorio de prácticas exitosas; e iniciativas orientadas a concentrar a los directores en su función instruccional, mediante políticas para reestructurar sus funciones, atribuciones e incentivos de manera que puedan focalizarse en los procesos de aprendizaje.

## 1.4.2 Elementos del problema



Fuente: Elaboración propia

### **1.4.3 Red analítico conceptual**

Estado: El Estado Mexicano es representado por el Ejecutivo Federal el cual tiene la facultad de nombrar y remover a los Secretarios de Estado de acuerdo con el Art. 89 de nuestra Carta Magna.

Secretaría de Educación Pública: Secretaría de Estado, encargada de diseñar, ejecutar y coordinar las políticas públicas en materia de Educación, elaborando los programas, planes y proyectos educativos que habrán de aplicarse en las escuelas públicas y privadas de todos los niveles formativos.

Políticas Públicas: Intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público.

Políticas Educativas: Aquellas que se encuentran incluidas dentro de las Políticas Públicas de cualquier País y las cuales tienen como finalidad establecer medidas y herramientas que puedan garantizar la calidad educativa, representan un elemento primordial de en la conformación del Sistema Educativo.

Subsecretaría de Educación Básica: Busca garantizar el derecho a la educación pública y gratuita, estipulado en el artículo tercero constitucional, la cual a través de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa, se encarga de proponer conforme a los artículos 12, fracción V Bis y 28 Bis de la Ley General de Educación los lineamientos que deberán seguir las autoridades educativas locales y municipales para formular los programas de gestión escolar en la educación básica, a través de la adquisición de materiales educativos, resolver problemas básicos de operación y propiciar condiciones de participación entre los alumnos, maestros y padres de familia bajo el liderazgo del director.

Autoridad Educativa Federal (AEFCM): Órgano Administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, con autonomía técnica y de gestión, tiene bajo

su responsabilidad la prestación de los servicios de educación inicial, básica – incluyendo la indígena-, especial, así como la normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el ámbito de la Ciudad de México, cuenta con facultades específicas y competencias decisorias que le permiten generar mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios de esta Ciudad.

Dirección General de Operación de Servicios Educativos: Dirección General Subordinada de la AEFCM, encargada de dirigir, organizar, coordinar, supervisar y evaluar la operación de los servicios educativos de educación inicial, básica en todas sus modalidades, incluyendo la indígena, y especial en el ámbito de la Ciudad de México, excepto en la Demarcación Territorial Iztapalapa y Secundarias, de conformidad con las disposiciones legales, normas pedagógicas, métodos educativos y materiales didácticos, así como los lineamientos técnicos y administrativos establecidos por la Secretaría de Educación Pública, la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México y demás autoridades educativas competentes.

Coordinación Sectorial de Educación Secundaria: Se encarga de garantizar la prestación del servicio de educación secundaria a la población en edad escolar, con base en la normatividad técnico-pedagógica vigente, con el fin de que los adolescentes y adultos desarrollen competencias básicas para la vida.

Dirección Operativa: Instancias encargada de Organizar y dirigir la prestación del servicio de educación secundaria escolarizada en los planteles adscritos al ámbito regional de su competencia, con base en la normatividad vigente, para desarrollar en la población adolescente y adulta, las competencias básicas.

Supervisor Escolar: Es una de las funciones más importantes de la educación, ya que orienta de forma sistemática el trabajo y el desempeño del maestro, asegura que los materiales lleguen a las escuelas, se entreguen a sus destinatarios, estimula

la comunicación entre el director y su colectivo docente, además de que promueve el aprendizaje colaborativo.

**Directivo Escolar:** Es la autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la institución educativa a su cargo, es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación y la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela y los alumnos obtengan los resultados académicos esperados, todas estas atribuciones hacen que la acción directiva sea importante y también compleja.

**Docentes:** Figura que se dedica a enseñar o que realiza acciones diferentes a la enseñanza, representan una de las fuerzas más sólidas e influyentes con miras a garantizar la equidad, el acceso y la calidad de la educación, son la clave del desarrollo mundial sostenible, no obstante, su formación, contratación, permanencia, estatus y condiciones de trabajo son temas que siguen siendo preocupantes.

**Liderazgo:** Capacidad o habilidad que orienta el camino a seguir, a través de la influencia de todas las áreas que conforman un sistema organizacional, potenciado al máximo cada una de ellas, logrando a través de la creatividad el incremento de la productividad, traducida en la satisfacción de necesidades, con el fin de alcanzar los objetivos generales. Representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

**Dirección:** Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad; y

se vigila de manera simultánea que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

#### **1.4.4 Formulación del problema**

De lograrse, por medio de cursos de capacitación a los Directivos de las Escuelas Secundarias Generales, una mejora sustancial de los procesos educativos, pedagógicos y didácticos al interior de los planteles educativos.

Por lo que, la pregunta central que orienta la tesis es:

¿Cómo implementar una política educativa para formar el liderazgo de los directivos de las escuelas secundarias generales de la Ciudad de México?

#### **1.4.5 Delimitación del problema**

- **Espacial**

La realización de la investigación se realizará en la Ciudad de México como campo de acción la Escuelas Secundarias Diurnas de la Ciudad de México del ámbito de control de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

- **Temporal**

Esto se llevará a cabo en la aplicación temporal correspondiente al año 2012 a 2020.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 General**

Implementar la capacitación a partir de los programas que establezca la SEP en los Directivos de Escuelas Secundarias Generales y generar un proyecto de Líderes Directivos de las diferentes escuelas de la Ciudad de México.

### **1.5.2 Específicos**

1. Realizar un diagnóstico de las funciones directivas de las Escuelas Secundarias Generales de la Ciudad de México.
2. Analizar la importancia que tiene la capacitación en los directivos de educación secundaria.
3. Describir los elementos que componen la capacitación para el personal directivo partiendo de la Autonomía de Gestión.
4. Señalar los beneficios que implican el fortalecer las habilidades directivas de los titulares de la gestión en la educación Secundaria de la Ciudad de México

### **1.5.3 Preguntas de investigación**

- 1.- ¿Designa la SEP suficiente presupuesto y tiempo para la capacitación continua del personal directivo de las escuelas de educación secundaria en la Ciudad de México?
- 2.- ¿Es adecuada y suficiente la capacitación que se brinda al personal directivo de las escuelas de educación secundaria en la Ciudad México?
- 3.- ¿Cómo se implementa la capacitación en las escuelas secundarias de en la Ciudad de México?
- 4.- ¿El directivo puede realizar su labor con autonomía de gestión?
- 5.- ¿Puede el directivo a través de una capacitación basada en políticas públicas mejorar su gestión a través del liderazgo?

#### **1.5.4 Hipótesis**

Si implementamos una capacitación sobre liderazgo al personal directivo de las escuelas secundarias en la Ciudad de México, se lograrán los propósitos de una gestión educativa eficaz y eficiente dentro de los planteles escolares.

#### **1.5.5 Metodología**

La presente investigación es de enfoque cualitativo y utiliza el método inductivo, descriptivo y estudio de caso.

Puntualizando que el método es cualitativo porque se estudiaron las necesidades del objeto de estudio, sus inquietudes y carencias recopilando información a través de diversos instrumentos como fueron las encuestas aplicadas a los Directivos Escolares y el posterior análisis de la información, arrojándonos datos de tipo descriptivo que permitieron robustecer la investigación, basando toda la información realizadas en el estudio de caso particular que involucra al objeto de estudio durante toda la investigación en un escenario no hipotético sino real.

Se utilizó el análisis documental como herramienta de recopilación de información para poder ubicar la problemática y contexto histórico en el que se encuentran los Directivos Escolares, lo que permitió tener un acercamiento a su labor profesional y poder relacionar el objeto de estudio con lo formulado en las entrevistas practicadas a cada uno para obtener información veraz de primera mano, es por ello que la información contenida se sustenta en el estudio de caso presentado.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 Las Políticas Públicas en México

El concepto de Políticas Públicas, Mauricio Merino, la define como “*una intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público*” (Merino, 2013, p. 29)<sup>5</sup> por lo que una política puede ser una regulación, una distribución de diversos tipos de recursos, una intervención redistributiva directa o dejar hacer a los ciudadanos.

Una política redistributiva de acuerdo con Miguel Caminal, “dictan los criterios de acceso de determinados grupos de individuos al disfrute de ciertas ventajas” (Caminal, 2010, p. 469)<sup>6</sup>.

Una política pública puede ser un problema con una solución singular, con técnicas y participantes distintos, por tal motivo las políticas públicas deben planearse desde un enfoque top down como lo establece Caminal (2010)<sup>7</sup> al afirmar que es un modelo lineal o administrativista que es un instrumento desde arriba hacia abajo y que no toma en cuenta a los principales actores para una buena implementación de la política pública.

El enfoque de una Política Pública va encaminado hacia la eficiencia y el éxito en la respuesta a la ciudadanía en brindarles, para el propósito de esta tesis, educandos con calidad.

---

<sup>5</sup> Merino, M. (2013). *Políticas Públicas, Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. México: CIDE.

<sup>6</sup> Caminal, M. (ed.) (2010). *Manual de Ciencia Política*, Madrid, ES: Editorial Tecnos.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

El gobierno tiene que reconocer que no puede resolver todos los problemas, ni tampoco lo debe hacer, como lo establece Merino (2013, p. 82)<sup>8</sup>; por lo que se requiere de la participación de todos los actores que participan en el proceso educativo.

Al respecto afirma que podrían incorporarse políticas públicas de tercera generación, es decir al basarse en un catálogo de puestos diferenciado y seleccionar a los maestros y directivos por concurso como lo planteaba la Reforma Educativa implementada por el Gobierno de Enrique Peña Nieto en el año 2013 y derogada por el actual Presidente de la República, Andrés Manuel López Obrador.

De acuerdo a Giandomenico Majone (cfr. Pardo, 2004) *“la implementación de la solución en la política educativa, dependerá de las estrategias y respuestas de los diferentes actores implicados en la política pública que realice el gobierno”*.<sup>9</sup>

Debe de existir un amplio consenso en los diferentes ámbitos ya sean político, económico, social y cultural por afirmar que la integralidad en la educación constituye un pilar fundamental para su transformación, tal y como dice Rodríguez (2001) *“debe existir un equilibrio político como condición de las nuevas políticas que desarrolle cada gobierno”*.<sup>10</sup>

Como se ha mencionado las Políticas Públicas son creadas para corregir un problema público, en las cuales interviene la sociedad para su creación, es decir, son elaboradas de forma vertical de abajo hacia arriba.

---

<sup>8</sup> Merino, M. (2013). *Políticas Públicas, Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. México: CIDE.

<sup>9</sup> Pardo, M. C. (2004). *De la Administración Pública a la Gobernanza*, México: El Colegio de México.

<sup>10</sup> Rodríguez, J. (2001). *Reforma administrativa y nuevas políticas públicas*, México: Editorial Novum.

Como hemos podido darnos cuenta, en México, se elaboran Políticas de Gobierno, que “son las acciones de gobierno planteadas en la estrategia de un gobernante en turno. Presentan características tales como: 1) estar en los planes nacionales, estatales y municipales en desarrollo; y 2) tener un sello definitivo de la administración correspondiente. En esta clasificación se encuentran tanto estrategias desarrolladas con análisis riguroso y objetivos de interés público como ocurrencias y caprichos de gobernantes”.<sup>11</sup>

Por lo tanto se planean y elaboran desde el escritorio, de manera vertical de arriba hacia abajo, no tomando en cuenta al gobernado.

## **2.2 Políticas Educativas**

Son todas aquellas leyes creadas por el estado para garantizar la educación a nivel nacional, las cuales son elaboradas con base en las necesidades del país a fin de ser administradas y que aporten beneficios a la sociedad, proporcionando los recursos que el estado destine al cumplimiento de las mismas. Están diseñadas para resolver los problemas a los que se enfrenta la educación para transformarlo en el logro de los objetivos de calidad, eficiencia y eficacia.

La Política educativa no es un concepto unívoco, para llegar a ella se ha de requerir de distintos argumentos que enriquezcan tanto en la teoría como en la práctica basado en las distintas ópticas de los profesionales que en su diseño intervienen; para su implementación es necesario contar con información veraz, comprobada y de fuentes asequibles, capital humano profesional dedicado y con experiencia en el diseño de políticas educativas además de una amplia experiencia en el ramo educativo, ser preciso en la problemática que ha de abordarse ya que de ella dependerán diversas variables como la política, económica, social y cultural que tendrá impacto en el Gobierno.

---

<sup>11</sup> Franco Corzo J. (2013). Diseño de Políticas Públicas. México. IEXE Editorial.

Es por ello que la educación básica, parte de nuestro análisis y concatenada con nuestro objeto de estudio debe revestir un estudio de la estructura básica del sistema educativo como parte toral de la política educativa, ya que conforma la base de la formación del estudiante en busca de formar ciudadanos que respeten las normas tanto cívicas como legales a fin de lograr una mejor sociedad.

La política educativa en la actualidad dentro de nuestro país es compleja, encontrando dos vertientes que deben atenderse, teniendo como primer orden la acción educadora sistemática que el Estado lleva a cabo por medio de las instituciones encargadas de brindar la educación al alumnado, para nuestro caso, aquellas que pertenecen a la Secretaría de Educación Pública (SEP) en su nivel básico, en consecuencia el compromiso que adquieren las instituciones al guiar, instruir y formar al alumnado para incidir en la vida cultural del Estado.

Una de las premisas fundamentales para lograr la funcionalidad de una política educativa en nuestro país es llevar a cabo una labor de cambio en el actual modelo educativo desde el nivel preescolar, siguiendo con el nivel primaria, reforzarlo en el nivel secundaria, para que en el nivel medio superior, lograr la conciencia entre los jóvenes y llegar a consolidarlo en el nivel superior, consistiendo dicho cambio en la formación de un individuo crítico, analítico, que se cuestione todo lo que se le imparte en el aula y que pueda cuestionar a sus docentes con fundamento y por supuesto un debido respeto, utilizando todas estas herramientas cognitivas para generar propuestas de solución a las problemáticas que representen mayor vulnerabilidad a su entorno inmediato.

Para lograr dichas premisas es necesario transformar el modelo educativo de raíz, dejando de lado las viejas prácticas burocráticas en lo que a enseñanza refiere, actualizar los planes educativos que se vienen impartiendo, generar un cambio adjetivo en la manera de impartir conocimiento, nuevas metodologías apoyadas en las Tecnologías de la información y comunicación (TIC's), lectura de textos online comparando la información entre los distintos entornos, entidades o países que han

abordado el tema en estudio, debates generados de manera remota u online en tiempo real; el docente deberá capacitarse para dejar de adoctrinar al educando en cualquier nivel, utilizará herramientas tecnológicas acorde al nivel que imparta buscando generar el interés del educando y formándolo así desde la educación preescolar en el conocimiento científico, siendo necesario abatir los tabúes que genera la metodología como parte de un método para llegar al conocimiento.

El diseño de una política educativa puede parecer muy ambicioso más no imposible, es evidente que quienes tomen el compromiso de implementarla, se encontrarán con un sin fin de obstáculos que deberán sortear para llegar a su meta, como la mayoría de las Políticas Públicas, se requiere de tiempo para su análisis ya implementada, el seguimiento y control de la misma, siendo un hecho que no se verán los beneficios a corto plazo, ya que se necesita de varios años y/o generaciones para ver el resultado concreto y que como en la actualidad se lleva a cabo, se utiliza en beneficio de algún gobernante o partido político en turno con la intención de reclamarla como logro propio.

## **2.2 Línea del Tiempo de las Políticas Educativas en México**

La Educación en México ha vivido distintas transformaciones, por lo que a continuación se enuncia de manera sintética y en forma cronológica, la evolución educativa.

### **1921**

José Vasconcelos, Secretario de Educación registró un antecedente para elaborar la política educativa como instrumento, con la finalidad de que el país se desarrollara cultural y democráticamente.

### **1934**

Surge Educación Socialista buscando una Sociedad Igualitaria.

## **1959-1970**

“Plan de Once Años” surge bajo el gobierno de Adolfo López Mateos quien logró un crecimiento sostenido y fue el primero en proporcionar libros de texto gratuitos.

Una característica de dicho período se centra en la transición de crecimiento al mejoramiento de la calidad educativa.

## **1970-1976**

Bajo el Gobierno de Luis Echeverría Álvarez se crean más escuelas de nivel medio superior y superior, públicas y privadas.

Se autoriza la Ley Federal de Educación.

Se erigen el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA)

Así como el Consejo Nacional para la Ciencia y Tecnología (CONACYT)

## **1978**

Desconcentración de la Secretaría de Educación Pública, estableciendo Delegaciones Generales Estatales con el objetivo de coordinar los servicios educativos en las regiones estatales.

## **1980-1988**

Reestructuración de orden normativo, político, social y educativo mediante las reformas de Primera, Segunda y Tercera generación.

1ª Generación    Descentralización y financiamiento a la educación por parte del Estado.

2ª Generación    Evaluación a la calidad del sistema educativo.

3ª Generación    Transformación del espacio escolar.

## **1988-1994**

Reforma al artículo 3º Constitucional

Se instituye la Ley General de Educación

## **1992**

Se aprueba el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB)

Privilegiando a la educación con mayor prioridad en la asignación de recursos dentro del Gasto Público.

## **1994-2000**

Las Políticas educativas dieron continuidad al ANMEB, estableciendo que la educación básica, en lo que refiere a la primaria deberá tener un período de 6 años y el nivel subsecuente, es decir, la secundaria será de 3 años.

Se mejoró la calidad en libros de texto gratuitos.

## **2000-2006**

El 28 de septiembre de 2001 se dio a conocer el programa sexenal del sector educativo que cada gobierno federal debe elaborar, según prescribe la ley.

Bajo el nombre genérico de *Programa Nacional de Educación 2001-2006*, el documento lleva el subtítulo de “*Por una educación de buena calidad para todos. Un enfoque educativo para el siglo XXI*”

El *Programa 2001-2006* pretendió guardar un delicado equilibrio entre continuidad y cambio en relación con las políticas seguidas por las autoridades del sistema educativo durante los dos períodos anteriores de la administración federal, los sexenios de Carlos Salinas y Ernesto Zedillo, de 1989 al 2000.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Programa Nacional de Educación 2001-2006. *Por una educación de buena calidad para todos. Un enfoque educativo para el siglo XXI*. México, SEP.

