



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



**SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 099 CIUDAD DE MÉXICO PONIENTE**

**EL LIDERAZGO COMPARTIDO COMO ESTRATEGIA DE  
GESTIÓN ESCOLAR PARA MEJORAR EL APRENDIZAJE DE  
LOS ESTUDIANTES DE SECUNDARIA DE LA CDMX**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN  
EDUCACIÓN BÁSICA**

**PRESENTA**

**RAÚL CHÁVEZ GAYTÁN**

**ASESORA: LAURA ELENA ÁLVAREZ AMAYA**

**CIUDAD DE MÉXICO**

**MARZO DE 2022**



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



**SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 099 CIUDAD DE MÉXICO PONIENTE**

**EL LIDERAZGO COMPARTIDO COMO ESTRATEGIA DE  
GESTIÓN ESCOLAR PARA MEJORAR EL APRENDIZAJE DE  
LOS ESTUDIANTES DE SECUNDARIA DE LA CDMX**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN  
EDUCACIÓN BÁSICA**

**PRESENTA**

**RAÚL CHÁVEZ GAYTÁN**

**ASESORA: LAURA ELENA ÁLVAREZ AMAYA**

**CIUDAD DE MÉXICO**

**MARZO DE 2022**

## AGRADECIMIENTOS

Por la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para concluir satisfactoriamente mis estudios y este trabajo

### A MIS PADRES:

Por todo el amor y comprensión; porque me enseñaron a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Graciela Gaytán (mamá) por siempre estar allí para mí.

Especialmente a la memoria de mi Padre, Sóstenes Chávez que desde donde esté, siempre me apoya y bendice, lo amo y lo recuerdo siempre

### A MIS HERMANOS:

Fuente de inspiración mutua para tener logros espirituales, emocionales, materiales e ideológicos.

Marcelino, Francisco, Raymundo, Domingo, Virginia, Patricia, José Juan, Juan Carlos y Saúl Chávez Gaytán

A Carmen Ramírez por ser mi apoyo incondicional

### A MIS HIJOS:

Por su paciencia, su fuerza y comprensión, porque con ese inmenso amor me prestaron todo ese tiempo de atención que les pertenecía, por ser mi inspiración para lograr un grado más.

Raúl Vladimir, Brayan Alexis y Brandon Yakov Chávez  
Ramírez

## A MIS PROFESORES:

Por poner todo su empeño en que yo lograra no sólo adquirir el conocimiento, sino tener la humildad para asimilarlo, porque me inspiraron en todo el proceso y mi estancia en la Universidad.

A la Dra. Guadalupe G. Quintanilla C.

Quien, sin conocerme desde mi llegada a la Universidad, me guió y apoyó sin límites y quien inspiró el tema de mi tesis

A la Mtra. Laura Elena Álvarez Amaya

Por su apoyo incondicional y guía constante para el desarrollo de la presente investigación

## A MIS COMPAÑEROS

Por su aceptación, inspiración, confianza, solidaridad, apoyo y comprensión. Por la confianza de permitirme representarlos como su Jefe de Grupo en toda la carrera

**DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACIÓN**

CIUDAD DE MÉXICO, 16 DE MARZO DE 2022

**C. RAÚL CHÁVEZ GAYTÁN**

PRESENTE

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad UPN y como resultado del análisis realizado a su trabajo, titulado:

**EL LIDERAZGO COMPARTIDO COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN ESCOLAR PARA MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE SECUNDARIA DE LA CDMX**

Modalidad TESIS a propuesta de la C. Mtra. Laura Elena Álvarez Amaya, manifiesto a Usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Por lo anterior se dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al efecto para el Examen Profesional.

  
Atentamente  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"  
S. E. P.  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 099  
D. F. PONIENTE  
*Quintanilla*  
DRA. GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 099 CIUDAD DE MÉXICO, PONIENTE

C.c.p. Archivo de la Comisión de Exámenes Profesionales de la Unidad UPN 099 CDMX, Poniente

# ÍNDICE

PÁG.

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO 1. LA DETERMINACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN Y LA CONTEXTUALIZACIÓN DE SU UBICACIÓN HISTÓRICO-GEOGRÁFICA ..... 3

- 1.1. DETERMINACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO ..... 3
- 1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO ..... 6
- 1.3. INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN LA CUAL SE DETECTA LA PROBLEMÁTICA ..... 9
- 1.4. CONTEXTO GEOGRÁFICO, HISTÓRICO Y SOCIO ECONÓMICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y LA PROBLEMÁTICA ESCOLAR ..... 10
  - 1.4.1. UBICACIÓN ..... 10
  - 1.4.2. ANÁLISIS HISTÓRICO, GEOGRÁFICO Y SOCIO-ECONÓMICO DEL ENTORNO DE LA PROBLEMÁTICA ..... 11
  - 1.4.3. ESTUDIO SOCIO-ECONÓMICO DE LA LOCALIDAD ..... 34
  - 1.4.4. EL REFERENTE ESCOLAR..... 47