## **2007-2012**

Durante el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa, su Plan Sectorial de Educación (PSE), estuvo enfocado a lograr la igualdad de oportunidades, contribuir a la consolidación de una economía competitiva y generadora de empleos; favorecer a lograr un país seguro, limpio, justo y ordenado.

Los objetivos principales fueron:

- 1.- Elevar la calidad de la educación: capacitación docente, reforma curricular de métodos y recursos didácticos y educación.
- 2.- Ampliar las oportunidades educativas.
- 3.- Impulsar el desarrollo utilizando las Tecnologías de la información y la comunicación.
4. Ofrecer una educación integral.
- 5.- Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de la responsabilidad social.
- 6.- Fomentar la gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilidad a los diferentes actores sociales y educativos, promover la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

## **2013-2018**

En el periodo de gobierno de Enrique Peña Nieto, el PSE se fundamenta en el artículo 3º Constitucional y en la Reforma Educativa, en la que se destaca la autonomía de las escuelas, la Ley General de Educación (LGE) alineada con los objetivos de la Reforma Educativa, se promueve la revisión del modelo educativo en su conjunto, se crea la ley general del Servicio Profesional Docente y la del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).

Se crearon las leyes generales de Igualdad entre Mujeres y hombres, la de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia en distintos instrumentos internacionales.

El modelo Educativo para la educación obligatoria el cual se publicó en junio de 2017, dando cumplimiento al artículo 12 transitorio de la LGE, presentó la reorganización del sistema educativo en torno a cinco grandes ejes:

- 1.- El planteamiento curricular
- 2.- La escuela al centro del sistema educativo
- 3.- La formación y el desarrollo profesional de los docentes
- 4.- Inclusión y equidad
- 5.- La gobernanza del sistema educativo (La política educativa en México desde una perspectiva regional, INEE-IIPE-UNESCO (2018)<sup>13</sup>

## **2019-2020**

Reforma Constitucional en materia educativa 2018 y las leyes reglamentarias, se establece la base legal para la reivindicación de la labor docente dejando los esquemas carentes de una visión integral para atender las necesidades educativas nacionales.

En la administración actual se enfoca a seis prioridades:

- 1.- Educación para todas y todos, sin dejar a nadie atrás
- 2.- Educación de excelencia para los aprendizajes significativos
- 3.- Maestras y maestros como agentes de la transformación educativa
- 4.- Entornos educativos dignos de sana convivencia
- 5.- Deporte para todas y todos
- 6.- Rectoría del Estado en la Educación y consenso social

---

<sup>13</sup> Página electrónica:

<https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/es/portal/presentacion-de-la-publicacion-la-politica-educativa-de-mexico-desde-una-perspectiva>

Como puede observarse, durante los sexenios que han transcurrido con diversos mandatarios, se han realizado propuestas educativas que pretenden reformar algunas partes sistemáticas de la política educativa que sentó bases en México desde 1921, que tenía un objetivo primordial, “Desarrollar al país Cultural y democráticamente”, finalidad que lamentablemente se fue desvirtuando con el paso de cada Sexenio ya que la educación representa un fuerte botín político y sufragios en las urnas, en consecuencia, se perdió el espíritu que buscaba José Vasconcelos, parte del cual buscamos retomar al dotar de valores a nuestros líderes escolares.

### **2.3. Autoridades educativas y liderazgo**

Las autoridades educativas representan un capital humano al cual debe dotarse de los elementos necesarios para poder desempeñar sus funciones, por lo que el desarrollo de sus habilidades se ve limitado ante la falta de materiales didácticos que les permitan ejercer de manera óptima su labor.

Este apartado aborda las necesidades de profesionalizar al Directivo escolar, así como mejorar sus habilidades para desempeñar adecuadamente sus funciones.

Por tal motivo, es importante conocer la relación entre la dirección escolar y el liderazgo educativo.

Se mencionan las diferencias entre líder y director, entre poder y autoridad, realizando especial énfasis en la complementación de la dirección escolar y liderazgo.

## **2.4 El poder como elemento corruptivo de la autoridad**

Entre otros aspectos del liderazgo, cabe destacar el poder, como elemento corruptor de un buen desempeño de la capacidad en un directivo para aportar y llevar a cabo su función.

El liderazgo docente, no se sitúa necesariamente en posiciones formales dentro de la escuela, ya que es distribuido a través de interacciones que tienen por objeto influir en la actividad de la institución (Taylor, 2011).

Para ser un profesor líder, se deben ejercer prácticas interpersonales y personales fundamentales para posicionarse como tal, una de ellas es la forma de relacionarse con sus pares.

Lo que caracteriza a un docente líder radica en la autoridad que ejerce, la cual proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre estudiante y profesor. Por lo tanto, para que un docente se posicione como líder es necesario que su autoridad sea validada y reconocida por estudiantes, profesores y la comunidad escolar en general, es decir, una autoridad legítima.

Debe evitar el líder dejarse seducir por el poder, ya que este es mal consejero, procurando apegarse a protocolos, manuales y métricas que rijan su desempeño en un ámbito de imparcialidad, objetividad, equidad y servicio.

Por lo que dentro de los objetivos en la formación de nuevos líderes educativos deben privilegiar los valores, la probidad, el respeto, la objetividad para tomar decisiones adecuadas a favor de la docencia y que impactará positivamente en los educandos.

## 2.5 Autoridades directivas y su profesionalización en el campo laboral

Actualmente, ejercer la función directiva en los centros educativos de educación básica obligatoria de México es una tarea compleja y difícil, debido entre otros factores, a la falta de profesionalización percibida.

Lo que se pretende con el presente proyecto es proponer un modelo de desarrollo profesional basado en el perfil directivo y la formación específica, por ser el camino hacia la profesionalización de dicha función. Para ello se analizan las competencias y habilidades directivas desde el marco normativo y la investigación. El perfil competencial obtenido se sustenta en una doble faceta: el director líder y el técnico gestor, con un mayor peso del liderazgo.

A partir de las competencias definidas se presentan diversas propuestas de mejora al modelo formativo actual, porque en la mayoría de las comunidades los contenidos de los cursos de formación para directores se ciñen a aspectos esencialmente formales o de gestión.

Así también el marco normativo que permitirá dar operación a las reformas implementadas por los sexenios anteriores.

Es importante citar a los especialistas, como el Maestro Silva que refiere:

*“La dirección requiere un conjunto de conocimientos, capacidades y competencias muy específicas y complejas que no se adquieren solo con la acumulación de experiencia” (Silva, 2012:4)<sup>14</sup>*

---

<sup>14</sup> Silva, P. (2012). **La formació de directors i directores: què ens aporta l' experiència?** Fòrum. Revista d'Organització i Gestió Educativa, 27, 4–6.

Hoy en día se discute la necesidad de profesionalizar al líder directivo, el impedimento actual es lo limitado de los recursos federales que existen para lo esencial como es capacitar a quienes formarán a nuestros futuros líderes en distintos sectores y ámbitos.

Según Tejada (2009: 13)<sup>15</sup> *“en cualquier profesión se precisa de una profesionalización que implica una identidad profesional, requisitos de acceso, formación, competencias profesionales, desarrollo profesional y procesos de evaluación del desempeño”*.

Que como se puede inferir, de acuerdo a lo mencionado por Tejada, la profesionalización del Líder Educativo debe contar con una estructura general para la elaboración de una Política Pública y los principios básicos del proceso administrativo, como son, planeación, organización, desarrollo y control, por lo que su capacitación debe ir enfocada a una profesionalización.

Según Cantón (2013)<sup>16</sup> la profesionalización es un proceso de formación (inicial y continuada de tipo especializado en dirección y liderazgo administrativo y pedagógico) para adquirir una categoría profesional o acreditación (sin separarse por completo de la docencia) de tipo permanente, que habilite para desarrollar y desempeñar la función de dirección y gestión de los centros educativos, a la vez que su desarrollo profesional, atendiendo a las demandas de la sociedad, y a las directrices y principios de la política educativa democrática.

De esta manera, se conseguiría profesionalizar la dirección otorgando una cierta autonomía a los directores en la gestión y recursos sin dejar de rendir cuentas a la Administración.

---

<sup>15</sup> Tejada, J. (2009). **Competencias docentes**. Profesorado. Revista de Currículum Y Formación Del Profesorado, 13(2). Retrieved from <https://www.ugr.es/~recfpro/rev132COL2.pdf>

<sup>16</sup> Cantón, I. (2013). **Antecedentes, selección, formación y calidad de los directores escolares**. Participación Educativa, 3, 165–173.

Profesionalización sería considerar el cargo directivo como una profesión con las competencias específicas, estatus social, colegialidad, denominación y código ético, abandonando la visión del cargo directivo como un cargo temporal.

Teixidó (2007) <sup>17</sup> señala dos modelos de profesionalización directiva: la profesionalización absoluta y la profesionalización según un modelo sociopolítico.

- La profesionalización absoluta: los directivos tienen voz propia, estatus profesional, defensa de intereses corporativos, sindicato de directores, representación del colectivo en organismos y el proceso de selección se basa en criterios de la formación, experiencia previa y las competencias profesionales. Implica un distanciamiento del director con la docencia.

Este tipo de profesionalización es el que se intenta erradicar del sistema educativo, ya que es el que actualmente rige la mayoría de los centros educativos públicos del país, como bien refiere Teixido, el Directivo Escolar se vuelve inaccesible, corrupto y prepotente, lo cual refleja el sistema actual que impera en nuestro país y el cual se quiere y deberá lograr erradicar del ámbito escolar.

- La profesionalización de un modelo sociopolítico: los directivos compaginan la dirección y la docencia. Es un cargo temporal y tienen una mayor proximidad con el colectivo docente del cual procede. Es un perfil orientado a buscar el consenso entre profesorado, familias y comunidad escolar, basándose en la negociación y el compromiso en torno a un proyecto educativo. El proceso de selección se basa en la elección/designación a cargo de la Comunidad Educativa.

---

<sup>17</sup> Teixidó, J. (2007b). **El acceso a la dirección escolar: de la LODE a la LOE. Participación Educativa**, 5, 39-48.

## **CAPÍTULO III LIDERAZGO Y MODELOS DE LIDERAZGO**

Para este apartado es importante tener muy claro el concepto de liderazgo, ya que es inherente al objeto de estudio, no sin dejar de recalcar que este, es parte de una de las distintas habilidades con las que deberá contar el objeto de estudio, es decir, los directivos escolares de educación secundaria.

De ello deriva la importancia de la información abordada en el presente capítulo con la finalidad de dejar acotado el concepto eje “Liderazgo” y conocer los distintos tipos que podrán ayudar a moldear, conceptualizar y abonar al diseño de una Política Educativa propuesta de la presente investigación.

### **3.1 Educación y Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018)**

En cada administración del Ejecutivo Federal se establece un instrumento de Planeación que regirá los ejes de la agenda pública del mandatario en turno, denominado Plan Nacional de Desarrollo (PND), el cual tiene como objetivo establecer las prioridades y necesidades a atender en el sexenio correspondiente mediante ejes principales que abordan los sectores más importantes de la agenda pública y atañen a toda la sociedad, es el caso del presente proyecto, estudiar lo contenido en el PND en materia de educación correspondiente al período (2013-2018) bajo el mandato del Presidente Enrique Peña Nieto quien designo como primer Secretario de Educación Pública al abogado Emilio Chuayffet Chemor quien fungió como tal del 1 de diciembre de 2012 hasta el 27 de agosto de 2015 siendo relevado en el cargo por Aurelio Nuño Mayer hasta dar conclusión el período en el año 2018.

Los datos que arroja el diagnóstico del PND 2013-2018 en lo que refiere a la educación señalan que el Sistema Educativo Nacional brindó atención en el año

2013 a 35.2 millones <sup>18</sup> de niños y jóvenes en la modalidad escolarizada, constituyendo la educación básica la base de la pirámide educativa representando el 73.4 % de la matrícula del Sistema Educativo, registrando de manera general 25.9 millones de alumnos distribuidos en tres niveles que comprende la Educación Básica, el primero de ellos lo conforma la educación preescolar integrado por 4.8 millones de niños que asisten a los diferentes planteles designados para su formación, el segundo nivel se encuentre constituido por 14.8 millones de menores para la educación primaria y 6.3 millones en el nivel Secundaria, población a cargo de nuestro objeto de estudio y a quien se encuentra enfocado dicho análisis, estudio y propuesta.

### **3.2 Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) como Organismo Autónomo Evaluador para generar Políticas Educativas**

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) se creó en 2002 por decreto presidencial creado por la necesidad de contar con una institución técnicamente sólida y autónoma que proporcionara información confiable y no a modo por el gobierno en turno sobre la calidad del Sistema Educativo Nacional (SEN) para que las autoridades educativas conocieran a detalle su problemática y pudieran diseñar políticas públicas eficaces para mejorar los servicios educativos que el Estado ofrece a los niños y jóvenes de México. Igualmente, el INEE tuvo la función de informar a la sociedad sobre el estado del SEN y su progreso en el tiempo; información que, en teoría, serviría para que esta ejerciera presión sobre las autoridades educativas para que cumplieran con su responsabilidad de lograr las metas educativas trazadas sexenalmente, especialmente, las que se refieren al

---

<sup>18</sup> Dato actualizado al año 2019 constando de 36 millones de menores que conforman el sistema de educación básica según datos del Organismo Autónomo INEE (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación extinto por la reforma en materia de Educación del año 2019)

ingreso universal al sistema educativo, a la permanencia, al tránsito regular de un grado a otro y al logro de los aprendizajes esperados.

En palabras de Eduardo Backhoff Escudero, presidente del Consejo Directivo de Métrica Educativa, A. C. en México, *“A mi manera de ver, durante sus años de existencia (2002-2019), el INEE hizo un excelente trabajo y se convirtió en un referente en materia de evaluación de sistemas educativos en toda Iberoamérica.*

*Sus informes, bases de datos, estudios y ponencias sobre el SEN son evidencia fehaciente del cumplimiento de sus funciones. Su trabajo fue evaluado positivamente por organismos internacionales, tales como la UNESCO, la OEI y la OCDE. Sin embargo, hay que reconocer que se quedó corto en difundir sus resultados y delimitar sus funciones y responsabilidades en materia de la LGSPD.*

*Comúnmente, se le culpó malamente de ser la institución responsable de diseñar y operar la evaluación de los docentes, de no entregar las plazas a los profesores que habían ganado el concurso y, hasta, del maltrato (y muerte) que algunos docentes sufrieron por oponerse a la evaluación de sus compañeros.*

*Desgraciadamente, el presidente de la República (Andrés Manuel López Obrador, AMLO) tomó al INEE como el “chivo expiatorio” de la Reforma Educativa y de la LGSPD que él y la CNTE detestan. Se le consideró enemigo del magisterio y se le juzgó públicamente por haberse “portado mal” con los maestros. Se le juzgó y se le condenó públicamente a su desaparición, como en los tiempos de la Inquisición, sin dar pruebas y sin darle derecho a defenderse.*

*Al INEE se le sacrificó a sus 17 años de vida, por algo que nunca fue responsable. En todo caso debió de haber desaparecido: 1) El Congreso de la Unión, por haber diseñado y aprobado la LGSPD, y 2) A la SEP, por ser la responsable de haberla puesto en marcha. Como eso no era posible, AMLO decidió “cortar la cuerda por la parte más débil” y la única que podía sacrificar: el INEE. Me quedo con un sabor*

*amargo este 8 de agosto (2019 fecha de su extinción), pero sé que la historia sabrá juzgar con el tiempo este gran desatino de la 4T.”<sup>19</sup>*

Estas palabras expresan el sentir de muchos que colaboran de forma directa en la evaluación y diseño de programas educativos dentro de la Secretaría de Educación Pública, ya que como lo manifiesta, se “sacrificó” un organismo autónomo para satisfacer exigencias de gremios que llevan enquistados en la política y decisiones educativas que por mucho, distan de buscar un bienestar y crecimiento educativo, teniendo secuestrado gran parte de las decisiones que permitan fomentar el desarrollo educativo en nuestro país, coaccionado desde sexenios atrás a los representantes del Ejecutivo Federal así como a los locales mediante amenazas, paro de labores o como ya es de todos conocido, la desestabilización social y laboral privando de horas aula a los menores, quienes al final resultan los mayores afectados por las acciones de individuos que persiguen intereses personales enarbolando una bandera social que en la realidad no representa nada.

### **3.3. Educación Pública de calidad**

Es por ello la necesidad de atender desde el ámbito social e interno, como colaborador del Sistema Educativo de Educación Pública, buscando aportar soluciones y material que pueda lograr la satisfacción de lo que hoy carece el sistema, para ello se requiere individuos con alta responsabilidad ética, comprometidos a compartir sus conocimientos y experiencia, dispuestos a convertir los problemas en soluciones sin temor a replicar su método en los distintos niveles para beneficiar a nuestros niños quienes serán los futuros líderes, no solo nacionales sino más allá de las fronteras del conocimiento y el mundo; un líder con verdadero liderazgo será aquél que asista diariamente a las aulas, a las

---

<sup>19</sup> Backhoff Escudero Eduardo. (2019). El INEE: nacimiento y muerte de un instituto autónomo, de SDPNOTICIAS.COM  
Sitio web: <https://www.sdpnoticias.com/columnas/nacimiento-instituto-muerte-inee.html>

instituciones, esté pendiente y consciente de las necesidades que día a día surgen, porque la educación es un cambio constante y galopante, aunado a los cambios sociales y tecnológicos que van acompañando el desarrollo educativo, lo que se traduce en el colectivo social se piense, al mencionar la palabra “Líder” inmediatamente refieren a ese cliché del burócrata que tanto se ha estereotipado durante años y años, individuos de traje y corbata titulares de dependencias gubernamentales con grandes escritorios e inalcanzables que solo se dedican a girar instrucciones sin tener el conocimiento real de lo que están tratando de solucionar, personajes forjados con una nula concepción del humanismo y que han obtenido sus puestos gracias a sus relaciones que han cimentado bajo el régimen político que no cambió durante décadas; esos son los individuos que más que liderazgo practican el autoritarismo, no son empáticos y sí muy serviles con sus superiores, ese tipo de personas en cargos de mando, son las que se pretenden abatir del sistema educativo.

### **3.4 Necesidad de Liderazgo en el Sistema Educativo**

La actualidad y sobre todo el Sistema Educativo requiere una persona con amplios valores éticos, laborales y sociales, tanto dentro como fuera de las instalaciones escolares, un individuo empático que comprenda a su personal y sea capaz de brindarle ayuda para integrarlos al centro de trabajo en donde se sientan seguros y apoyados, con la libertad de poder sugerir ideas para mejorar su entorno y la labor profesional, derivado de esta empatía logrará influir en su cuerpo docente, administrativo y hasta en el alumnado creando una imagen amigable y de apoyo que tendrá un sustento real con las acciones realizadas por este líder, pasando del plano de la teoría a la práctica involucrándose todos en el proceso educativo en conjunto.

De acuerdo con lo que expone Bernard M. Bass, doctor en Psicología y profesor investigador de la Binghamton University, en su libro *Leadership and Performance*

Beyond Expectations<sup>20</sup>, los líderes logran mejores resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratarlos individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a los mismos.

Estos factores, explica Bass, representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional:

**Influencia idealizada (liderazgo carismático).** Esta es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; se ganan el respeto y la confianza de su comunidad; y adquieren una identificación individual fuerte con sus seguidores.

**Consideración individualizada.** Los líderes se concentran en identificar las capacidades y en diagnosticar las necesidades de sus seguidores y las atienden de manera personalizada. También les delegan, entrenan, aconsejan, proveen retroalimentación y elevan el nivel de responsabilidad de sus seguidores, así como su nivel de confianza, no solo para que cumplan con los requisitos de trabajo y para maximizar su desempeño, sino para potenciar el desarrollo personal de los mismos.

**Estimulación intelectual.** Los líderes promueven activamente una nueva mirada a viejos métodos; fomentan la creatividad y enfatizan la reflexión y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. También utilizan la intuición y una lógica más formal para solucionar los desafíos. Además, quienes estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras, es decir, los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder.

**Liderazgo inspiracional.** Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad.

---

<sup>20</sup> M. Bass Bernard. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.

Sin duda, en cada escuela de México existe un líder educativo que cumple a cabalidad con estas características y que es pieza fundamental en el desarrollo de su comunidad.<sup>21</sup>

Derivado del análisis que realiza el cuerpo de investigadores del organismo autónomo se desprende que en las distintas entidades se viene buscando fomentar el liderazgo por parte de sus directivos mediante recursos educativos y escuela de líderes, como se recoge en los diversos testimonios obtenidos en agosto de 2018, donde los distintos líderes asistieron a capacitación obteniendo mucha retroalimentación respecto de lo que debe y no debe hacer un líder, un ejemplo de ello lo aporta la profesora y directora de docencia de la Escuela de Trabajo Social de Chihuahua, quien asistió a la escuela de líderes quien manifiesta:

*“Para que un profesor sea un buen líder educativo primeramente tiene que conocer la disciplina que impartirá, dominar el contenido de la carrera y de las asignaturas. Así, cuando se tiene este dominio, se puede aclarar con seguridad las dudas que surjan por parte de los estudiantes. Esto tampoco significa que estén obligados a conocer todo, pero sí deben estar conscientes de que deben estar en constante preparación”*

La directora puntualiza que la carrera de Trabajo Social exige una actualización permanente.

*“Nosotros observamos e intervenimos en los fenómenos sociales que ocurren en nuestras comunidades y, por ello, tenemos que estar más preparados. Somos, por así decirlo, una escuela de líderes, pues un trabajador social busca las soluciones óptimas para estos fenómenos.*

---

<sup>21</sup> Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2018). Líderes escolares: pilares del sistema educativo mexicano, de Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

*Es por ello que los docentes deben representar un liderazgo muy fuerte, ser un ejemplo para los alumnos y para otros profesores”,*

Un docente de la misma escuela considera que las principales características de un líder son su gran actitud de servicio y su buena planeación, cualidades que se pueden encontrar en un profesor. Esos atributos, sostiene, deben enfocarse en querer ayudar a sus alumnos y dirigir esa pasión para buscar el bienestar y desarrollo profesional de los mismos, el liderazgo debe estar presente en todos los sectores que abarca el sistema educativo, por lo que señala que *el liderazgo debe estar presente en todos los sectores que abarca el sistema educativo, desde las autoridades del más alto nivel, hasta el más humilde puesto.*

Es importante escuchar las recomendaciones que surgen de las diversas instituciones educativas de toda la república, para que con base en ellas, se vaya construyendo un manual que recoja todos los aspectos positivos que resultan de la práctica ya que cada región tiene una idiosincrasia distinta lo que permitirá nutrirse y retroalimentarse al líder y/o directivo en formación.

### **3.5 Conceptualizando al Líder**

Delimitando de una manera más precisa los conceptos de Líder y Liderazgo en materia educativa podemos definirlo de la siguiente manera:

LÍDER: Profesional de la educación con valores bien cimentados basados en la empatía, comprensión, probidad, compromiso, capacidad de dirección, planeación y resolución de problemáticas, actitud de servicio, analítico, carismático y optimista quien aplicará todas las virtudes y esfuerzos en lograr transmitir los conocimientos a su personal, así como a los alumnos de los distintos niveles que conforman el Sistema Educativo Nacional.

LIDERAZGO: Capacidad del líder para operacionalizar las tareas designadas por la autoridad educativa con el objetivo de lograr eficiencia en el aprendizaje de los menores que integran la Educación Básica, inspirándolos a cumplir sus metas para lograr una cohesión grupal y el reconocimiento del líder como su guía y mentor.

AUTONOMÍA ESCOLAR: Clave para el liderazgo educativo.

En todo este contexto, diversos profesores entrevistados asistentes a la escuela de líderes convocados coinciden en que la autonomía escolar es un elemento importante dentro de la Reforma Educativa para formar e impulsar el desarrollo de los líderes académicos; esta autonomía debe fortalecerse e implementarse de manera correcta para que el sistema educativo mexicano tenga mejores resultados y el personal escolar se comprometa más con su tarea.

LA AUTONOMÍA: tiene por objeto que en cada escuela se constituya una comunidad y un proyecto de trabajo donde prevalezcan una visión común, comunicación, coordinación y colaboración efectivas entre directivos, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades en torno al propósito de mejorar continuamente el servicio educativo y establecer los mejores caminos para lograrlo.

LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN ESCOLAR: es la "capacidad de la escuela de educación básica para mejorar el servicio educativo que ofrece".

## **3.6 Modelos de Liderazgo Escolar**

Para que un líder educativo pueda operacionalizar de manera eficiente todo lo aprendido, mediante los atributos y virtudes con los que cuenta, es esencial que domine la teoría de el tema a facilitar y se mantenga en constante actualización para brindar una mejor enseñanza y esta pueda traducirse en un mejor aprendizaje, siendo la organización del cúmulo de conocimientos la base para poder compartir mediante un proceso metodológico todos sus conocimientos, por lo que a continuación se enuncian algunos modelos de liderazgo escolar claves para su aplicación general en los niveles de educación básica.

Para entender dichos modelos es preciso dar un breve contexto sobre las teorías que dan origen a los mismos, enunciándolas de forma general tratando de evidenciar la esencia de cada una, conformándose por las siguientes:

### **3.6.1 Teoría del comportamiento humano**

Estudia los diferentes comportamientos que tienen los individuos denominados líderes, en la que se integra por primera vez el campo de la sociología a las funciones administrativas, emanada de la Universidad Estatal de Ohio en Estados Unidos, humaniza el aspecto social como lo plantean Lussier y Achua (2010)<sup>22</sup> reconociendo a las personas como parte importante de los logros organizacionales por lo que es necesario incentivar a los individuos que beneficien a la organización para que estos mismos repliquen su labor en los demás, surgiendo la figura de líder.

El enfoque de esta escuela consiste básicamente en considerar a las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuada, tiene como ventajas

---

<sup>22</sup> Lussier Robert N., Achua Christopher F. Liderazgo "Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades". 4ª. Ed., 2010. Centroamérica.

reconocer el mérito tanto de líder como de trabajador o alumnado para hacerlos sentir valiosos e importantes, predomina la comunicación ya que se analiza dentro de la organización el comportamiento de la comunidad escolar buscando las debilidades para encontrar áreas de oportunidad para mejorar en conjunto, por lo que el trabajo en equipo es sumamente importante, siendo la educación básica el momento idóneo para enseñar a los menores a trabajar en conjunto de forma organizada y persiguiendo un objetivo en común; la heterogeneidad de los individuos es importante para el reconocimiento particular, para reconocer la capacidad y habilidades individuales de cada integrante.

Es por ello que mediante el manejo de la motivación aplicado a nuestro objeto de estudio puede utilizar los elementos para invitar al aprendizaje quizá de manera lúdica inicialmente como puerta al método de la ciencia, logrando con ello que tanto personal docente, administrativo y por supuesto el alumnado se sienta satisfecho con lo aprendido en las aulas.

Hoy más que en otros tiempos el ser humano se encuentra ávido de reconocimiento social y público, como se ha evidenciado con la proliferación de las redes sociales y el éxito que ha logrado permear en la sociedad, convirtiéndolas en referentes o en su caso a ciertos individuos en líderes de opinión por el impacto masivo que tienen, es aquí donde el líder o directivo educativo puede aprovechar la coyuntura para lograr una empatía con sus docentes y alumnado, interesándose por lo que a la educación concierne y a los procesos administrativos encontrando una línea y respuesta directa por parte del Directivo quien en muchos de los casos resulta inaccesible.

La jerarquización de necesidades dentro de la institución escolar es importante, por lo que, como propuso el Teórico y psicólogo estadounidense Abraham Harold Maslow en su jerarquía de las necesidades, la cual todos conocemos comúnmente como la “Pirámide de las necesidades de Maslow” para un correcto desarrollo organizacional habrán de cubrirse 5 puntos referentes a las necesidades fisiológicas

de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, que de forma general engloban lo necesario para que un líder directivo pueda realizar una gestión óptima y desarrollo de sus habilidades aplicado a la administración de una institución educativa que con seguridad generará alumnos sobresalientes y exitosos capaces de dirigir en su edad adulta distintas organizaciones o centros educativos.

### **3.6.2 Teoría del aprendizaje social**

Esta teoría propuesta por el Psicólogo Canadiense-Americano Albert Bandura<sup>23</sup>, tiene como base la premisa de que los niños aprenden de los entornos sociales mediante la observación para posteriormente desenvolverse con acciones imitadas u observadas durante su aprendizaje, reforzando la idea de que el niño es absorbe toda la información que se le presenta en su entorno ya sea positiva o negativa y que esta afecta directamente a su desarrollo. Se funda en tres conceptos clave:

- Las personas pueden aprender a través de la observación
- El estado mental afecta el proceso de aprendizaje
- La acción de aprender algo no significa que este aprendizaje tendrá cambios en una persona

Realiza una dura crítica a la teoría conductista o del comportamiento humano afirmando que dichos teóricos subestiman la dimensión social del comportamiento reduciéndola a un esquema en el cual una persona influye sobre otra y hace que se desencadenen mecanismos de asociación en la segunda argumentando que ese proceso no es interacción, sino más bien un envío de paquetes de información de un organismo a otro, es por ello que la Teoría del Aprendizaje Social propuesta por Bandura incluye el factor conductual y el factor cognitivo, dos componentes sin los cuales no pueden entenderse las relaciones sociales.

---

<sup>23</sup> Albert Bandura, Psicólogo y pedagogo canadiense. Graduado en 1949 en la Universidad de Columbia Británica, estudió posteriormente psicología clínica en la Universidad de Iowa y prosiguió luego su formación en Wichita y Stanford.

El Psicólogo explica en su teoría que sería peligroso que las personas aprendieran solo basándose en su experiencia, estableciendo que la observación puede llevar al aprendizaje de las acciones de otros, en cierto sentido, refuerza las bases del método científico como mecanismo para un correcto aprendizaje de los niños ya que al observar acciones de otros que puedan tener una consecuencia negativa o castigable se tiene una certeza que el aprendiz no repetirá la acción por conocer que existe un castigo estableciendo los cánones del bien y el mal en su aprendizaje cognitivo.

Bandura refiere en su libro **Social Learning Theory**<sup>24</sup> *"Afortunadamente, en la mayoría de los humanos el comportamiento se aprende de manera observacional a través del modelado: al observar a otros se forma una idea de cómo se realizan los nuevos comportamientos, y en ocasiones posteriores, esta información codificada sirve como guía para la acción"*

El libro Social Learning Theory refiere tres modelos de aprendizaje los cuales son:

- 1) Aprendizaje vivo, que involucra a una persona real actuando de cierta manera;
- 2) Aprendizaje de instrucción verbal, implica describir y explicar un comportamiento;
- 3) Aprendizaje de modelo simbólico en el que mediante de libros, películas, programas o medios en línea, personajes reales o ficticios demuestran ciertas actitudes.

Estos modelos demuestran que el aprendizaje se puede dar de muchas formas y mediante distintos canales involucrando siempre la observación que se percibe mediante el sentido de la vista.

---

<sup>24</sup> Bandura Albert. **Social Learning Theory**. General learning press, 1971, United States of America.

Pasando al plano social, Bandura relacionó y describió el aprendizaje con el entorno social basándolo en cuatro principios:

**Principio de Atención:** Para aprender, es necesario estar enfocado y poner atención. Especialmente en el caso de los niños, si ven algo novedoso o diferente, es más probable que presten atención.

**Principio de Retención:** Internalizar la información que acaban de aprender y almacenarla como recuerdo.

**Principio de Reproducción:** Reproducir información que se retuvo anteriormente y utilizarla cuando sea necesario, como en un examen.

**Principio de Motivación:** El cual refiere que a falta de motivación no hay interés para realizar una acción determinada.

Dicha motivación origina cuando se observa que otra persona es recompensada o reprochada por hacer o dejar de hacer algo, lo que motiva al observante a replicar la acción o dejar de hacerla ante el reproche.

Por lo que aplicado a nuestro objeto de estudio, dicha teoría expuesta por el psicólogo sirve como referencia para fomentar el conocimiento en el alumnado mediante la observación, tratar de establecer parámetros y limitantes de conductas permitidas y no permitidas, ello para que se conozcan las sanciones que implican incumplir con la norma, por el contrario, fomentar las acciones positivas a fin de que puedan replicarse en los niños de las siguientes generaciones.

El mismo directivo escolar puede aplicar dicha teoría, en su constante capacitación en donde puede aprender de otros líderes técnicas o experiencias para implementarlas en su institución, elaborar reglas de comportamiento dentro de su centro escolar y preparar a sus colaboradores para lograr una eficiencia en los programas que señala la autoridad educativa.

### 3.6.3 Teoría del Constructivismo Social

Como ya se abordó en la teoría que antecede a estas líneas, el psicólogo Albert Bandera propuso la teoría del aprendizaje social, la que se basa en un aprendizaje que se adquiere mediante la observación de otros individuos y sus acciones; en consecuencia y como parte de una evolución de las teorías surge a finales del siglo XX, la visión constructivista del aprendizaje, que viene a reforzar lo planteado por Bandera pero ahora lo lleva al campo de la acción, es decir, construir con ese conocimiento, en donde interviene la perspectiva de la “cognición situada y aprendizaje” la cual hace hincapié en la importancia que conlleva pasar al plano pragmático del conocimiento mediante la interacción social.

Dicho enfoque constructivista y la psicología cognitiva como toda teoría fueron duramente criticadas pero gracias a Lev Vygotsky se fortaleció, Vygotsky, psicólogo ruso destacado en la teoría del desarrollo, viene a complementar lo planteado por Bandera, destacando el desarrollo humano sustentado en una interacción social, por lo que dicho desarrollo *“consiste en la interiorización de instrumentos culturales (como el lenguaje) que inicialmente no nos pertenecen, sino que pertenecen al grupo humano en el que nacemos, el cual nos transmite los productos culturales a través de la interacción social”*.

El constructivismo y la psicología cognitiva observan a la cognición y el aprendizaje como procesos que ocurren dentro de la mente de forma aislada del entorno y de la interacción con ella, considerándola autosuficiente e independiente de los contextos en que se encuentra.

El constructivismo social como un nuevo punto de vista, sugiere que la cognición y el aprendizaje se entienden como interacciones entre el individuo y una situación; donde el conocimiento es considerado como situado, y es producto de la actividad, el contexto y cultura en la que se forma y utiliza.

### 3.6.4 Teoría del Aprendizaje experiencial (experiential learning)

Basada en las teorías del aprendizaje social y del constructivismo ya abordadas anteriormente, teniendo como centro del aprendizaje a la experiencia que mediante una acción racionalizada producirá un cambio adaptativo en el individuo al estar adquiriendo conocimiento.

Se define como la generación de una teoría de acción a partir de la propia experiencia, continuamente modificada para mejorar su eficacia. Este proceso de aprendizaje requiere:

- Definir una acción basada en una teoría causa – efecto.
- Evaluar o juzgar el resultado o consecuencia de dicha acción.
- Reflexionar sobre el grado de efectividad de las acciones y reformular la teoría causa – efecto.
- Implementar acciones con base en la reformulación.

El personaje más representativo de esta teoría es el estadounidense David Kolb, egresado de la Universidad de Harvard en el campo de la Psicología Social, como estudioso del campo de la educación propone la teoría del aprendizaje experiencial del que manifiesta *“el aprendizaje experiencial es un proceso por el cual los resultados de diferentes combinaciones de agarrar y experiencias transformadoras conocimiento. Podemos comprender la experiencia de dos formas diferentes; a través de la experiencia concreta y la conceptualización abstracta. A continuación, podemos transformar la experiencia de dos maneras; a través de la observación reflexiva o la experimentación activa”*. Este proceso es a menudo retratado como un ciclo.

### 3.7 Ciclo experiencial de Kolb

El ciclo de aprendizaje experiencial tiene cuatro etapas y aunque estas se presentan en un orden específico, el aprendizaje en realidad puede comenzar en cualquier etapa del ciclo.<sup>25</sup>

Sin embargo, para maximizar las oportunidades de aprendizaje es ideal completar las cuatro etapas. Este enfoque de educación tiene numerosos beneficios para los educandos porque es un equilibrio entre aprendizaje afectivo (emocional), conductual y cognitivo (basado en el conocimiento).

Además, el aprendizaje es inductivo, lo que significa que los alumnos llegarán a sus propias conclusiones sobre la experiencia y contenido, lo que hace más fácil para ellos aplicar directamente su aprendizaje a situaciones del mundo real.