### CAPÍTULO 2. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO EN SERVICIO DENTRO DEL ÁREA GEOGRÁFICA DEL TEMA DE ESTUDIO ..... 55

- 2.1. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO EN SERVICIO, DENTRO DEL ÁREA GEOGRÁFICA DE UBICACIÓN DEL TEMA ..... 55
- 2.2. POBLACIÓN MAGISTERIAL, INSCRITA EN EL PROGRAMA DE CARRERA MAGISTERIAL EN EL ÁREA GEOGRÁFICA DEL TEMA DE ESTUDIO, DERIVADO DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA QUE DESARROLLAN LOS PROFESORES BENEFICIADOS POR EL PROGRAMA DE CARRERA MAGISTERIAL ..... 57
- 2.3. ¿EN QUÉ INSTITUCIONES SE ACTUALIZAN O SUPERAN PROFESIONALMENTE LOS DOCENTES INCLUIDOS EN EL CONTEXTO DEL ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA? ..... 61

### CAPITULO 3 ..... 65

#### UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA ..... 65

- 3.1. LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA..... 65
- 3.2. ESTADO DEL ARTE DE LA PROBLEMÁTICA ..... 66
- 3.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 75
- 3.4. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS ..... 76
- 3.5. LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS DEL TRABAJO..... 77
  - 3.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:..... 77
  - 3.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE: ..... 77
- 3.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 78
  - 3.6.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN ..... 79
  - 3.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 80

<b>CAPÍTULO 4. EL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>81</b>
<b>4.1. LA ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>81</b>
<b>4.2. LA CALIDAD.....</b>	<b>87</b>
<b>4.3. LA GESTIÓN.....</b>	<b>88</b>
<b>4.3.1. GESTIÓN INSTITUCIONAL .....</b>	<b>88</b>
<b>4.3.2. GESTIÓN ESCOLAR.....</b>	<b>89</b>
<b>4.3.3. GESTIÓN PEDAGÓGICA.....</b>	<b>90</b>
<b>4.3.4. GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA .....</b>	<b>92</b>
<b>4.4. TRABAJO COLABORATIVO.....</b>	<b>94</b>
<b>4.5. LIDERAZGO .....</b>	<b>95</b>
<b>4.5.1. LÍDER CARISMÁTICO .....</b>	<b>96</b>
<b>4.5.2. LÍDER SERVIDOR .....</b>	<b>97</b>
<b>4.5.3. LÍDER GERENCIAL.....</b>	<b>97</b>
<b>4.5.4. LÍDER TRANSFORMADOR .....</b>	<b>97</b>
<b>4.5.5. LÍDER ESTRUCTURAL.....</b>	<b>98</b>
<b>4.5.6. LÍDER CENTRADO EN LA GENTE .....</b>	<b>98</b>
<b>4.5.7. LÍDER CON ORIENTACIÓN POLÍTICA.....</b>	<b>98</b>
<b>4.6. LIDERAZGO COMPARTIDO.....</b>	<b>98</b>
<b>CAPÍTULO 5. EL PROCESO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO .....</b>	<b>129</b>
<b>5.1. TIPO DE ESTUDIO INVESTIGATIVO SELECCIONADO .....</b>	<b>130</b>
<b>5.2. CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DEL TIPO DE ESTUDIO SELECCIONADO. ....</b>	<b>131</b>
<b>5.3. UNIVERSO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....</b>	<b>133</b>
<b>5.4. POBLACIÓN ESCOLAR O MAGISTERIAL QUE PRESENTA LA PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>135</b>
<b>5.5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....</b>	<b>135</b>
<b>5.6. DISEÑO DEL INSTRUMENTO ENCUESTA DE RECABACIÓN DE DATOS.....</b>	<b>138</b>
<b>5.6.1 ELABORACIÓN DEL BORRADOR DEL CUESTIONARIO DE RECABACIÓN DE DATOS.....</b>	<b>140</b>
<b>5.6.2. REVISION DEL BORRADOR DEL INSTRUMENTO A APLICAR .....</b>	<b>146</b>
<b>5.6.3. PILOTEO DEL INSTRUMENTO .....</b>	<b>147</b>
<b>5.6.4. ADECUACIÓN DEL INSTRUMENTO CONFORME A LOS RESULTADOS DEL POLITEO 147</b>	
<b>5.6.5. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECABACIÓN DE DATOS POR LA TUTORA DE TESIS152</b>	
<b>5.6.6. APLICACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO .....</b>	<b>153</b>
<b>5.7. ORGANIZACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECABADOS CON BASE EN EL PROGRAMA ESTADISTICO SPSS.....</b>	<b>153</b>
<b>5.8. CONCLUSIONES GENERALES DERIVADAS DEL ANÁLISIS DE LOS DATOS Y QUE DAN ORIGEN A LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>211</b>
<b>CAPÍTULO 6. LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO CON BASE EN LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....</b>	<b>215</b>

6.1.	REDACCIÓN DEL INFORME DIAGNÓSTICO SOBRE LA PROBLEMÁTICA .....	216
<b>CAPÍTULO 7. UNA PROPUESTA PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA .....</b>		<b>219</b>
7.1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	219
7.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	220
7.3.	MARCO JURIDICO-LEGAL QUE AVALA LA PROPUESTA.....	222
7.4.	EL DISEÑO MODULAR DE LA PROPUESTA. ....	242
7.5.	MAPA CURRICULAR DE LA PROPUESTA MODULAR .....	246
7.6.	PROGRAMAS DESGLOSADOR DE ESTUDIO CORRESPONDIENTES A LA PROPUESTA MODULAR. ....	247
7.7.	MAPA CURRICULAR DE LA PROPUESTA MÓDULOS.....	285
7.8.	DURACIÓN DEL PERIODO DE ESTUDIOS.....	286
7.9.	PERFIL DE INGRESO DE LOS ASPIRANTES A CURSAR EL PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA PROPUESTA .....	286
7.10.	CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS ASPIRANTES DE NUEVO INGRESO .....	287
7.11.	PERFIL DE INGRESO .....	287
7.12.	PERFIL DE EGRESO .....	289
7.13.	REQUISITOS ADMINISTRATIVOS PARA EL INGRESO AL PROGRAMA DE ESTUDIOS 290	
7.14.	CRITERIOS DE PERMANENCIA EN LA MODALIDAD DE ESTUDIOS DE LA PROPUESTA MODULAR .....	290
7.15.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS.....	291
<b>CONCLUSIONES.</b>		
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		
<b>REFERENCIAS DE INTERNET</b>		

## INTRODUCCIÓN

En México, hasta el 2013, la selección de las personas a ocupar funciones directivas en Las Escuelas de Educación Básica y Media se basaba preponderantemente en sus méritos escalafonarios (mismos que obtenían mediante: cursos, diplomados y en algunos casos maestrías), jugando un peso importante la antigüedad en el puesto de profesores, así como también las relaciones sindicales que pudiera tener el aspirante al puesto. Por lo que muchos directores que todavía se encuentran en servicio, llegaron a la dirección escolar por derechos de antigüedad más no por sus méritos como líderes y gestores escolares.

Esto está obligado a cambiar, por la evolución del sistema educativo mexicano, propiciada principalmente por las evaluaciones educativas internacionales y nacionales, evidenciando bajo aprovechamiento en escuelas de Nivel Básico de nuestro país, por lo que mediante un proceso de revisión de las políticas educativas en general, se decretó la Ley General del Servicio Profesional Docente que propone una evaluación universal de docentes y directivos de centros escolares, con la finalidad de conocer las carencias del personal docente y el personal con funciones de dirección y supervisión para elaborar programas de formación y políticas tendientes a desarrollar las capacidades que se requieran y con ello contribuir a mejorar los indicadores educativos<sup>1</sup>.

Hasta cierto punto se demanda que los puestos directivos de las escuelas sean ocupados por quienes cuenten con competencias específicas de la dirección, aunque poco tuvieran que ver con la docencia. Pero tomando en cuenta que el alumnado y la mejora de la escuela exigen la participación activa de los docentes y del resto de la

---

<sup>1</sup> [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013). (15/10/2017)

comunidad educativa, resulta imprescindible que la dirección tenga roles de cohesión del grupo humano, de coordinación y animando la participación.

Cierto es que un currículo brillante siempre será importante más no suficiente para lograr resultados educativos satisfactorios, por lo que es necesario acompañarlo de un modelo o sistema gerencial para que la dirección de la escuela y su liderazgo adopten un papel relevante, más allá de la simple administración educativa centrada en normas y procedimientos.

De acuerdo con un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el 2009 de los sistemas educativos de 22 países, para que una escuela sea exitosa, se necesita un liderazgo, una administración y una gestión eficaz tres funciones que recaen en los directores escolares. Dando relevancia del papel de los directivos escolares en el buen desempeño de los centros educativos, así como el hecho de que cuando los liderazgos de los directivos son efectivos, las mejoras en el aprendizaje de los alumnos se hacen evidentes<sup>2</sup>.

En México todavía es muy incipiente la formación de directivos, los programas de formación que el Estado oferta se inclinan más hacia la gestión y la dirección, que al desarrollo de habilidades de liderazgo para lograr influir en beneficio de las comunidades escolares.

---

<sup>2</sup> <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2> (01/05/2019)

# **CAPÍTULO 1. LA DETERMINACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN Y LA CONTEXTUALIZACIÓN DE SU UBICACIÓN HISTÓRICO-GEOGRÁFICA**

## **1.1. DETERMINACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO**

Los inicios del presente Siglo se han destacado por un renovado interés y dedicación de los especialistas en el liderazgo, en conjunción de que también cada vez existe mayor evidencia empírica de la importancia del liderazgo escolar en el logro educativo de los alumnos, derivado de la influencia que ejercen los directores en los docentes y éstos a su vez con los estudiantes. El renacimiento de este interés coincide con cambios geopolíticos, sociales y económicos; de ahí que los directores son los encargados de identificar y articular metas prioritariamente en sus escuelas, en la búsqueda de hacer funcionar sus centros educativos, motivando e incentivando a sus equipos y su comunidad escolar. Para que una escuela sea exitosa, se necesita de: Un liderazgo, una administración y una gestión eficaz, estas tres funciones son responsabilidad y habilidades con las que deben de contar los directores escolares.