Las siguientes cuatro etapas que debe cumplir el ciclo de aprendizaje son:

**Experiencia Concreta.** El aprendizaje de una persona se basa en la experiencia de eventos vividos, depende si fueron positivos o negativos lo que permitirá interiorizarlos, de ahí radica la forma primaria para completar las siguientes etapas, en esta etapa el aprendizaje surge de la experimentación constante, ensayo y error hasta que el conocimiento práctico es asimilado, lo que nos permite seguir aprendiendo basados en la experiencia anterior.

**Observación Reflexiva.** Esto es, racionalizar e interiorizar lo aprendido utilizando una experiencia concreta como base, ello nos permite basado en los conocimientos y aprendizajes vividos e interiorizados, procesar más información a fin de volverla especializada y/o compleja.

---

<sup>25</sup> Kolb David. *El aprendizaje por experiencia: La experiencia como fuente de aprendizaje y desarrollo*. 1984. Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Conceptualización Abstracta. En esta etapa, basados en una experiencia concreta y habiendo racionalizado la misma mediante un proceso de interiorización.

Experimentación Activa. Esta etapa es la integración del conjunto de las anteriores, ya que implica acción en el conocimiento para fijar el aprendizaje en la mente del individuo, aquí el educando prueba sus conocimientos adquiridos, los aplica y perfecciona, con esta etapa culmina el aprendizaje de un nuevo conocimiento para comenzar el ciclo nuevamente en busca de nuevos conocimientos.

Para Kolb, el aprendizaje más completo involucra todas las cuatro las fases de aprendizaje, ya que amplía el potencial del educando para participar plenamente en un proceso de aprendizaje.

La organización escolar en México comprende distintas funciones para el directivo escolar, estas se complementan entre el rol que asume el líder educativo, su perfil profesional y las acciones que deberá tomar para asumir la tarea a la que fue encomendado, es por ello que después de explicar de manera general tres de las teorías que rigen la presente investigación y que puede aplicar nuestro objeto de estudio en el desarrollo de sus habilidades, estudiaremos con detalle los modelos de liderazgo y dirección ideales que servirán al directivo a fin de lograr una eficiencia en la transmisión de sus conocimientos, eficacia en cuanto a su capacidad de liderazgo para obtener resultados óptimos, los modelos ideales son los siguientes:

Max Weber como estudioso de la burocracia, precursor de la sociología y la sociedad moderna como hoy la conocemos, resalta tres tipos de liderazgo para llevar a la práctica en las organizaciones:

- Carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes

- Tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo
- Legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

### **3.8 Liderazgos**

Derivado de los tipos de liderazgo señalados por Weber, encontramos los modelos que adecúan a cada tipo encontrando los siguientes:

En relación con el liderazgo carismático encontramos el:

Líder participativo o democrático:

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo.

No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben, es decir, los toma en cuenta para incluirlos en la toma de decisiones y generar una sensación de trabajo en equipo.

Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus colaboradores para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus colaboradores a incrementar su capacidad de auto control y los invita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

Es un líder que apoya a sus colaboradores y no asume una postura de dictador, sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Este modelo sería el tipo de liderazgo ideal a adoptar por los Directivos Escolares, pero como sabemos, cada individuo tiene un estilo propio y personalidad distinta que le permitirá desarrollar su capacidad de mando dentro de los centros educativos a fin de lograr una cohesión entre sus colaboradores en donde los resultados serán la mejor carta para evidenciar el trabajo realizado por el líder.

En relación con el Liderazgo Tradicional encontramos al:

Líder autocrático

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno, la decisión se centraliza en el líder.

Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Este tipo de liderazgo es el que se vino practicando durante varios años en las aulas, ejercido por los que coloquialmente podemos llamar “de la vieja escuela”, con acciones severas para con los educandos, toma de decisiones autoritarias e incuestionables, no acepta sugerencias ya que piensa que lo desempeñado por él es lo mejor y correcto, obstinados a manera tal que no reconocen sus errores y siempre buscan a quien culpar en lugar de asumir su responsabilidad como líder, se le dificulta tomar decisiones ya que por lo regular, no son personas actualizadas en cuanto a tecnología se refiere, su mismo carácter los limita para pedir ayuda a sus subordinados para evitar mostrar debilidad y desconocimiento, en consecuencia, ver mermada su autoridad.

Si bien se comentó que se mencionarían los tipos de liderazgo ideales, se consideró prudente mencionar este tipo, para tenerlo presente como referencia de lo que no debe aplicar el líder escolar actual.

En relación con el liderazgo legal que refiere Weber encontramos al

Liderazgo Legal.

Este tipo de liderazgo se relaciona con el Servicio Profesional de Carrera (SPC), se entiende como la posición que detenta el Líder Escolar por sus propios méritos académicos así como su trayectoria y “expertise” que le ha permitido escalar posiciones con base al cumplimiento de sus objetivos y buenos resultados, en la realidad aquí en México esto no sucede como la Teoría lo plantea, para el caso mexicano, la “costumbre institucional” se practica basado en las relaciones personales o familiares que pueda tener el líder, lo que implica un tráfico de influencias que vienen practicándose desde hace más de 50 años en la Administración Pública, tanto local como Federal, ya que es importante mencionar que las “plazas” se encuentran cooptadas por los Sindicatos Magisteriales, mismos que controlan la educación en el país, mafia con la que se pretendió romper con la Reforma Educativa del año 2013 y que fue derogada en mayo de 2019 por el

presidente en turno Andrés Manuel López Obrador, por lo que a la fecha se tuvo una regresión en cuanto al otorgamiento de plazas y como se refirió, este tipo de liderazgo en México no es aplicable.

Líder liberal o de rienda suelta.

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

La característica de este líder es esperar que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

### **3.9 Actualización del contexto social sobre el objeto de estudio**

Durante el desarrollo de la presente investigación existe un suceso mundial sin precedentes que me obliga a cuestionar el manejo actual de los recursos a las escuelas con la finalidad de beneficiar a los educandos, hecho que también pone en manifiesto la actuación de los directivos como representantes y capitanes de sus instituciones, dicho evento refiere a la Pandemia que desde diciembre de 2019 afecta a todos los continentes, algunos de manera devastadora y otros que tratan de contener con base en la experiencia de otros países para menguar el impacto en la salud de sus habitantes, esto incluye a los menores para quienes está diseñado el Plan Educativo en México, por lo que el virus “SARS-COV2, conocido como CORONA VIRUS y/o COVID-19”, ha obligado a la población mundial a confinarse por tiempos prolongados en sus domicilios para evitar su propagación y consecuencias fatales en la humanidad, debiendo parar la economía global, México

no es la excepción, enviando a los alumnos tanto de EB como en todos los niveles educativos a permanecer en sus casas, situación que lleva a cuestionar en relación al objeto de estudio y la actualidad de la presente investigación, ¿Qué tanta autonomía se le está brindando al directivo escolar actualmente? ello para cumplir de manera presencial, siempre que se permita, así como a distancia los objetivos que debe lograr para alcanzar una educación eficiente; poner en práctica la autonomía y liderazgo que tanto requiere la educación actual.

Ya estudiamos los distintos tipos de liderazgo y podemos entender que se requiere actualmente la cohesión de varios para poder enfrentar la situación que se vive en cuanto a la forma de impartir la educación derivado de la contingencia en la que se encuentra nuestro país, ¿Son correctas las medidas que se están tomando por parte del titular de la Secretaría de Educación Pública?, ¿Los Directivos Escolares se encuentran capacitados para asumir la dirección de sus instituciones bajo el nuevo esquema de trabajo que se ha dictado?, ¿Los alumnos están dispuestos para asumir la nueva realidad educativa?

### **3.9.1 Reflexiones acerca de la Crisis Mundial Sanitaria y la Educación**

A fin de contextualizar más nuestro entorno actual y relacionarlo con nuestro objeto de estudio, me tome la tarea de revisar diferentes textos y artículos periodísticos y en la red que abordan la temática de la educación a distancia, las complicaciones y aspectos a destacar de forma positiva al que se están enfrentando los docentes, alumnos y autoridades escolares para poder llevar a cabo su labor educativa, por lo que hago referencia de algunos dando mi punto de vista a manera de reflexión, incorporándolos en orden cronológico siendo los siguientes:

## CORONAVIRUS Y EDUCACIÓN<sup>26</sup>

Luis Hernández Navarro

### PERIÓDICO LA JORNADA

El periodista Luis Hernández Navarro del periódico la Jornada refiere acertadamente en su artículo:

*“Los tiempos del coronavirus han permitido tomar una radiografía del estado de salud de nuestro sistema de educación básica pública. Lo que la placa muestra es muy delicado: **el sistema está infartado y la mayoría de los funcionarios que están al frente no tienen idea de cómo enfrentar la crisis.** Su respuesta ha sido burocrática, insensible y desinformada.”*

Ello nos lleva a advertir lo que a todas luces es evidente, el sistema educativo ha sido rebasado, por lo que la improvisación de parte de las autoridades ha sido el común denominador, dejando en los hombros de los docentes y Directivos Escolares la responsabilidad de hacer funcionar la maquinaria educativa, aunado como ya se mencionó, a la limitación de recursos federales por la austeridad económica decretada desde el Ejecutivo, decisión populista que ha dañado más al sistema educativo en lugar de beneficiarlo.

Los educandos resultan ser los principales afectados por esta contingencia sanitaria, quienes se han visto afectados así como sus padres, ante la carga de trabajo excesiva, olvidando las autoridades que los niños deben tener otras actividades recreativas, no solo cumplir con objetivos estadísticos, los padres deben duplicarse o multiplicarse para poder atender las necesidades de los que a veces no solo son uno, sino hasta tres menores en edad escolar.

---

<sup>26</sup> Hernández Navarro Luis. (14 de abril de 2020). Coronavirus y educación. febrero de 2021, de Periódico La Jornada  
Sitio web: <https://www.jornada.com.mx/2020/04/14/opinion/018a1pol>

La realidad es que hoy la población está preocupada por sobrevivir a una pandemia que se ha llevado a familiares, amigos, docentes, alumnos, directivos en el afán de cumplir con objetivos planteados desde el aparato burocrático que lejos de abonar, ha logrado poner en una situación de estrés a niños, adultos, docentes además de colapsar las comunicaciones y servidores provocando fallas en las transmisiones ante la alta demanda.

Es importante mencionar que no todos los educandos cuentan con un equipo o red que le permita acceder a las clases en línea, por lo que se ven excluidos al no contar con los medios idóneos para estar presentes cuando así se les requiere.

Es por ello que el reto en materia de educación pos pandemia es y será titánico tanto para alumnos, como para docentes y directivos escolares, por lo que el plan propuesto como objetivo esencial aplicable al objeto de estudio resulta idóneo y pertinente ante la situación actual en la que nos encontramos, debiendo fortalecer las habilidades de los encargados de liderar la educación a distancia y poder proporcionar a los menores las herramientas necesarias para enfrentarse a un futuro realmente incierto.

**DIRECTORES:**  
**LA LLAVE HACIA EL ÉXITO EDUCATIVO EN LA PANDEMIA<sup>27</sup>**

*Juan José Leal Martínez*

**PERIÓDICO EL PAÍS**

Las habilidades directivas son primordiales en estos tiempos de contingencia sanitaria, es por ello que, los directivos escolares son responsables de organizar a logística para que cada uno de sus alumnos pueda alcanzar los objetivos educativos que se ha trazado el gobierno, el liderazgo juega un papel fundamental para poder llevar a cabo las tareas tanto en la coordinación de su cuerpo educativo como la programación de horas aula virtual, la generación de reportes, avances y problemáticas que puedan ir surgiendo en los retos que hoy por hoy se han visto obligados a tomar bajo sus riendas.

El trabajo en equipo será necesario e imprescindible para afrontar los retos futuros en lo que en materia educativa refiere, la disposición de los docentes y directivos escolares como facilitadores de los aprendices para aprender nuevas tecnologías ya adaptarse al cambio será vital para no limitar el desarrollo cognitivo al que se han visto obligados los educandos; ellos son el principal objetivo de la labor educativa, ya que de ellos dependerá en un futuro la subsistencia de las actuales generaciones, buscando lograr concreten una formación profesional que pueda abonar para atacar situaciones como las que actualmente nos encontramos viviendo, en las aulas deberán estar formándose futuros médicos, químicos, biólogos, epidemiólogos, estrategias para contener lo que el futuro nos depara.

---

<sup>27</sup> Leal Martínez Juan José . (23 de junio de 2020). Directores: la llave hacia el éxito educativo en la pandemia. marzo 2021, de Periódico El País  
Sitio web: [https://elpais.com/elpais/2020/06/22/planeta\\_futuro/1592823307\\_441716.html](https://elpais.com/elpais/2020/06/22/planeta_futuro/1592823307_441716.html)

## LA EDUCACIÓN EN TIEMPOS DEL COVID<sup>28</sup>

*Enrique Calderón Alzati*

### PERIÓDICO LA JORNADA

Latinoamérica ha sido la principal afectada en cuanto a la pandemia provocada por el Virus del SARS-CoV-2, ya conocida mundialmente por el rezago educativo que ha puesto en aprietos a sus gobiernos ante la situación sin precedentes que se vive para poder ejercer un Derecho Constitucional como es la educación, México no se queda atrás ante la inexperiencia, falta de estructura, límites económicos por la llamada “Austeridad Republicana” que ha puesto de cabeza a los operadores educativos, quienes desde un perfil docente, hasta un Directivo Escolar, han debido hacer uso de todos sus recursos cognitivos, creativos y muchas veces económicos para poder cumplir con las funciones educativas y hacer llegar el conocimiento a cada rincón del país, todo ello vía remota o distancia, representado un esfuerzo mayúsculo que no se tenía previsto, el director escolar representa la estructura general en el ámbito educativo y es el responsable de que todo el cúmulo de información fluya de manera adecuada; se ha convertido de forma empírica en un gurú educativo, al deber en muchos de los casos, improvisar para poder organizar a su plantel, a su capital humano que representa todo el cuerpo docente, sacrificar tiempo en familia para poder alcanzar los objetivos que le exige el Sistema Educativo.

Es por ello que ante esta revolución tecnológica, es necesario dotar a los directivos escolares, tanto de infraestructura, como de recursos cognitivos, económicos, herramientas que le servirán para anticiparse a la nueva era, ya que como todo apunta, la necesidad impulsó un cambio en la manera de impartir educación, lo que conlleva a capacitar, como se plantea en la finalidad principal de la Tesis elaborada,

---

<sup>28</sup> Calderón Alzati Enrique. (22 de noviembre de 2020). La educación en los tiempos del Covid. febrero de 2021, de Periódico La Jornada  
Sitio web: <https://www.jornada.com.mx/2020/11/22/opinion/020a2pol>

a los Directivos Escolares en busca no solo de proveer de herramientas necesarias para el futuro a los líderes, sino a los mismos educandos quienes recibirán información, elementos, procesos que les ayudarán en adelante en cuanto a lo que el sistema educativo a distancia plantea.

## RETOS Y BENEFICIOS DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA<sup>29</sup>

*Magdalena Montiel*

### PERIÓDICO EL ECONOMISTA

ADAPTACIÓN, como uno de los retos principales ante la contingencia sanitaria que se vive mundialmente, la educación a distancia como herramienta para dar continuidad a las labores educativas.

Con ello se fomentarán diversas habilidades que no se aplican en la educación presencial, ya de alguna manera en nuestro país se venía aplicando la modalidad de educación a distancia, enfocado a nivel superior preponderantemente.

Es el caso que ahora debemos necesariamente encontrar nuevas metodologías de enseñanza aplicables a menores de 12 años, lo que representa un reto inmenso, al deber rediseñar las estrategias educativas buscando la comprensión del menor ante la imposibilidad de resolver las dudas de forma inmediata, refiriéndome a la impartición de clases que ha implementado el gobierno actual a través de la Secretaría de Educación Pública, educación que se transmite en horarios programados mediante señal abierta de televisión, pero que al igual limita a quien no tiene el acceso a un dispositivo electrónico, luz eléctrica, como ha venido fallando el servicio proporcionado por el único proveedor con que cuenta el país, La Comisión Federal de Electricidad (CFE) entre otras limitantes que pueden encontrar los educandos para poder cumplir con la asistencia a sus aulas virtuales.

Todo ello implica un gran reto a cumplir, por lo que se debe como autoridad y gobierno implementar Políticas Educativas que cubran las necesidades de los educandos así como de los docentes y Directivos Escolares.

---

<sup>29</sup> Magdalena Montiel. (6 de diciembre de 2020). Retos y beneficios de la educación a distancia. febrero de 2021, de Periódico El Economista  
Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/Retos-y-beneficios-de-la-educacion-a-distancia-20201206-0003.html>

Un aspecto importante en este cambio de normalidad ha sido la actitud de los maestros en torno al uso de la tecnología, a la que en muchos casos ellos habían considerado como una amenaza para sus puestos de trabajo, debido a que pensando que un profesor con capacidad para ofrecer clases a sus estudiantes, desplazaría a varios de ellos de su trabajo frente a grupo, lo que no ha resultado así, ya que la utilización de la misma tecnología ha sido primordial en estos tiempos.

Por otro lado el docente ha tomado un papel importante en el logro del aprendizaje de los alumnos, ya que han dejado de ser docentes de manera presencial pero ha tomado diferentes roles, tales como: educador a distancia, psicólogo, consejero, creativo en el uso y adaptación de las diferentes herramientas tecnológicas y en algunos casos en nómada para proveer de clases presenciales a los más desprotegidos y hasta dotar a sus alumnos de diversos materiales, pero no lo hubieran logrado sin el apoyo, acompañamiento y supervisión de su directivo escolar, ya que esta figura es la responsable de la toma de decisiones y quien da la cara a las demás autoridades educativas en forma vertical.

## CAPÍTULO IV MARCO JURÍDICO

### 4.1 Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos<sup>30</sup>

El marco normativo aplicable a la presente investigación dentro del ámbito educativo refiere distintos ordenamientos legales que regirán la actuación de los Directivos Escolares como cabeza y líderes de las organizaciones educativas que dirigirán, buscando siempre el interés superior de los menores en lo que refiere a la protección de sus derechos humanos, el cuidado especial para que no sean violentados y actuar dentro de un marco legal que le permita ejercer su autoridad sin ver mermadas sus funciones.