Cada día los estudios sobre el liderazgo escolar están teniendo un desarrollo creciente en los últimos años, debido a que se ha encontrado que el papel de los directores escolares tiene una función importante en los resultados educativos de la escuela.

Estos estudios buscan comprender y analizar las características, estilos, procesos y efectos del liderazgo en distintos países y contextos<sup>3</sup>.

Los aspectos que se relacionan con el logro de la eficacia escolar en las instituciones educativas son: El liderazgo y la gestión, que incluye además otros factores como el sentido de comunidad, liderazgo educativo, clima escolar y de aula, altas expectativas, calidad del currículo y estrategias de enseñanza, organización del aula, seguimiento y evaluación, aprendizaje organizativo, desarrollo profesional y compromiso e implicación de la comunidad educativa<sup>4</sup>.

Hasta el año de 2018, el ambiente de trabajo en las escuelas se caracterizó por niveles de turbulencia e incertidumbre, motivados por la publicación y aplicación de una reforma educativa, que después de varios años de su entrada en vigor, no terminó de funcionar y menos aún, convencer en su efectividad, por lo tanto, aun con la normatividad vigente; el desafío que se tiene es, cómo asumir constantemente las nuevas situaciones. La difícil tarea para el Directivo es el convivir con una plantilla Docente y coordinar al Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación y sobre todo, el cómo articular y potenciar la inclusión de personal con nuevas figuras como: un Subdirector de Gestión Escolar (administrativo), Un Coordinador Académico y dos Promotores de Lectura y TIC's y con todo ello, su principal tarea obligada es, la mejora del aprovechamiento de los alumnos en las escuelas.

En México, hasta hace unos cuantos años, la elección de las personas a ocupar las funciones directivas en las escuelas de Educación Básica y Media, se basaba en la consideración de los méritos escalafonarios, en donde la antigüedad en el puesto de profesores jugaba un peso importante, así como la influencia de las relaciones sindicales que tenían los aspirantes al puesto, de ahí que muchos directores que

---

<sup>3</sup> Charles Silva Slater y Patricia Antúnez Seraffín. [Avances recientes sobre el liderazgo escolar en países anglófonos.](#) Volumen 12, ejemplar 4. Madrid, España, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio, 2014. Págs. 5-12

<sup>4</sup> Emilio Blanco, [Eficacia escolar y clima organizacional: apuntes para una investigación de procesos escolares](#) [Estudios Sociológicos](#), México, D.F., Vol. XXVII, Núm. 80, mayo-agosto, 2009, El Colegio de México, A.C. Págs. 671-694.

todavía en la actualidad se encuentran en servicio, llegaron a la dirección escolar porque tenían derechos de antigüedad y no por sus méritos como líderes y gestores escolares<sup>5</sup>.

La evolución del Sistema Educativo Mexicano, propiciada en gran parte por las evaluaciones educativas internacionales tales como: Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos, Programme for International Student Assessment (PISA por sus siglas en inglés), o Nacionales como: Evaluación Nacional de Logros Académicos en Centros Escolares (ENLACE) y Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA), los cuales han evidenciado bajos niveles de logro educativo en Escuelas de Educación Básicas en nuestro país, dando paso al proceso de revisión de las Políticas Educativas en general, y entre ellas, se decretó la Ley General del Servicio Profesional Docente de 2013 que impuso una evaluación universal de docentes y directivos de Centros Escolares, la cual de acuerdo con sus propios lineamientos y ahora con grandes cambios en su operación, continuados por el Sistema Para Carrera de las Maestras y los Maestros, que tienen como finalidad conocer las carencias del personal docente y el personal con funciones de dirección y supervisión para elaborar programas de formación y políticas tendientes a desarrollar las capacidades que se requieran y con ello contribuir a mejorar los indicadores educativos<sup>6</sup>.

De manera particular, se demanda que los puestos directivos de los centros escolares sean ocupados por quienes cuenten con las competencias específicas para el desarrollo de una tarea que poco o nada tiene que ver con la docencia. Por otro lado, se toma en cuenta que el alumnado y la mejora de la escuela exigen la participación activa de los docentes y del resto de la comunidad educativa, y por tanto, resulta imprescindible que la dirección asuma roles de cohesión del grupo humano, de

---

<sup>5</sup> [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_15/ponencias/1061-F\\_\(05-11-2017\).](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_15/ponencias/1061-F_(05-11-2017).)

<sup>6</sup> [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013). (02-04-2018).

coordinación y de animador de la participación<sup>7</sup>.

Los directores son líderes de sus comunidades educativas, y su liderazgo se relaciona no sólo con las características personales del director, sino con las habilidades que le permiten relacionarse con tres aspectos como pilares de toda escuela: Las metas, su visión y sus valores. De ahí que una de las características de los directores eficaces sea que toman iniciativas para identificar y articular metas y prioridades en sus escuelas, haciendo funcionar sus centros en vez de dejarlos moverse por la fuerza de la costumbre<sup>8</sup>.

De acuerdo con un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE) en los sistemas educativos de 22 países, para que una escuela sea exitosa, se necesita un liderazgo, una administración y una gestión eficaz, tres funciones que recaen en los directores escolares. Estos resultados los respaldan múltiples estudios a nivel internacional que han demostrado la relevancia del papel de los directivos escolares en el buen desempeño de los centros educativos, así como el hecho de que cuando el liderazgo del directivo es efectivo, las mejoras en el aprendizaje de los alumnos se hacen evidentes<sup>9</sup>.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO

El tema de Liderazgo Compartido surge por la inquietud personal del investigador y la influencia directa de la función, ya que se desempeña como subdirector de Gestión Escolar. Así como también la gran polémica y discrepancia que se detono con la entrada en vigor de la Reforma Educativa y por consiguiente la Ley del Servicio Profesional Docente y la Evaluación en sus diferentes modalidades (Ingreso, Desempeño y Promoción).

---

<sup>7</sup> [http://www.joanteixido.org/doc/direccio/cambio\\_modelo\\_direccion](http://www.joanteixido.org/doc/direccio/cambio_modelo_direccion). (09-05-2018).

<sup>8</sup> [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_13/ponencias/0284-F](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/0284-F). (15-10-2017).

<sup>9</sup> <http://www.redalyc.org/html/551/55115064003/>. (07-03-2018).

Para efectos de la presente investigación se prioriza la de promoción, donde surge la principal polémica, ¿sí el directivo que llega al cargo está mejor preparado? y la discrepancia en las dos modalidades de acceder a un cargo de dirección:

Por un lado de manera tradicional el escalafón (ya extinto), plagado de ciertas peculiaridades que ponían en tela de juicio la llegada de los mismos (por mecanismos o reglas no muy claras, ni honestas), puesto que su nombramiento lo determinaba primeramente inscribirse en el padrón escalafonario y después con sólo realizar algunos diplomados o cursos y en muchos de los casos, tener ciertos conocidos en la estructura educativa y sindical que les apoyaran en sus aspiraciones de desarrollo, lo cual no era garantía de tener las características y competencias adecuadas y necesarias para cubrir dicho puesto.

Mientras que por otro lado hasta el 2018, que mediante un examen y haber cubierto como mínimo dos años la docencia se tiene acceso al cargo por promoción, lo cual nos lleva a la conclusión de que no todo el que llegó a la dirección mediante el escalafón es el más preparado y en contraparte, menos verdad existiría en afirmar que todos los que consiguen la dirección mediante el examen sean los menos preparados para el cargo.

Por lo tanto, lo que podemos considerar como uno de los factores importantes es el contar con conocimientos y habilidades de liderazgo y administración, condiciones que no son exclusivas de alguna de las dos posturas, incluso es algo de lo que adolece el sistema educativo en la parte de dirección.

También se elige este tema ante la perspectiva del investigador, que muestra una necesidad inmediata de un Liderazgo Compartido en las Escuelas Secundarias, específicamente en la Escuela Secundaria Carlos Chávez Ramírez ubicada en la Alcaldía Iztapalapa de la Ciudad de México.

Comenzando por definir la palabra liderazgo: como la influencia que se ejerce y

que permite motivar a las personas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común, quien ejerce el liderazgo, se conoce como líder y en la presente, el investigador sugiere, que un líder es quien a su vez forma líderes y por tanto, es donde recae la importancia de un liderazgo compartido, siendo este el tema que ocupa en la educación y la escuela y el objeto de estudio de la presente investigación, con el propósito principal que es mejorar el aprovechamiento escolar de los alumnos y alumnas, considerando a estos últimos como la materia prima principal a moldear y formar mediante la transmisión de conocimientos.

A Nivel Secundaria y en todas las escuelas independientemente del grado que sean, se presume la necesidad de líderes (en la dirección, subdirección, en el espacio áulico y en los espacios administrativos), en concordancia se sugiere también la ausencia de una verdadera: planeación, organización, dirección y control de todas las actividades del plantel, por ende debiera existir o desarrollarse un correcto liderazgo en la dirección y compartir el mismo con todos los participantes de las escuelas en su justa responsabilidad y autoridad.

De otro modo expresado el Liderazgo Compartido, se caracteriza por conceder cierta autonomía a los maestros, al corresponsabilizarlos en la toma de decisiones, realizada de manera colegiada, y al delegarles ciertas actividades. Una vez trazados los objetivos educativos, determinando y delegando correctamente las funciones de todo el personal, dicho de otro modo, que cada uno realice lo que le corresponde y cuando le corresponde, en la conciencia y un fin común, que es la mejora del aprovechamiento escolar de los estudiantes, y consigo la mejora del prestigio de los planteles educativos como muestra inequívoca de la efectividad directiva.

Los escenarios educativos de la actualidad demandan nuevas formas de actuar y desempeño de cada integrante de la comunidad escolar con relación a su función. En este siglo, en el contexto nacional, se ha reconocido que las tradicionales estructuras escolares ya no responden a las exigencias de aprendizaje, es necesario

anclar nuevas formas de pensar y actuar<sup>10</sup>.