Es por ello que nuestra Carta Magna regirá la dirección de las acciones, derechos, obligaciones y procedimientos a seguir conforme a lo plasmado en el ordenamiento invocado que a la letra dice:

*Toda persona tiene derecho a la educación. El Estado -Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios- impartirá y garantizará la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior y superior. La educación inicial, preescolar, primaria y secundaria, conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias, la educación superior lo será en términos de la fracción X del presente artículo. La educación inicial es un derecho de la niñez y será responsabilidad del Estado concientizar sobre su importancia.*

***Corresponde al Estado la rectoría de la educación, la impartida por éste, además de obligatoria, será universal, inclusiva, pública, gratuita y laica [...]***

---

<sup>30</sup> Artículo 3°, “**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**”, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, Texto vigente al 8 de mayo de 2020, México.

Como se puede advertir el espíritu del artículo invocado es el acceso de todo gobernado a la educación de manera gratuita, siendo obligatoria desde la educación básica hasta el nivel superior, correspondiendo al Estado brindar y garantizar la educación a los educandos sin que intervenga alguna influencia ideológica o religiosa.

***[...] La educación se basará en el respeto irrestricto de la dignidad de las personas, con un enfoque de derechos humanos y de igualdad sustantiva. Tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a todos los derechos, las libertades, la cultura de paz y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia; promoverá la honestidad, los valores y la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje [...]***

La educación que brinde el Estado deberá proporcionarse bajo un esquema de Derechos Humanos respetando la equidad de género, es decir, ambos, hombres y mujeres tendrán las mismas oportunidades para prepararse y aprender, por lo que serán sujetos al respeto por parte de sus educadores, tal cual se encuentra normado en la Carta Magna y en los Tratados Internacionales de los que México es parte integrante.

***[...] Las maestras y los maestros son agentes fundamentales del proceso educativo y, por tanto, se reconoce su contribución a la transformación social. Tendrán derecho de acceder a un sistema integral de formación, de capacitación y de actualización retroalimentado por evaluaciones diagnósticas, para cumplir los objetivos y propósitos del Sistema Educativo Nacional. [...]***

Este párrafo del artículo 3º. Contiene algo fundamental en el trabajo de investigación que se presenta, es decir, habla de las maestras y maestros como individuos adjetivos en el proceso educativo reconociéndolos como parte fundamental para la transformación que habrá de permear en los educandos; de los docentes surgirá nuestro objeto de estudio, el Líder que habrá de generar el cambio inspirador en los alumnos e institución que se encuentre a su cargo, plasmando el legislador que es su derecho acceder a la formación, capacitación y actualización que le brinde las herramientas fundamentales para poder

explotar sus habilidades, transmitir las y enfocarlas a moldear a los futuros profesionistas que se traducirá en una mejora educativa y social.

Entre otros derechos que se encuentran en el artículo invocado, es importante mencionar las reformas que lo han adicionado y que privilegian los derechos del cuerpo docente que es de dónde emanarán nuestros líderes quienes darán dirección y pondrán en acción las Políticas Educativas a favor de los educandos.

## **4.2 Artículo 4° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos<sup>31</sup>**

También contempla lo contenido en el presente trabajo ya que viene a normar lo referente a

*[...] En todas las decisiones y actuaciones del Estado se velará y cumplirá con el principio del interés superior de la niñez, garantizando de manera plena sus derechos. Los niños y las niñas tienen derecho a la satisfacción de sus necesidades de alimentación, salud, educación y sano esparcimiento para su desarrollo integral. Este principio deberá guiar el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas dirigidas a la niñez. [...]*

Se hace mención del ordenamiento Constitucional en razón de que toca un punto bastante importante, “el principio del interés superior de la niñez”, el cual se elevó a rango Constitucional con la Reforma en materia de Derechos Humanos de 2011, lo que implica proteger en todos los ámbitos el desarrollo de los menores, satisfacer sus necesidades básicas como es alimentación, salud, educación y sano esparcimiento de forma integral, lo cual beneficia y tutela sus derechos no solo en sub nación, sino de manera universal, por lo que una de las razones de ser del Líder educativo son los educandos, normándose en dicho precepto constitucional la ejecución de Políticas educativas a favor de los menores.

---

<sup>31</sup> Artículo 4°, “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, Texto vigente al 8 de mayo de 2020, México.

### **4.3 Ley reglamentaria del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Mejora continua de la Educación<sup>32</sup>**

Esta Ley emanada del artículo tercero Constitucional, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de septiembre de 2019, viene a dotar de operatividad a lo contenido en el ordenamiento Federal, teniendo como objetivo principal lo que se encuentra contenido en su artículo 1º. Como se transcribe:

***Artículo 1.* La presente Ley es reglamentaria del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en **materia de mejora continua de la educación**. Es de observancia general para toda la República y sus disposiciones son de orden público e interés social. **Su objeto es regular el Sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación, así como el organismo que lo coordina, al que se denominará Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación y el Sistema Integral de Formación, Actualización y Capacitación que será retroalimentado por evaluaciones diagnósticas.****

Como se puede entender, la ley enunciada tiene por objeto operacionalizar todo lo referente a la mejora continua de la educación, lo cual engloba distintas actividades, pero en ella se delimita el actuar de los integrantes de la institución encargada de regular el mejoramiento y la calidad educativa, garantizar la excelencia y equidad de los servicios educativos prestados por el Estado y los particulares, además de contribuir al desarrollo integral del educando.

En su artículo 6º. Delimita los principios rectores del Sistema los cuales habrán de desarrollarse en concordancia con los Derechos Humanos, estableciendo como eje fundamental el aprendizaje de niñas, niños, adolescentes y jóvenes como centro de acción del Estado.

Dentro del Capítulo I, artículo 12º de dicho ordenamiento legal, se establecen los criterios y derechos que establecen la capacitación y actualización de las maestras y maestros,

---

<sup>32</sup> **Ley reglamentaria del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Mejora continua de la Educación**, Cámara de Diputados, 2019, México.  
[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRArt3\\_MMCE\\_300919.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRArt3_MMCE_300919.pdf)

mismos que conforman la planta docente, por lo que adquiere relevancia dentro del marco jurídico ya que fundamenta el derecho que tendrán para capacitarse y seguir creciendo en el ámbito profesional con la finalidad de brindar educación de calidad a los educandos, dejando en claro también, que es obligación del Estado brindarles capacitación y que se podrán celebrar convenios con instituciones dedicadas a la formación pedagógica ya sea nacional o extranjera, lo cual brinda una opción para el docente de prepararse con estándares internacionales para regresar a aplicarlos y replicarlos en las aulas de sus instituciones a favor de la niñez y adolescentes en formación.

#### **4.4 Ley General de Educación<sup>33</sup>**

Establece que todo habitante del país tiene iguales oportunidades de acceso, tránsito y permanencia en el sistema educativo nacional.

*Título Cuarto  
De la revalorización de las maestras y los maestros  
Capítulo I*

*DEL MAGISTERIO COMO AGENTE FUNDAMENTAL EN EL PROCESO EDUCATIVO*

*Artículo 90. Las maestras y los maestros son agentes fundamentales del proceso educativo y, por tanto, se reconoce su contribución a la transformación social.*

*La revalorización de las maestras y maestros persigue los siguientes fines:*

*I. Priorizar su labor para el logro de metas y objetivos centrados en el aprendizaje de los educandos;*

*II. Fortalecer su desarrollo y superación profesional mediante la formación, capacitación y actualización;*

*III. Fomentar el respeto a la labor docente y a su persona por parte de las autoridades educativas, de los educandos, madres y padres de familia o tutores y sociedad en general; así como fortalecer su liderazgo en la comunidad;*

---

<sup>33</sup> Ley General de Educación; Página web: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE\\_300919.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE_300919.pdf)

*IV. Reconocer su experiencia, así como su vinculación y compromiso con la comunidad y el entorno donde labora, para proponer soluciones de acuerdo con su contexto educativo;*

*V. Priorizar su labor pedagógica y el máximo logro de aprendizaje de los educandos sobre la carga administrativa;*

*VI. Promover su formación, capacitación y actualización de acuerdo con su evaluación diagnóstica y en el ámbito donde desarrolla su labor;*

*VII. Impulsar su capacidad para la toma de decisiones cotidianas respecto a la planeación educativa; [...]*

Siendo la ley clara y expresa en cuanto a las atribuciones legales de las que deben gozar cada integrante del Sector Educativo en su calidad de Director Escolar, lo cual da fundamento a lo propuesto presentada encontrando su argumento legal en la ley emanada de lo contenido en el artículo 3º. Constitucional.

## **CAPÍTULO V TRABAJO DE CAMPO**

### **5.1 Problemática**

A fin de conocer el sentir de los directivos escolares de secundarias generales de la Ciudad de México en lo que refiere a la falta de liderazgo educativo en los planteles escolares, se procede a elaborar un cuestionario consistente de 10 preguntas que se aplicarán a distintos directores en diversas alcaldías, con el fin de allegarnos información para conocer si ellos cuentan con formación gerencial que les permita actuar con liderazgo dentro de los planteles educativos a su cargo, si pueden ejercerlo con autonomía de gestión, si durante la época actual de pandemia ocasionada por el virus SARS-COV2 (CORONAVIRUS) han podido ejercer un liderazgo hacia los docentes a cargo, si requieren que se les provea de un programa en liderazgo que contribuya al mejor desempeño de sus actividades administrativas dentro del plantel educativo.

### **5.2 Universo**

Se toma en cuenta para determinar el universo de la presente investigación el número total de Directivos de Escuelas Secundarias Generales de la Ciudad de México, distribuidos en las diferentes Alcaldías de la Ciudad de México, con excepción de la Alcaldía de Iztapalapa, la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, reporta la cantidad de 510 directores, que sirvió para determinar el tamaño de la muestra.

### **5.3 Metodología utilizada**

El método utilizado en el desarrollo de la presente investigación fue corte cualitativo, utilizando el método inductivo, deductivo, documental y de campo, basado en el estado del conocimiento que se plantea.

Se recabó información pertinente para el desarrollo del presente proyecto a través de información teórica y de campo.

### **5.4 Instrumento de Medición**

A fin de conocer el sentir de los directivos escolares en cuanto a saber si cuentan con formación previa para ejercer con liderazgo en su ámbito laboral se procede a elaborar una entrevista semiestructurada que consta de 10 preguntas que se aplicarán a distintos directivos de educación secundaria en las diferentes Alcaldías de la Ciudad de México, con excepción de la Alcaldía Iztapalapa, estos cuestionamientos tienen el objetivo de darnos a conocer si cuentan con Liderazgo para ejercer sus funciones, dicho cuestionario se realizó a través de un formulario de Google, el instrumento de medición es el siguiente:

#### **Entrevista a Directivos Escolares**

Estimado (a) Director (a) de Educación Secundaria

Este instrumento tiene la finalidad de recuperar información desde una perspectiva más personal en torno a algunos Directivos de Educación Secundaria, lo que se pretende con esta "Entrevista" es construir dentro del apartado de resultados, una dimensión de naturaleza cualitativa, que dé soporte para conocer si cuenta con los conocimientos básicos en liderazgo.

1.- ¿Cuenta con conocimientos básicos en administración y gestión educativa?

2.- ¿Posee conocimientos básicos sobre liderazgo y coordinación de trabajo en equipo?

3.- ¿Considera que el liderazgo que ejerce en la escuela que usted dirige le ayuda a obtener resultados positivos?

Poco, regular, mucho

4.- ¿Considera que en este momento posee los elementos y las habilidades suficientes para ejercer un liderazgo eficaz en su plantel educativo?

5.- ¿Considera usted que realiza su directiva laboral con autonomía de gestión?

6.- ¿Percibe alguna o algunas limitaciones para la toma de decisiones dentro de su ámbito laboral?

7.- En la época de confinamiento derivada de la pandemia por SARS-COV2, ¿Le fue posible ejercer un liderazgo adecuado en la realización de las actividades académicas y administrativas de la escuela? ¿Por qué?

8.- ¿Considera oportuna la implementación de una Política Educativa a través de un Programa de capacitación para mejorar su gestión aplicando estrategias de liderazgo más eficaces?

9.- ¿Estima que la capacitación que se brinda al personal directivo de las escuelas de educación secundaria en la Ciudad México es adecuada y suficiente?

10.- ¿Considera usted que las autoridades educativas deben proveer más presupuesto y generar más espacios propicios a sus directivos escolares para su capacitación continua?

## 5.5 Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

Basándonos en los datos de la Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México en su resumen estadístico del año del 2020, son 510 Directivos Escolares, lo que nos permite aplicar la fórmula para determinar el tamaño de la muestra y que nos dio el resultado de 50 encuestas a aplicar para conocer la opinión de nuestro objeto de estudio, que se ejemplifica de la siguiente forma:

$$N = 510$$



$$k = 1.96$$



$$p = 0.50$$



$$q = 0.50$$

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

$$e = 0.050$$

(5%)

*Tamaño*

*Muestra = 50*

**Donde, N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%. Los valores de  $k$  se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar  $N(0,1)$ .

Los valores de  $k$  más utilizados y sus niveles de confianza son:

(Por tanto si pretendemos obtener un nivel de confianza del 95% necesitamos poner en la fórmula  $k=1,96$ )

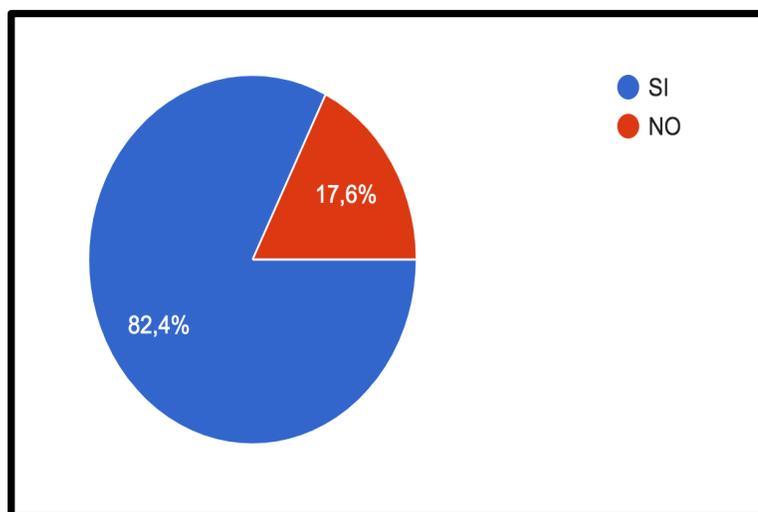
**e:** Es el error muestral deseado, en tanto por uno. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

**p:** Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q:** Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ . **n:** tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

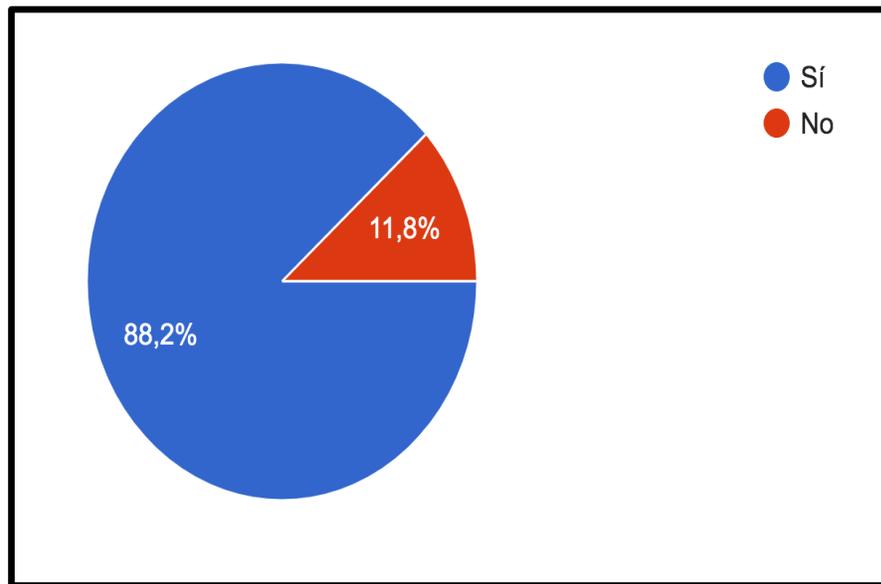
## 5.6 Gráficas de Resultados

1.- ¿Cuenta con conocimientos básicos en administración y gestión educativa?	
SI	41
NO	9
TOTAL	50



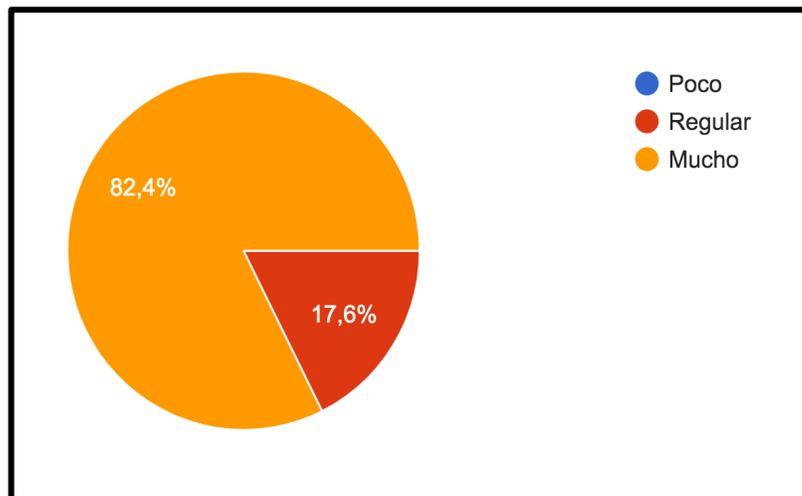
Esta gráfica nos indica el número de directivos que cuentan con conocimientos básicos en administración y gestión educativa, a pesar de que la mayoría cuenta con ellos, indicaron que han sido adquiridos mediante la práctica o por cursos y capacitación que han tomado de manera particular.

2.- ¿Posee conocimientos básicos sobre liderazgo y coordinación de trabajo en equipo?	
SI	44
NO	6
TOTAL	50



Se realizó esta pregunta a fin de conocer si contaban con liderazgo y coordinación de trabajo en equipo, la mayoría contestó que sí, sin embargo manifiestan que se los han adquirido sobre la práctica en su función directiva, pero que les gustaría tener conocimientos más avanzados en estos temas.