Aunado a ello, hoy más que nunca se requiere de esa capacidad de liderazgo en las escuelas por la inclusión de las figuras educativas, ya que actualmente cuenta con dos subdirectores: administrativo y académico (coordinador). Lo que evidencia algunas carencias en el saber coordinar y sobre todo el saber delegar las responsabilidades acordes a cada uno en sus funciones, con ello de igual manera el deber y saber administrativamente como conducir una escuela.

### 1.3. INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN LA CUAL SE DETECTA LA PROBLEMÁTICA

Para poder referirse a la institución educativa donde se detecta la problemática es obligado considerar desde la institución gubernamental, donde dicha necesidad o carencia que existe desde la misma Secretaría de Educación Pública (SEP) y por ende en cascada según estructura, le continua La Administración Federal de Servicios Educación en el Distrito Federal, ahora ya Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México (AEFCM), pasando a Coordinación Sectorial en sus diferentes direcciones operativas, así como en La Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (actualmente Dirección de Servicios Educativos Iztapalapa) y Direcciones Operativas que dependen de está, continuando con sus Zonas Escolares hasta llegar a las escuelas donde el director como responsable de la gestión escolar y pedagógica siendo este el factor preponderante.

---

<sup>10</sup> [http://www.schwartzman.org.br/simon/cohesion/5\\_iaies](http://www.schwartzman.org.br/simon/cohesion/5_iaies) (24/09/2020)

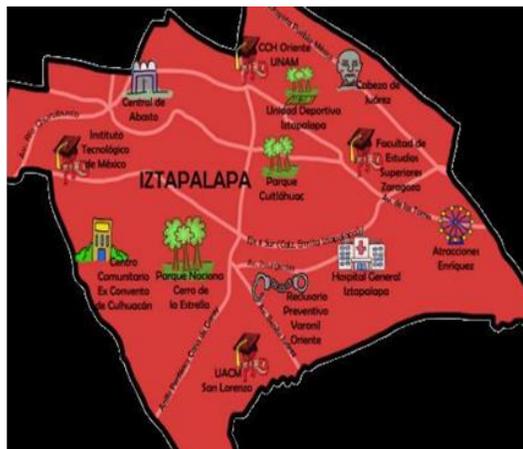
## 1.4. CONTEXTO GEOGRÁFICO, HISTÓRICO Y SOCIO ECONÓMICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y LA PROBLEMÁTICA ESCOLAR

### 1.4.1. UBICACIÓN

**Av. Constitución de Apatzingán y S.M. II S/N**  
**Unidad Habitacional Ejército Constitucionalista**  
**C.P. 09260, Iztapalapa, Ciudad de México**



CIUDAD DE MÉXICO<sup>11</sup>



IZTAPALAPA<sup>12</sup>

La superficie total de la Alcaldía de Iztapalapa es de 11,667 hectáreas (has), que representan el 7.62% del área de la Ciudad de México (CDMX), de las cuales, 10,815 has. Se consideran urbanas y las restantes 852 has, de suelo de conservación.

Se ubica al Oriente de la CDMX, a una altitud de 2,240 Metros Sobre el Nivel del Mar (M.S.N.M), de superficie plana a excepción de la Sierra de Santa Catarina, El Cerro de la Estrella y El Peñón del Marqués.

<sup>11</sup> <http://www.defe.mx/mexico-df/mapa>. (10-11-2017).

<sup>12</sup> *Ibid.* (10-11-2017).

En 1994, la Alcaldía tuvo una modificación de límites en su colindancia con el Municipio de Los Reyes La Paz y Chalco Solidaridad, Estado de México, decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación con fecha 30 de diciembre de 1994.

Iztapalapa presenta actualmente las siguientes colindancias generales:

Al Norte la Alcaldía de Iztacalco y el Municipio de Nezahualcóyotl en el Estado de México.

Al Este el Municipio de La Paz y Chalco Solidaridad en el Estado de México.

Al Sur las Alcaldías de Tláhuac y Xochimilco.

Al Oeste las Alcaldías de Coyoacán y Benito Juárez

#### 1.4.2. ANÁLISIS HISTÓRICO, GEOGRÁFICO Y SOCIO-ECONÓMICO DEL ENTORNO DE LA PROBLEMÁTICA

##### **a) Orígenes y antecedentes históricos de la localidad**

Iztapalapa es un suburbio al Oriente de la Ciudad de México, que fue un poblado independiente a la orilla del Gran Canal, cuyo nombre proviene de la Lengua Náhuatl, (Iztapalli losas o lajas, a tl agua, y apan sobre) que pueden traducirse como "En el agua de las lajas".

Es una de las 16 demarcaciones territoriales de la CDMX. Las demarcaciones territoriales llamadas Alcaldías, cada una compone un órgano político-administrativo para el funcionamiento del Gobierno de la CDMX (antes Gobierno del Distrito Federal). Se trata de divisiones territoriales y político-administrativas análogas a los municipios en los estados que, sin embargo, jurídica y administrativamente tienen grandes diferencias. Es competencia de la Asamblea Legislativa de la Ciudad de México establecer, por medio de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, su número, su territorio y su identificación nominativa. A partir del 2018, el nombre «delegaciones» deja de tener validez y dejará de utilizarse. A partir de esa fecha se llamarán "demarcaciones territoriales", y serán administradas por un alcalde.

Posee una superficie algo mayor a 116 km<sup>2</sup> y se localiza en el Oriente de la Capital Mexicana, ocupando la porción Sur del vaso del Lago de Texcoco. En el año 2010, registró una población de 1 815 786 habitantes, con esto es la demarcación más poblada de todo el país<sup>13</sup>.

El emblema de la Alcaldía de Iztapalapa es el glifo que aparece en algunos manuscritos de los primeros años después de la Conquista de México, elaborados por indígenas Náhuatl, el cual, representa una losa rodeada por agua. En algunas versiones la losa se convierte en el glifo Nahua para cerro, cuya punta está curvada hacia abajo y del cual emana agua. Durante la segunda mitad de la década de 1980, el emblema del gobierno delegacional fue sustituido por la imagen de Cuitláhuac, héroe de la resistencia Mexica a la invasión española. Sin embargo, a partir de 1988, nuevamente fue empleado el glifo Iztapalapa<sup>14</sup>.



CIUDAD DE MÉXICO<sup>15</sup>

<sup>13</sup> [www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/71/link/interactive](http://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/71/link/interactive). (09-03-2018).

<sup>14</sup> <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (03-01-2018).

<sup>15</sup> <http://www.esacademic.com> (03-01-2018).

## i. Historia Prehispánica<sup>16</sup>

La historia de Iztapalapa se puede encontrar en los códices como el Códice Ramírez, donde relata la huida de los Mexicas de Culhuacán, ya que ahí habían permanecido como esclavos, situándose primero en Iztapalapa y luego en Mexicaltzingo. Autores como Charles E. Dibble y Fray Diego Durán coinciden con el Códice Ramírez en que Iztapalapa sirvió de establecimiento en su paso hacia Mexicaltzingo.

De 1321 a 1426, Azcapotzalco fue la cabecera de los pueblos de la región lacustre bajo el gobierno de Tezozómoc, en este periodo, Iztapalapa fue presa de las conquistas Tepanecas, quienes por medio de lazos dinásticos intentaron consolidar su hegemonía.

Como resultado de las guerras Mexica-Tepanecas, en 1377, comenzó la decadencia de Culhuacán de manera que Acamapichtli se une a ésta y lanzan su conquista hacia los pueblos del Sur, con lo que Tezozómoc, lanza su reconquista hacia principios del Siglo XV, por lo que Iztapalapa y Mexicaltzingo se convirtieron en sus aliados.

El resultado de la guerra fue el triunfo político y militar de los Tepanecas y sus aliados, lo cual marcó una nueva etapa por el dominio de la región lacustre. Los Mexicas emprendieron una rápida ascensión al poder ganando un mayor número de pueblos tributarios, pero manteniendo cierta dependencia con los Tepanecas, consolidando su influencia política y económica en toda la región culhua.

En 1426, con la muerte de Tezozómoc, y la designación de Maxila como señor de Azcapotzalco se dieron una serie de divisiones e intrigas políticas debilitando su poderío. A la muerte de Chimalpopoca le sucedió Itzcoátl quedando como Tlatoani de

---

<sup>16</sup> <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (03-01- 2018).

Tenochtitlan. De esta manera, surgió la Triple Alianza, en la que participaron Texcoco y Tlacopan encabezados por los Mexicas.

Itzcoátl, Nezahualcóyotl y los disidentes Tepanecas se unieron en contra de Maxtla y los pueblos que habían mantenido estrecha relación con Culhuacán, convirtiéndose en señoríos sujetos al gobierno de Tenochtitlan, manteniendo fuertes lazos dinásticos. Siendo aquí en donde Iztapalapa, recobró fuerza como pueblo tributario, así como con la celebración religiosa cada 52 años del Fuego Nuevo, estableciendo entonces, hasta la conquista, alianza con Tenochtitlan.

De igual manera, durante el gobierno de Axayácatl, Iztapalapa unió sus fuerzas a la guerra contra los señoríos de Toluca y Matlatzinco. Como resultado de esta unión, los gobiernos de Iztapalapa, Mexicaltzingo y Huitzilopochco, fueron considerados como los más fieles al gobierno.

Ahuízotl, al regresar de las guerras de Oaxaca, visitó los Señoríos Culhuaques para dejar ofrendas en agradecimiento de las victorias obtenidas, y así; fueron enviados mensajeros a Chalco, Iztapalapa, Mexicaltzingo y a Huitzilopochco visitando éstos ya que los consideraba como los lugares más devotos y santos.