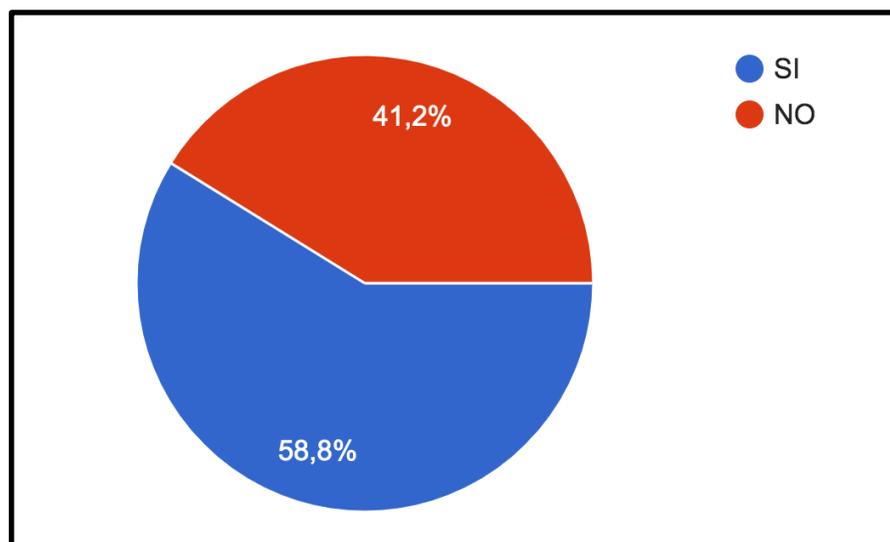
3.- ¿Considera que el liderazgo que se ejerce en la escuela ayuda a obtener resultados positivos?	
POCO	0
REGULAR	9
MUCHO	41
TOTAL	50



En esta pregunta, la mayoría de los directivos escolares, consideran que el liderazgo que se ejerce en la escuela les ayuda mucho a lograr la cohesión y el trabajo coordinado con el equipo docente y administrativo, pero para ellos, es necesaria una formación académica más sólida a través de cursos en torno a la temática en comento.

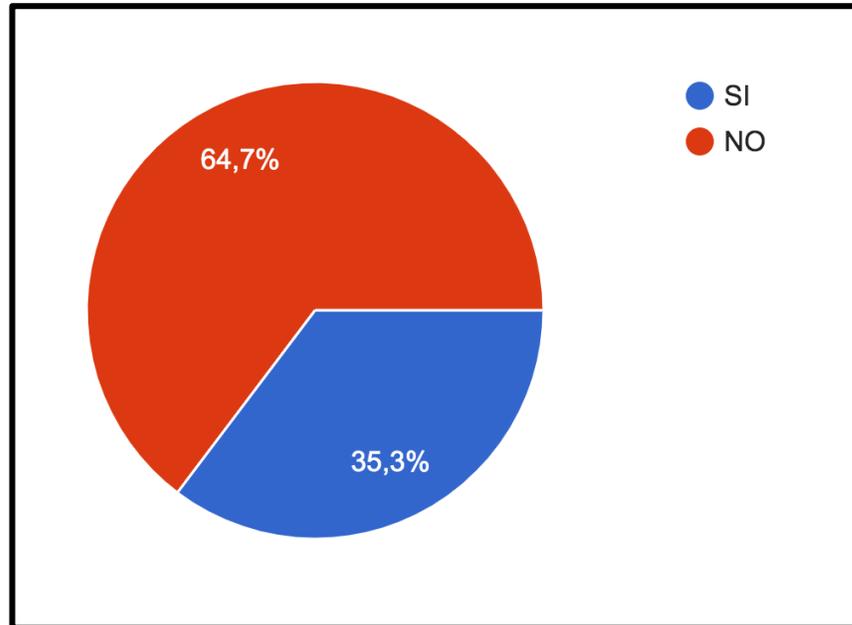
Además consideraron que el liderazgo que se ejerce en la escuela es base de la planeación y la organización, la cual se fundamenta en la toma de decisiones, donde el compromiso, la optimización de recursos, la comunicación, la inteligencia emocional y la gestión son fundamentales.

4.- ¿Considera que en este momento posee los elementos y las habilidades suficientes para ejercer un liderazgo eficaz en su plantel educativo?	
SI	30
NO	20
TOTAL	50



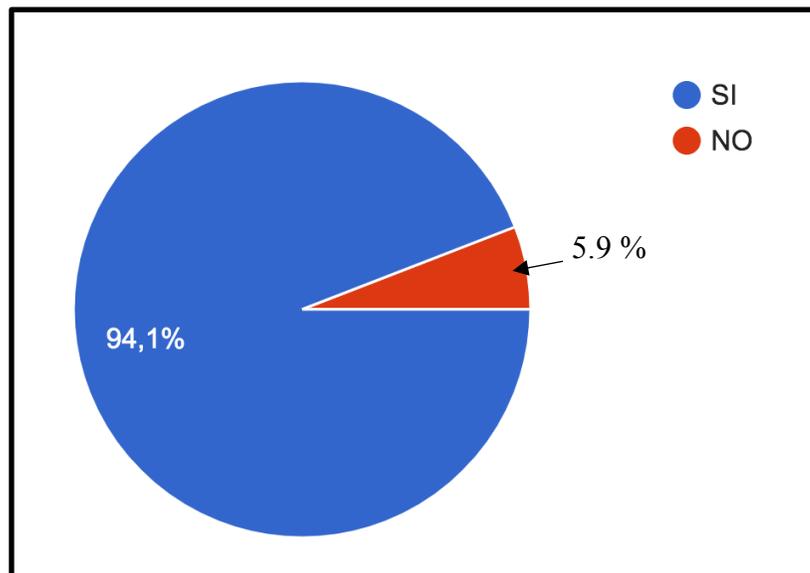
Aunque más de la mitad de los directores entrevistados manifiestan tener los elementos y habilidades suficientes para ejercer un liderazgo, para ellos el desafío consiste en desarrollar un liderazgo sostenible para el futuro que mantenga la motivación suficiente para desarrollar eficientemente la gestión escolar, no obstante consideran que las autoridades deberían proveerlos de capacitación oportuna y de buena calidad y dirigida hacia todos

5.- ¿Considera usted que realiza su directiva laboral con autonomía de gestión?	
SI	32
NO	18
TOTAL	50



Más de la mitad, realizan su directiva laboral con autonomía de gestión, reconocen el incremento de la autonomía escolar que se ha establecido en los últimos años, pero todavía se puede concretizar más, eliminando algunos procesos burocráticos del sistema, para incrementar la capacidad de la escuela en la toma de decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece, ya que el propósito fundamental de la educación es el logro de los aprendizajes de los alumnos, por tal motivo se requiere que las autoridades superiores doten de una autonomía de gestión para mejorar el servicio que ofrecemos a la comunidad escolar de acuerdo al contexto de cada plantel educativo.

6.- ¿Percibe alguna o algunas limitaciones para la toma de decisiones dentro de su ámbito laboral?	
SI	47
NO	3
TOTAL	50



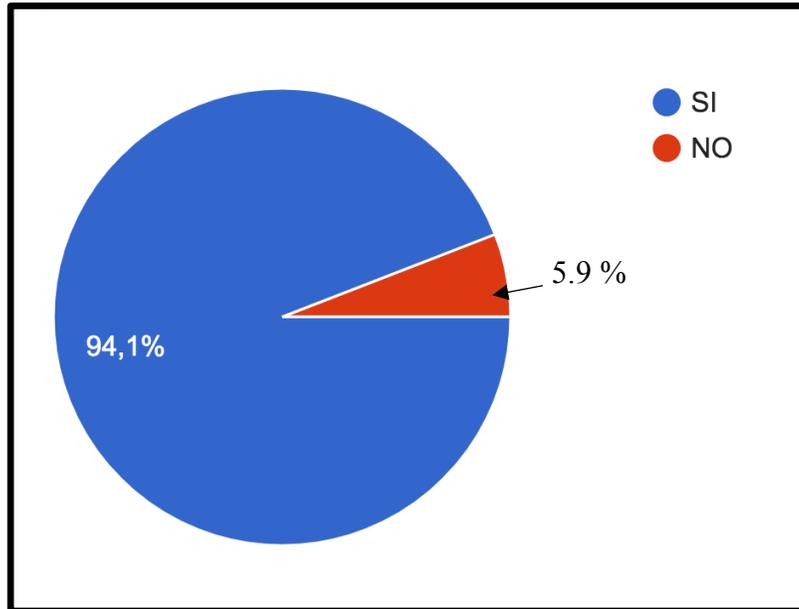
Casi el total de los directivos que fueron entrevistados exteriorizaron que se encuentran limitados en la toma de decisiones ya que deben de atender las indicaciones de la Autoridad Superior y a veces no son las mejores en la práctica.

Por otro lado no cuentan con los conocimientos necesarios para la toma de buenas decisiones.

Así como también la autoridad educativa superior les dice qué es lo que deben hacer y qué no, aclaran que solo son operadores y no podemos ejercer una total autonomía, ya que se supeditan a las indicaciones y lineamientos de sus autoridades escolares.

7.- ¿En este confinamiento derivado de la pandemia por SARS.COVID, le fue posible ejercer un liderazgo adecuado en la realización de las actividades académicas y administrativas de la escuela?

SI	47
NO	3
TOTAL	50



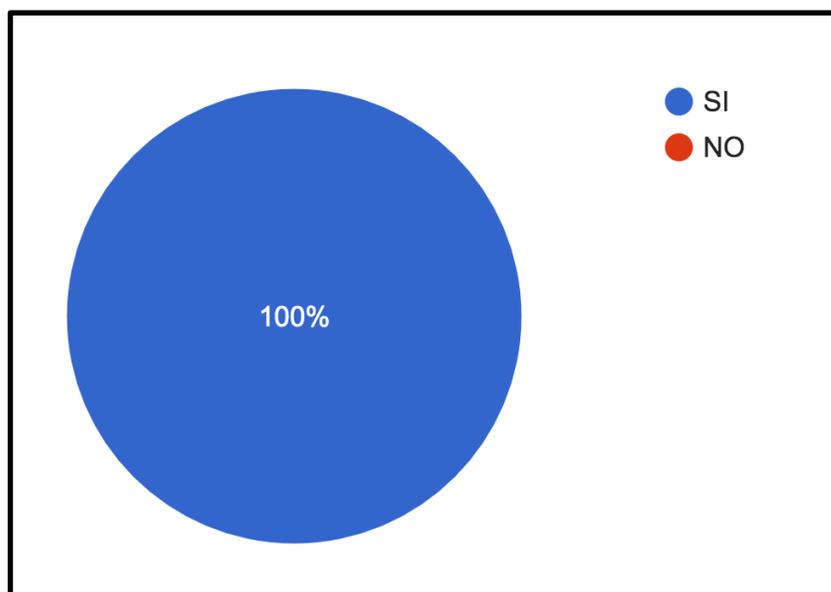
Un común denominador que existe en las respuestas de los directores, es que la mayoría pudo realizar un buen liderazgo en la realización de las actividades a distancia, porque conocen los proceso encomendados y se han adaptado a las condiciones que existen, no obstante, es obligación de la autoridad superior, proveernos de capacitación para enfrentarse a estos cambios.

El colectivo docente y administrativo de la escuela se tuvo que adaptar rápidamente a la transición de impartir las clases a través de las herramientas digitales, con responsabilidad y compromiso, si se ha podido llevar a cabo es por el mérito del cuerpo colegiado, ya que las autoridades no nos proveen de capacitación de calidad para enfrentar este tipo de situaciones.

Pero en parte es por el conocimiento adquirido empíricamente y por la disposición del cuerpo colegiado bajo un plan de trabajo que permite dar continuidad y desarrollo a las actividades académicas y administrativas. Este mérito no es de las

Autoridades ya que a ellos no les importa como lo hagan solamente lo tienen que hacer.

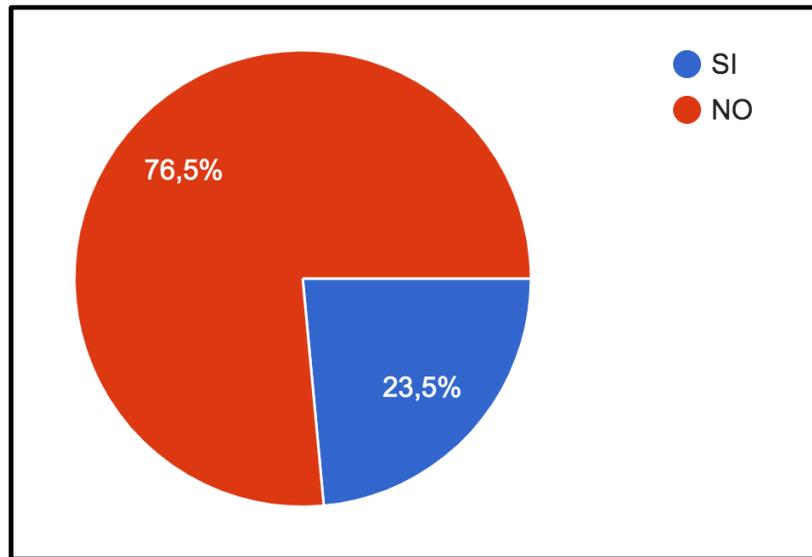
8.- ¿Considera oportuna la implementación de una Política Educativa a través de un programa de capacitación para mejorar su gestión aplicando estrategias de liderazgo más eficaces?	
SI	50
NO	0
TOTAL	50



Esta gráfica la opinión de los encuestados, quienes de forma unánime consideran oportuno que se pueda implementar una política educativa ejecutada a través de un programa de capacitación que sea de calidad, apegada al contexto actual, que sea para todos y no unos cuantos, es decir, de forma homogénea y no selectiva, ya que siempre será adecuado capacitarse en todo lugar y momento para mejorar su desempeño directivo.

Consideran que la capacitación constante es un elemento importante para su desarrollo profesional, por lo que los programas de capacitación siempre generan una inercia al mejoramiento de su quehacer educativo, además serviría para desarrollar habilidades que como líder educativo se debe tener para ejercer mejor su función.

9.- ¿Estima que la capacitación que se brinda al personal directivo de las escuelas de educación secundaria general en la Ciudad de México es adecuada y suficiente?	
SI	38
NO	12
TOTAL	50



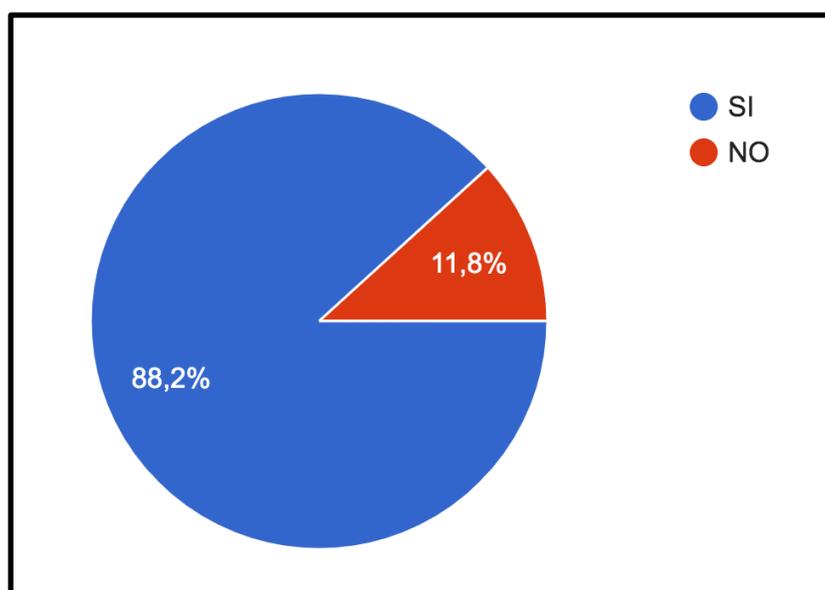
Consideran que no es suficiente, ya que siempre están cambiando los procesos administrativos y por consiguiente es necesario actualizarse para enfrentar las problemáticas cotidianas que se presentan.

Manifiestan que siempre es necesario mantenerse actualizado en todos los ámbitos en el que se desarrolla un líder educativo. Para el caso de los directivos, no existe un plan de trabajo por parte de la SEP que desarrolle mayormente las capacidades de la función directiva a través de actualizaciones y capacitaciones en esta función, o al menos son mínimas las que se ofrecen por parte de las autoridades educativas.

La capacitación debe ser para todos los que conforman el cuerpo docente, especialmente para los directivos que hayan obtenido la promoción, esto es, antes

de que entren en funciones directivas, pues solo de esta manera se pueden obtener resultados óptimos, en síntesis, no aprender sobre la marcha.

10 ¿Considera usted que las autoridades educativas deben de proveer más presupuesto y generar más espacios propicios a sus directivos escolares para su capacitación continua?	
SI	44
NO	6
TOTAL	50



En esta pregunta, los directivos considera adecuado que se destinen un mayor presupuesto en el ámbito de capacitación para los directivos escolares, para profesionalizar la función directiva y mejorar el liderazgo escolar, que beneficiaría a toda la comunidad escolar.

La capacitación de un directivo escolar es fundamental, ya que como líderes de una comunidad educativa debe tener una buena preparación para la toma de decisiones y desarrollo del trabajo en las escuelas.

Es importante sobre todo tomar en cuenta que si se contratan especialistas se lograrán mejores resultados, con una buena capacitación habrá educación integral en el servicio educativo.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO, DIRIGIDO A DIRECTIVOS ESCOLARES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA**

#### **6.1 Estructura**

**CURSO:** LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA, DIRIGIDO A DIRECTIVOS ESCOLARES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA 2020 Versión online 2.0.20

**PERÍODO:** 12 SEMANAS

**DESARROLLO PROGRAMÁTICO:** El presente programa se desarrollará a lo largo de doce semanas (tres meses) que a su vez se subdividirán en 60 horas efectivas, 30 horas teóricas y 30 totalmente prácticas, debiendo el docente aspirante a directivo capacitado en alto nivel de liderazgo cubrir una hora diaria durante el período de doce semanas, aplicadas en el horario que más le convenga debido a su carga de trabajo, pero que necesariamente deberá cursar de lunes a viernes 60 minutos por día como mínimo para cumplimentar adecuadamente el programa de capacitación, dando un total de cinco (5) horas semanales, veinte (20) mensuales y al final sesenta (60) horas para concluir satisfactoriamente la capacitación.

#### **6.2 Justificación**

En la actualidad el nivel educativo en México ha sufrido constantes cambios legales y sociales, derivando en distintos ordenamientos que causan confusión a los operadores, administrativos, docentes, directivos escolares y a todos aquellos que intervienen en la formación de los futuros emprendedores de nuestro país; son todos los integrantes de la educación básica quienes reciben todo el cúmulo de experiencias por parte de sus docentes para poder ajustarse al cambio y abrirse camino en este sistema bastante complejo.

La necesidad de tener un buen directivo escolar que sepa tomar decisiones y conozca los ordenamientos que rigen el sistema educativo resulta imperante para poder administrar correctamente la información que se maneja a diario dentro de todo el aparato educativo para poder colaborar entre escuelas y poder satisfacer también las necesidades de alumnos y padres de familia de manera integral y eficiente.

El liderazgo escolar en nuestro país debido a que desde sexenios anteriores ha sido secuestrado por líderes y grupos de personas que se han apropiado de los derechos y prerrogativas asignadas al sistema de educación pública se ha visto mermado y cooptado por individuos sin instrucción escolar ni formación profesional siguiendo órdenes de superiores para satisfacer intereses personales, ello ha derivado en un colapso del sistema escolar, tergiversación de la información escolar de manera interna y en consecuencia, problemas que se incrementan para todos los que intervienen en el día a día para tratar de dar solución a los problemas que en muchos de los casos el Directivo Escolar estaría capacitado para resolver de contar con una autonomía de gestión y toma de decisiones libres, sin estar supeditado a la orden de superiores que desconocen totalmente el funcionamiento de la estructura educativa y que raras veces han pisado una escuela.

El “PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA, DIRIGIDO A DIRECTIVOS ESCOLARES” pretende dotar a los Directivos Escolares de todas las herramientas necesarias en cuestión de Liderazgo, toma de decisiones que les permita desempeñarse como verdaderos líderes, impactando de forma directa en el desarrollo de los educandos para beneficiarlos mediante una gestión eficaz, teniendo un acercamiento de forma individualizada con alumnos y padres de familia evitando tener la necesidad de buscar un superior para la resolución de problemas.

### **6.3 Enfoque**

En el PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA, DIRIGIDO A DIRECTIVOS ESCOLARES, en su primera versión online, debido a las necesidades que surgen del uso de las tecnologías de la información derivadas de la pandemia mundial que ha impactado a todos los sistemas educativos y económicos del orbe, se busca acrecentar el campo de conocimiento del Directivo Escolar adaptándolo a las necesidades actuales que se han generado ante la imposibilidad de desarrollar algunas actividades de manera presencial, así también se busca fortalecer habilidades de nueva dirección y acercamiento a los padres de familia y alumnos apegados y en concordancia con los Derechos Humanos con la finalidad de que la educación en México se encuentre apegada a niveles y estándares internacionales.

Dentro del curso se busca ampliar el campo de conocimiento del Directivo Escolar actualizando en el campo docente, jurídico/legal y operacional que le permita establecer razonamientos lógico deductivos que lo lleven a toma de decisiones basadas en el impacto social, institucional y normativo de su ámbito laboral.

Es por ello que uno de los primeros requisitos que establece el programa, es el compromiso que deberá adquirir el participante, para realizar de forma íntegra la lectura de cada uno de los textos que integren el curso, la probidad con la que deberá dirigirse al elaborar las actividades que se le vayan dejando en el transcurso del programa y que es elemento base para el desarrollo profesional de sus actividades; finalmente la aplicación práctica que realizará en el campo de trabajo y se verá reflejado gradualmente en los informes escolares que habrán de rendirse como Directivo Escolar de alto nivel.

## **6.4 Propósitos**

El curso profesionalizante tiene como fines principales para el Directivo Escolar:

- Acrecentar los valores éticos y sociales para el correcto desempeño profesional en su campo laboral y personal.
- Fortalecer sus habilidades respecto al manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) para aplicarlas en el ámbito profesional.
- Desarrollar habilidades técnicas y profesionales a nivel docente, directivas y de administración.
- Generar habilidades lógico deductivas para la resolución de problemas teórico/prácticos durante y posterior al curso, contando con la capacidad para dar soluciones prontas a los conflictos presentados a nivel institucional.
- Fomentar y crear una Cultura Jurídica en cuanto a la normatividad que rige su desempeño profesional así como el conocimiento de los preceptos Constitucionales básicos tanto en materia de Derechos Humanos y Tratados Internacionales aplicables al ámbito educativo que pueden facilitar la resolución de problemas de carácter técnico/jurídico brindando protección a sus educandos canalizando a las instancias competentes para la defensa de sus derechos.
- Reforzar los aspectos pedagógicos y directivos que le permitirán ejercer su liderazgo de alto nivel de manera eficaz a favor de los educandos, colaboradores, administrativos y padres de familia.

## **6.5 Perfil de egreso del director educativo de alto nivel**

- Asumirá los valores éticos y sociales como rectores en su desempeño profesional mismos que llevará a la práctica día a día no solo en su campo laboral, sino también en su vida personal.

- Dominará las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC'S), aplicándolas de forma eficiente en su desempeño profesional, lo cual le permitirá establecer una comunicación inmediata con las instancias necesarias para su actuar y búsqueda de información que le permita tomar decisiones de manera autónoma.
- Contará con habilidades técnicas y profesionales a nivel docente, directivas y de administración que le permitirán resolver problemas complejos que se presentan en su desempeño profesional teniendo como campo de conocimiento las labores que conforman toda la estructura y equipo a su cargo.
- Tendrá la capacidad para proponer y dar soluciones prontas, prácticas y operacionales a los conflictos presentados a nivel institucional.
- Conocerá y comprenderá los preceptos Constitucionales aplicables al ámbito educativo en México, Tratados Internacionales, Derechos Humanos, Derechos de los niños, Leyes reglamentarias en materia de educación para poder fundamentar las propuestas de solución a conflictos que se le presenten en el campo profesional, podrá redireccionar y canalizar a las instancias competentes a los afectados cuando no se encuentre en el ámbito de competencia la resolución del problema presentando.
- Dominará los aspectos pedagógicos aplicados a su campo profesional lo que generará un acercamiento con su comunidad y equipo laboral; Ejercerá su capacidad de liderazgo al más alto nivel ya que se encontrará capacitado en cuanto a la pronta resolución de problemas fundando y motivando sus razonamientos lo que permitirá garantizar un correcto desempeño de sus funciones apegado a las normatividades y estándares internacionales educativos bajo el más estricto apego a las leyes y Derechos Humanos.

## 6.6 Metodología

El desarrollo de la metodología de trabajo y el análisis colectivo se convierten en el eje articulador de experiencias pedagógicas, considera cuatro niveles de pensamiento: descripción, comprensión y explicación, valoración y toma de decisiones.

El tránsito por estos niveles de pensamiento, permite a los directivos alumnos recuperar sus experiencias y creencias en torno al liderazgo y a la actividad que realizan cotidianamente, en un proceso progresivo llegar hasta la definición de acciones que transformen su actuación y sus competencias profesionales para asumir y ejercer el liderazgo docente en la promoción del aprendizaje, valores y actitudes de los adolescentes.

Los cuatro niveles de pensamiento son:

**DESCRIPCIÓN.** Partir de las ideas, creencias y experiencias en torno a lo que es para los directivos alumnos el liderazgo y las formas en que se manifiesta en las diversas prácticas que ocurren en la escuela. Los directivos alumnos pueden preguntarse: ¿Cuál es mi idea sobre liderazgo?, ¿Qué acciones del directivo evidencian un liderazgo en la escuela?, ¿Qué actitudes manifiesta la comunidad escolar cuando reconocen a un directivo líder?

**COMPRENSIÓN Y EXPLICACIÓN.-** En este nivel se motiva a que los directivos alumnos aclaren, analicen y comprendan su actuación en el ejercicio del liderazgo o de sus diversas manifestaciones en la relación con los demás miembros de la comunidad escolar; para alcanzar esta comprensión se proponen dos vertientes, una mediante las explicaciones que los mismos profesores ofrezcan con base en sus creencias y su experiencia, para que después, en una segunda etapa, sean revisadas las ideas de autores y teóricos que aportan otras explicaciones acerca del tema. Los directivos participantes, pueden formularse cuestiones como: ¿Por qué las escuelas secundarias requieren del ejercicio de un liderazgo?, ¿Cómo

conceptualizan los teóricos, las habilidades que se requieren para el ejercicio del liderazgo transformador?

**VALORACIÓN Y JUICIO.-** En este nivel el directivo alumno establece valoraciones acerca de lo que él cree o ha experimentado con relación al ejercicio del liderazgo a partir de las explicaciones de los demás directivos y de los análisis establecidos mediante la consulta de las aportaciones de algunos autores o expertos en la materia. Los directivos alumnos pueden plantearse lo siguiente: ¿Qué beneficios trae el ejercicio de liderazgo centrado en principios en la comunidad escolar a la que pertenezco?, ¿Es adecuado mi desempeño en la escuela como líder educativo?

**DECISIÓN.-** En este último nivel del proceso se favorece la toma de decisiones específicas con relación al ejercicio del liderazgo directivo en la escuela, para ello cada uno de los directivos alumnos, con fundamento en las valoraciones previas tienen elementos para responder a: ¿Qué acciones debo realizar para fortalecer o asumir el ejercicio del liderazgo en la escuela?, ¿Qué haré como líder educativo para orientar los valores y las actitudes favorables en la comunidad escolar?

## CONTENIDOS

### BLOQUE 1. LIDERAZGO

- Enfoques y tipos de liderazgo.
- Habilidades en el ejercicio del liderazgo.
- La imagen y acción del líder.
- Los retos, efectos y resultados del liderazgo.

### BLOQUE 2. EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA ESCUELA SECUNDARIA

- El liderazgo en la dinámica escolar.
- Los directivos, los profesores y los alumnos líderes.
- El liderazgo directivo en la construcción de cocimientos y promoción de valores.

### BLOQUE 3. EL LIDERAZGO DIRECTIVO

- El liderazgo, la planeación y la ejecución de actividades educativas.
- El liderazgo, la delegación y la evaluación de resultados.
- El liderazgo directivo, la transformación, la sinergia y la renovación de la cultura escolar.

NIVELES TEMÁTICA	DESCRIPCIÓN	COMPRENSIÓN EXPLICACIÓN	VALORACIÓN Y JUICIO	DECISIÓN
<p><b>BLOQUE 1 LIDERAZGO</b></p> <p>Enfoques y tipos de liderazgo.</p> <p>Habilidades en el ejercicio del liderazgo.</p> <p>La imagen y acción del líder.</p> <p>Los retos, efectos y resultados del liderazgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es mi idea sobre liderazgo?</li> <li>• ¿Cuáles son los tipos de líderes que creo que existen?</li> <li>• ¿Qué habilidades considero que se requieren para el ejercicio del liderazgo?</li> <li>• ¿Qué rasgos son los que caracterizan la imagen de un líder?, ¿Qué acciones reconozco que realiza un líder?</li> <li>• ¿Qué efectos creo que se tienen en una organización en la que se desarrolla un liderazgo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué conceptos de liderazgo manejan algunos teóricos?</li> <li>• ¿Cómo son los líderes que he podido conocer en mi experiencia personal?, ¿por qué los considero líderes?</li> <li>• ¿Cómo conceptualizan los teóricos, las habilidades que se requieren para el ejercicio del liderazgo?</li> <li>• ¿Por qué un líder se observa y desempeña como tal?</li> <li>• ¿Cuáles son los rasgos que identifican a las personas, familias y organizaciones donde se ejerce un liderazgo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué coincidencias y diferencias encuentro entre mis creencias y las conceptualizaciones revisadas con respecto a liderazgo?</li> <li>• ¿Qué tipos de líderes considero más trascendentes?, ¿por qué?</li> <li>• ¿Qué habilidades son valiosas para ejercer el liderazgo?</li> <li>• ¿Cómo califico la imagen y desempeño de los líderes que he conocido?, ¿por qué?</li> <li>• ¿Qué ventajas existen en una organización cuando existe una cultura de alta confianza?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cambios haré en mis concepciones sobre liderazgo?</li> <li>• ¿Retomaré de manera consciente algún o algunos aspectos trascendentes de líderes que me impacten?, ¿cuáles?, ¿por qué?</li> <li>• ¿Qué rasgos consideraré para identificar un líder?</li> <li>• ¿Qué retomaré de la imagen y desempeño de los líderes que he conocido para mejorar mis relaciones interpersonales?</li> <li>• ¿Cómo adecuaré los conceptos, las acciones y los planes revisados sobre el liderazgo en mi trabajo?</li> </ul>
<p><b>PRODUCTOS</b></p>	<p>Descripción por escrito de dos personajes que identifique como líder, uno social y otro escolar.</p>	<p>Listado de: tipos, acciones y habilidades de liderazgo que destacan los directivos.</p>	<p>Texto en el que describa, explique, valore y juzgue la acción de un líder</p>	<p>Propuesta de acciones: “¿Cómo desarrollar habilidades de liderazgo?”.</p>

NIVELES TEMÁTICA	DESCRIPCIÓN	COMPRENSIÓN Y EXPLICACIÓN	VALORACIÓN Y JUICIO	DECISIÓN
<p><b>BLOQUE 2. EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA ESCUELA SECUNDARIA</b></p> <p>El liderazgo en la dinámica escolar</p> <p>Los directivos, los profesores y los alumnos líderes.</p> <p>El liderazgo directivo en la construcción de conocimientos y promoción de valores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un liderazgo en la escuela en la que laboro?, ¿por qué?</li> <li>• ¿Quién ejerce el liderazgo en la escuela secundaria donde laboro? <ul style="list-style-type: none"> <li>• alumnos</li> <li>• profesores</li> <li>• directivos</li> <li>• otros</li> </ul> </li> <li>• ¿Se promueve la adquisición de conocimientos, habilidades y valores en la escuela? ¿por qué?</li> <li>• ¿Cuáles proyectos y planes de desempeño se promueven en la escuela?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué los considero líderes?</li> <li>• Según los teóricos, ¿por qué las escuelas secundarias requieren del ejercicio de un liderazgo directivo?</li> <li>• ¿Cómo se podrían promover la adquisición de conocimientos, habilidades y valores en la escuela?</li> <li>• ¿Cómo se llevan a cabo los proyectos y planes de desempeño en la escuela?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo influyen los líderes en el ambiente escolar? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos</li> <li>• Profesores</li> <li>• Directivos</li> <li>• Otros</li> </ul> </li> <li>• ¿Qué beneficios trae el ejercicio de liderazgo en la comunidad escolar a la que pertenezco? <ul style="list-style-type: none"> <li>• alumnos</li> <li>• profesores</li> </ul> </li> <li>• ¿Qué beneficio tendría para la escuela el liderar un proyecto definido?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué haré respecto al ejercicio de liderazgo que se manifiesta en la comunidad escolar a la que pertenezco?</li> <li>• ¿Qué cambios podríamos generar en la organización escolar y qué resultados satisfactorios deseamos lograr en la educación de los alumnos al ejercer y cultivar los principios del liderazgo transformador?</li> <li>• ¿Cómo puede diseñarse o realizarse cambios al Proyecto base y qué acciones haremos para lograr resultados satisfactorios?</li> </ul>
<p>PRODUCTOS</p>	<p>Descripción escrita de las acciones que realizan los líderes identificados en su comunidad escolar.</p>	<p>Registro de comentarios de las lecturas correspondientes.  <p>Texto individual: ¿Por qué son líderes?</p> </p>	<p>Escrito individual: ¿Cómo valoro las acciones y las actitudes de los líderes de mi comunidad escolar?</p>	<p>Propuestas de acción a realizar en su comunidad escolar: “¿Qué papel asumiré para que se ejerza el liderazgo en la comunidad escolar a la que pertenezco?”</p>

NIVELES TEMÁTICA	DESCRIPCIÓN	COMPRENSIÓN Y EXPLICACIÓN	VALORACIÓN Y JUICIO	DECISIÓN
<p><b>BLOQUE 3 EL LIDERAZGO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA</b></p> <p>El liderazgo, la planeación y la ejecución de actividades educativas.</p> <p>El liderazgo, la delegación y la evaluación de resultados.</p> <p>El liderazgo directivo, la transformación, la sinergia y la renovación de la cultura escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué acciones evidencian el liderazgo en la escuela?</li> <li>• ¿Qué actitudes manifiestan los maestros y los alumnos cuando reconocen a un directivo líder?</li> <li>• ¿Qué ambiente creo que existe en una organización educativa donde cada persona actúa como líder?</li> <li>• ¿Considero que una organización escolar puede mantener una cultura sana y dinámica?, ¿por qué?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué dicen los teóricos sobre la trascendencia del ejercicio del liderazgo en la escuela?</li> <li>• ¿Cómo se transforman las actitudes de la comunidad escolar al reconocer las acciones de un líder?</li> <li>• ¿Cómo se advierte el momento en que una organización está facultada para asumir nuevas tareas?</li> <li>• ¿Qué principios se aplican para encausar y aprovechar los deseos y el talento de los integrantes de la comunidad escolar para el logro de los propósitos acordados?</li> <li>• ¿Qué tipo de estímulos para el trabajo pueden ofrecerse a las personas para que la escuela siga enriqueciendo su cultura?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Mi desempeño en la escuela es el de un líder eficaz?</li> <li>• ¿Es relevante el cambio de actitud de la comunidad escolar al reconocermelo como un líder educativo efectivo? ¿por qué?</li> <li>• ¿Permitirán esas nuevas actitudes que delegue funciones con garantía en los resultados?</li> <li>• ¿Podremos evaluar realmente los resultados de las nuevas tareas educativas?</li> <li>• ¿Participaremos en el diseño de un plan de desempeño que brinde claridad respecto a los propósitos, pertenencia y retribución en estímulos por el logro de resultados?</li> <li>• ¿Qué efecto tendrá una cultura escolar rica, sana y de alta confianza en la educación y formación de los pupilos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué acciones realizaré para fortalecer o asumir el ejercicio del liderazgo eficaz en la escuela?</li> <li>• ¿Cómo encausaré en beneficio de la escuela las nuevas actitudes de las personas?</li> <li>• ¿Qué estrategias implementaremos para apoyar el desarrollo del potencial del personal de la escuela?</li> <li>• ¿Qué metas y qué acciones desarrollaremos en la escuela para avanzar hacia una cultura de alta confianza que permita una educación de calidad?</li> <li>• ¿Qué actitudes y qué actividades adoptaremos para sistematizar las acciones que hacen a la escuela como un recinto generador de realización personal y profesional?</li> </ul>
<p><b>PRODUCTOS</b></p>	<p>Escrito referente a creencias de los directivos alumnos sobre el liderazgo que se ejerce dentro de la escuela y en las aulas.</p>	<p>Registro de comentarios de las lecturas correspondientes.</p>	<p>Ensayo sobre “Lo que se puede esperar” al ejercer, enseñar y cultivar el liderazgo transformador en la escuela secundaria.</p>	<p>Trabajo final en el que se retome su identidad profesional como líder educativo a través de la descripción, explicación, valoración y toma de decisión.</p>

## **6.7 Criterios para el diseño de actividades.**

Al tratarse de un curso preponderantemente en línea, el Directivo Escolar deberá contar con conocimientos básicos del manejo de un equipo de cómputo y paquetería office, Word, PowerPoint y navegador de internet.

El curso está diseñado para encontrarse en la web disponible las 24 horas para facilitar el acceso al Directivo Escolar, pudiendo tomar en el horario de su elección el curso, estableciendo como requisito una vez que sea registrado y dado de alta en la plataforma, el compromiso de cumplir con 60 minutos diarios en la temporalidad de lunes a domingo, por lo que deberá cumplir con 300 minutos efectivos de clase y/o permanencia en línea de los diversos módulos que abordará el curso, dando un total de cinco (5) horas semanales, veinte (20) mensuales y al final sesenta (60) horas para concluir satisfactoriamente la capacitación, para evitar contravenir la instrucción pedagógica, por lo que no se podrán tomar más de 120 minutos de clase al día, ello en afán de que el aplicante comprenda mejor el contenido del curso.

Se contará con material de consulta virtual al cual se podrá ingresar en todo momento desde la plataforma oficial, misma que contará con todos los documentos digitalizados y ligas de enlace a páginas web que contenga información oficial relacionada al curso.

Semanalmente el Directivo Escolar que haya cumplido con sus 300 minutos en línea podrá tener acceso a un link, que lo redireccionará a la página web que contendrá el examen donde se evaluará su aprendizaje teórico/práctico mediante casos hipotéticos que se hayan suscitado en el campo profesional; por tratarse de un curso profesionalizante y de alto nivel, el aplicante no podrá aprobar el curso con una calificación menor al 90% por ciento de respuestas correctas planteadas en el examen, teniendo 3 oportunidades para obtener calificación mayor a 90% de lo contrario se dará de baja del curso debiendo pasar 6 meses para volver a aplicar

por única ocasión al curso de alto rendimiento, por lo que en caso de no lograr completar la calificación suficiente en su segunda oportunidad, no podrá tener acceso nuevamente a esta capacitación por falta de habilidad cognitiva y/o compromiso con su crecimiento profesional.

Cumplidos que sean los niveles con la calificación aprobatoria, el Directivo Escolar podrá ser acreedor a una Certificación Internacional que le permitirá obtener incentivos y remuneración extra en el esquema educativo, por lo que de observarse resultados favorables en su campo profesional podrá recibir estímulos económicos de forma anual.

## **6.8 Criterios de Evaluación**

La evaluación del aprendizaje en el presente curso se conceptualizará como la indagación integral de procesos individuales y colectivos. La evaluación es una práctica cotidiana que aporta elementos que permiten la mejora de las actividades de intercambio de saberes y también de los productos que resulten del trabajo individual y grupal.

Para la evaluación y acreditación del presente curso serán considerados dos componentes interdependientes que han sido definidos por el desempeño, participación y compromiso académico del directivo alumno en las sesiones virtuales y en el trabajo que se realiza en la escuela secundaria donde labora.

Los procesos referidos han de considerar lo siguiente:

- Participación activa de los directivos alumnos que evidencie experiencias y manejo de teorías con sentido crítico, analítico y científico.

- Establecimiento de vínculos entre la práctica cotidiana propia y de sus compañeros con los referentes teóricos.
- Asumir y valorar los cambios de actitud comprometida que pongan de manifiesto habilidades y acciones de liderazgo directivo propositivo.
- Compromiso y coherencia dentro de las discusiones de grupo, en el análisis, reflexión, autocrítica y autoevaluación, en el planteamiento de propuestas y la ejecución de las mismas en la práctica.
- Producciones escritas que derivadas de las sesiones teóricas y prácticas, lo mismo que un producto final.

## Conclusiones

La Autonomía de gestión es un factor determinante para que el personal responsable de dirigir una Institución Educativa ya sea pública o privada para que pueda desempeñarse de forma profesional enalteciendo los valores en la educación de los menores a formar, la probidad como un alto valor permitirá ejercer sus funciones con eficiencia y eficacia; es de suma importancia capacitar a los Directivos Escolares para cubrir las deficiencias en cuanto habilidades profesionales adolecen, es por ello que la constante innovación en sus programas educativos desde un enfoque pedagógico puede ayudar a desarrollar el desempeño de manera integral, la capacitación periódica permitirá al Directivo Escolar fortalecer su liderazgo tanto con los educandos como con sus colaboradores, permitiendo ofrecer un ambiente laboral agradable impactando de manera directa en la eficiencia administrativa y un buen resultado académico en los estudiantes al sentirse respaldados por las autoridades educativas y su líder, creando empatía y seguridad en ellos.

El dominio de su materia y actualización en tecnologías de la información se ha convertido en una actividad esencial hoy por hoy, en razón de la actual contingencia que nos encontramos viviendo, en la que la comunicación a distancia se ha convertido en un factor determinante para poder completar procesos.

El directivo escolar adquiere un valor fundamental donde su habilidad para comunicarse con sus colaboradores, educandos y autoridades le permitirá seguir siendo eficiente para lograr los objetivos académicos, es por ello la importancia que representa el contar con las herramientas físicas (infraestructura) como metodológicas que permitirán la consecución de los programas académicos y cumplir las metas establecidas en beneficio de los estudiantes.

Las limitantes que encuentra el Directivo Escolar es una falta de coordinación en la comunicación provocando vicios en la información, retrasos en la entrega de los libros a los estudiantes así como una comunicación sesgada con los padres de

familia, que regularmente no atienden instrucciones por no leerlas, exigiendo resultados positivos que ellos mismos no permiten alcanzar, es por ello que el Líder Escolar debe desarrollar una actitud diligente, paciente y comunicativa para poder atender esta problemática con la que se enfrentará recurrentemente.

La actual situación derivada de la contingencia sanitaria mundial representa grandes retos tanto para directivos escolares, docentes y alumnos, ya que deberán trabajar en conjunto y generar una sinergia para poder sortear el reto sin precedentes que representa impartir educación a distancia, es verdad que no todos tienen acceso a un dispositivo electrónico a lo que se ha tomado la decisión de transmitir las clases por canales especiales de señal abierta en busca de llegar a más hogares y a más alumnos, el directivo está obligado a seguir capacitándose en las TIC's, para poder estar a la altura de los retos venideros, los alumnos deben estar comprometidos y generar una disciplina de estudio, ya que no se está asistiendo a las aulas presencialmente, todos deben conformar un equipo multidisciplinario en el que cada uno aporte su granito de arena para sortear este gran mar de retos.

Los docentes han tomado gran relevancia en esta enorme labor de proveer a los educandos de aprendizaje, dado que han tenido que enfrentarse a las diversas herramientas tecnológicas, a las grandes desigualdades que se han hecho más notorias, incluso el batallar con los padres de familia para que apoyen a sus hijos en sus clases, pero el director no deja de ser la pieza fundamental en la escuela, como máxima autoridad ellos son los que guían y dan seguimiento al progreso de los docentes, es por ello que no se debe de menospreciar las actividades docentes pues no dejan de ser el pilar de los planteles educativos y los que realizan la rendición de cuentas antes la Autoridad Educativa.

## Recomendaciones

Para poder llevar a cabo este proyecto, se requiere en primer lugar que las Autoridades Educativas estén comprometidas con el personal Directivo, ya que en ocasiones la capacitación se brinda para cumplir simples requisitos y muchas de las veces requiere calidad, por otra parte la preparación que goza de calidad oferta espacios insuficientes para la demanda de los mismos, es por ello que la propuesta está enfocada para que sea impartida a todos los directores de Educación Básica, por lo que se iniciaría como proyecto piloto en la Ciudad de México y para directivos de educación secundaria general, para que con los resultados obtenidos se pueda implementar a nivel nacional y no esté condicionada.

Asimismo, que la Autoridad Educativa competente, en realidad brinde a los directivos de los planteles escolares una verdadera Autonomía de Gestión, ya que de acuerdo a las respuestas emitidas por los directores encuestados, manifiestan que no pueden ejercerla libremente, ya que en muchos casos están supeditados a la autorización de los superiores en línea vertical, lo que limita el ejercicio de sus funciones de manera óptima.

También es importante que los directivos que tienen muchos años de servicio, tengan disposición y actitud para adquirir nuevos conocimientos para lograr ser líderes capaces de trabajar en equipo, entender y manejar las TIC's, ya que debido a la situación que hemos vivido ocasionada por el Virus SARS-COV2, han sido de mucha ayuda para la educación a distancia.

Los directivos demandan capacitación de calidad, por lo que se requiere que se otorgue mayor presupuesto para que todos tengan acceso y no unos cuantos.

Es por ello que se requiere un esfuerzo mayúsculo para cumplir con los objetivos del programa planteado y poder profesionalizar a los actuales Directivos Escolares en pro de la educación y en beneficio de los educandos.

## Referencias

- Aguilera García, Ma. Antonieta. **“La función directiva en Secundarias Públicas, Matices de una tarea compleja. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.”**
- Álvarez, M. (2010b). **Liderazgo compartido**. Madrid: Wolters Kluwer.
- Argos, J., & Esquerro, M. P. (2014). **Liderazgo y educación**. Santander: Ediciones PubliCan.
- Bandura Albert. **Social Learning Theory**. General learning press, 1971, United States of America.
- Backhoff, E. (2019). **El INEE: nacimiento y muerte de un instituto autónomo**.  
URL: <https://www.sdpnoticias.com/columnas/nacimiento-instituto-muerte-inee.html>
- Bennis, W. (1994). **Convertirse en líder. EUA**: Perseus Publishing.
- Bolívar, A., López, J., & Murillo, F. J. (2013). **Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación**. Revista Fuentes, 14, 15–60.
- Caminal, M. (ed.) (2010). **Manual de Ciencia Política**, Madrid, ES: Editorial Tecnos.
- Cantón, I. (2013). **Antecedentes, selección, formación y calidad de los directores escolares**. Participación Educativa, 3, 165–173.
- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, Texto vigente al 8 de mayo de 2020, México.
- Covey, Stephen R. **El liderazgo centrado en principios**. Argentina. Editorial Paidós.
- Elmore, R. (2010). **Mejorando la escuela desde la sala de clases**. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Espínola Viola, **Autonomía Escolar: Factores que Contribuyen a una Escuela más efectiva**. Banco Interamericano de Desarrollo, febrero de 2000.

- García, B. (2013). **El papel de la inspección escolar en la mejora de los resultados educativos.**  
URL: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130840005>
- García Olalla, A., Poblete, M., & Vila, A. (2006). **La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción.** Revista de Educación, 8, 13 – 34.
- Gimeno, J. (coord. ) (1995). **La dirección de centros docentes: análisis de tareas.**
- Hall, R.H. (1994). **Organizaciones, estructura y proceso.** 3ª.Edición. México. Prentice Hall.
- Haslam, A., Reicher, S., & Platow, M. (2011). **El liderazgo como gestión de la identidad social. In Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales** (pp. 77–116). Madrid: Alianza Editorial.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). **La administración y el comportamiento humano.** México: Pearson.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2018). **Líderes escolares: pilares del sistema educativo mexicano, de Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.**
- Kaufmann, A. (1997). **Liderazgo transformador y formación continua.** Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 77-78, 163–184.
- Kastz, F. Y Rosenzweig, E. (1994). **Administración en las organizaciones** 2ª. Edición. U.S.A. Mc. Graw Hill
- Kotter, J. (1990). **El factor liderazgo.** Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.
- Kotter, J. (2000). **Qué hacen los líderes.** Barcelona: Gestión 2000.
- **Ley reglamentaria del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Mejora continua de la Educación,** Cámara de Diputados, 2019, México.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM (2019) Ley Reglamentaria del Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en Materia de Mejora Continua de la Educación.  
URL:[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRArt3\\_MMCE\\_300919.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRArt3_MMCE_300919.pdf)

- Lussier Robert N., Achua Christopher F. **Liderazgo “Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades”**. 4ª. Ed., 2010. Centroamérica.
- Mauricio Merino, Políticas Públicas. **“Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos”**, México, CIDE, 2013, 192 pp.
- M. Bass Bernard. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press.
- Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Merino, M. (2013). **Políticas Públicas, Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos**. México: CIDE.
- Molero, F. (2011). **Liderazgo transformacional y carismático**. In F. Molero & J.F. Morales (Coord.) **Liderazgo: hecho y ficción**. Visiones actuales (pp. 77–144). Madrid: Alianza Editorial.
- Mulford, B. (2006). **Liderazgo para mejorar la calidad de la Educación Secundaria. Profesorado**. Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 10(1).
- Mulford, B., & Silins, H. (2009). **Modelos Revisados y conceptualización del liderazgo escolar exitoso para mejorar los resultados de los estudiantes**.  
URL: <https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/es/portal/presentacion-de-la-publicacion-la-politica-educativa-de-mexico-desde-una-perspectiva>
- Owens, R.G. (1998). **Tipos de conducta y práctica organizativa**. Madrid, España. Edit. Santillana.
- Pardo, M. C. (2004). **De la Administración Pública a la Gobernanza**, México: El Colegio de México.
- Pascual, P.R. y otros, (S/F). **El liderazgo transformacional en los centros docentes**. Editorial El mensajero.
- Programa Nacional de Educación 2001-2006. **Por una educación de buena calidad para todos. Un enfoque educativo para el siglo XXI**. México, SEP.
- Revista Internacional de Gestión Educativa. Fecha de Publicación 18 de enero de 2011
- Rice. A.K., (S/F). **Aprendizaje de liderazgo**. Editorial Herbs.

- Rodríguez, J. (2001). **Reforma administrativa y nuevas políticas públicas**, México: Editorial Novum.
- Schein, E. (1995). **Psicología de la organización**. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Stevens J.O., (1991) **Desarrollo del potencial humano Volumen 2, Aportaciones de una Psicología humanista**, México. Editorial Trillas.
- Tejada, J. (2009). **Competencias docentes**.  
URL: <https://www.ugr.es/~recfpro/rev132COL2.pdf>
- Teixidó, J. (2007b). **El acceso a la dirección escolar: de la LODE a la LOE. Participación Educativa**, 5, 39–48.
- Turnbull, K., Mann, J., & Creasy, J. (2007). **Líderes como aprendices principales, un ejemplo de caso para facilitar el aprendizaje de liderazgo para líderes escolares**. Management Learning Copyright © 2007 Sage Publications London, Los Angeles, New Delhi and Singapore
- Robbins S. R, “**Comportamiento Organizacional**”. 6ta Ed. Naucalpan de Juárez (MEXICO): Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., 1993, Chap. 3, El Grupo).
- (Uribe, Briceño Mario (2007) “**Liderazgo y competencias directivas para la Eficacia Escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile**”, Revista Electrónica Iberoamericana, sobre calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2007, Vol. 5, No. 5e.)
- Weber, M. (1947). “**La teoría de la Organización Social y Económica**”, Editorial Free press, Estados Unidos.
- Zapata Zonco Oscar Alcides. (2005). “**Metodología de la Investigación para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas**”. México, Distrito Federal: PAX.

## Glosario

**Autoridad Educativa Federal:** Órgano Administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, con autonomía técnica y de gestión, tiene bajo su responsabilidad la prestación de los servicios de educación inicial, básica – incluyendo la indígena-, especial, así como la normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el ámbito de la Ciudad de México, cuenta con facultades específicas y competencias decisorias que le permiten generar mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios de esta Ciudad.

**Autonomía de Gestión Escolar:** Capacidad de la escuela de educación básica para mejorar el servicio educativo que ofrece.

**Eficiencia:** Según el Diccionario de la Real Academia Española, eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función.

**Eficacia:** Es la capacidad de llegar a una meta establecida.

**Directivo Escolar:** Autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la institución educativa a su cargo, es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación y la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela y los alumnos obtengan los resultados académicos esperados, todas estas atribuciones hacen que la acción directiva sea importante y también compleja.

**Liderazgo:** Capacidad o habilidad que orienta el camino a seguir, a través de la influencia de todas las áreas que conforman un sistema organizacional, potenciado al máximo cada una de ellas, logrando a través de la creatividad el incremento de

la productividad, traducida en la satisfacción de necesidades, con el fin de alcanzar los objetivos generales. Representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

**Plan Nacional de Desarrollo:** Documento oficial en el que el Gobierno de México explica cuáles son sus objetivos prioritarios durante el sexenio, teniendo un plazo de seis meses el Ejecutivo Federal para presentarlo.

**Políticas públicas:** Intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público.

**Política educativa:** Leyes creadas por el estado para garantizar la educación a nivel nacional, las cuales son elaboradas con base en las necesidades del país a fin de ser administradas y que aporten beneficios a la sociedad, proporcionando los recursos que el estado destine al cumplimiento de las mismas.

Están diseñadas para resolver los problemas a los que se enfrenta la educación para transformarlo en el logro de los objetivos de calidad, eficiencia y eficacia.

**Secretaría de Educación Pública:** Es una de las secretarías de estado que integran el denominado gabinete legal del Presidente de México. Es el despacho del poder ejecutivo federal encargado de la administración, regulación y fomento de la Educación.

Su función es la de diseñar, ejecutar y coordinar las políticas públicas en materia de Educación. Lo anterior incluye elaborar los programas, planes y proyectos educativos que habrán de aplicarse en las escuelas públicas y privadas de todos los niveles formativos (básico, medio superior, normal, superior, técnica, industrial, comercial, agrícola, militar, profesional, deportiva, científica, de artes y oficios, incluyendo la educación que se imparta a los adultos) y gubernamentales (federal,

estatal y municipal), pero sin perjuicio de la autonomía que guardan al respecto entidades federativas, universidades, las Fuerzas armadas e instituciones privadas de cualquier nivel.

**Tecnologías de la información y Comunicación:** Contemplan al conjunto de herramientas relacionadas con la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de la información, como al conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), en su utilización en la enseñanza.

## Siglas

- AEFCM:** Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México.
- ANMEB:** Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica
- CPEUM:** Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- LGE:** Ley General de Educación.
- INEE:** Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
- OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- PND:** Plan Nacional de Desarrollo.
- SEP:** Secretaría de Educación Pública.
- UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- TIC's:** Tecnologías de la Información y Comunicación.