Las obras de Bernal Díaz del Castillo y de Hernán Cortés, coinciden en la descripción de Iztapalapa “asentada en tierra firme y sobre chinampas, dentro del lago”, con doce o quince mil vecinos, además de preciosos palacios labrados de cantería, algunos que no están terminados, grandes cuartos altos y bajos, con grandes patios y árboles olorosos; grandes andenes llenos de rosas y muchos frutales. Una gran huerta dentro de la casa, dentro de la huerta una gran alberca de agua dulce, alrededor de ella un andén de suelo ladrillado, y dentro de la alberca muchas aves y pescado.

Torquemada, coincide con ellos, haciendo gran énfasis en las calzadas ya que servían no sólo como camino, sino también como diques. El albarradon era un gran

dique que separaba y controlaba el nivel de las aguas de México y de Texcoco. El dique calzado de Iztapalapa tuvo gran importancia debido a que contenía las aguas del Lago de Xochimilco hacia la Laguna de México; y también parte de ella se regulaba con el albarradon de Nezahualcóyotl que al parecer protegía las chinampas de Iztapalapa del agua salobre. La Calzada de Iztapalapa era la principal arteria de comunicación entre la Ciudad de Tenochtitlan y los pueblos del Sur.

El dique también lo mencionan Bernal Díaz del Castillo y Hernán Cortés, “en la Batalla de Iztapalapa”, los conquistadores narraron como fue roto el dique y momentos después inundadas las tierras.

## ii. La Época de la Colonia<sup>17</sup>

Luego de la conquista, Iztapalapa perdió la importancia política y económica que había adquirido en la Época Prehispánica, ya que la ciudad quedó prácticamente destruida. Se dieron cambios económicos, sociales y ecológicos. Lo que llevó a Iztapalapa a ser una comunidad dedicada a la agricultura, con lo que se redujeron las chinampas a terrenos de cultivo.

Surgieron entonces las encomiendas que eran jurisdicciones privadas, cuya función era la de asignar grupos de indígenas a un colonizador español para recibir el tributo y trabajo de los indios para su explotación. Así, Iztapalapa, Churubusco, Mexicaltzingo, Culhuacán, Cuitláhuac y Mixquic fueron encomiendas de la Ciudad. Luego de 1525, los pueblos antes mencionados con excepción de Iztapalapa fueron perdidos por la ciudad debido a las encomiendas otorgadas a los individuos privados y, no fue sino hasta 1529, cuando se solicitó la devolución de estas comunidades, quedando Iztapalapa en su asignación original.

En 1564, el cabildo español opinó que Iztapalapa había estado desde tiempos

---

<sup>17</sup> <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (18-02-2018).

de la Conquista. Registros de la década de 1530 y más tardíos indican que el gobierno de la Ciudad se consideraba no sólo el poseedor de una otorgación de propios, sino el encomendero corporativo de la comunidad de Iztapalapa. La Ciudad de México utilizaba la mano de obra de Iztapalapa y designaba y pagaba el salario al clérigo de Iztapalapa; finalmente, en 1582, el gobierno Real y Virreinal exigió que la ciudad mostrara sus títulos para Iztapalapa. El cabildo no pudo hacerlo e Iztapalapa se convirtió en propiedad de la Corona el 23 de diciembre del mismo año.

La Conquista de México se refiere principalmente al sometimiento del Estado Mexica o Azteca, logrado por Hernán Cortés en el nombre del Rey Carlos I de España y a favor del gobierno entre 1519 y 1521. El 13 de agosto de 1521, la Ciudad de México cayó en poder de los conquistadores.

Es importante destacar que la encomienda de Iztapalapa mantuvo la categoría de Cabecera durante la Colonia, y que éstas eran administradas por los Corregidores, quienes a su vez administraban una unidad territorial; llegando así a 15 corregimientos en el Valle de México.

Durante la Colonia y después de la Independencia hasta principios del Siglo XX, los habitantes de Iztapalapa vivían en la ladera Norte del Cerro de la Estrella y en las chinampas, teniendo la Iglesia y la plaza como centro de reunión, lo que caracterizó a Iztapalapa como un pueblo rural de agricultores de chinampas. Los productos de las chinampas como los nabos, cebollas, zanahorias, lechuga, col, chiles, chíca, calabaza, alcachofa, apio, betabel, romeritos, poro, tomates y quelites se vendían a menudo en la ciudad y en la mayor parte de la producción caía bajo el control del encomendero y corregidor para el tributo real.

La extracción de la sal, la pesca, la caza de aves y la cría de animales eran las actividades que complementaban la economía de los campesinos. La industria de la sal se registró en Iztapalapa durante la Colonia como una actividad importante. La producción dependía de la salmuera natural del Lago de Texcoco, que tenía sal común

o cloruro de sodio y carbonato de sodio, suministrados por las corrientes.

Otra actividad económica importante fue la cacería de patos, ya que éstos junto con los gansos, constituyeron una fuente de explotación, y su carne y huevos se vendían durante casi todo el año.

Iztapalapa estaba comunicada con la Ciudad de México por una red de canales que penetraban hasta el Centro. El tránsito de canoas se concentraba durante la Colonia y hasta principios del Siglo XX, en los grandes Canales de la Viga, Xochimilco y Chalco que formaban el Canal Nacional. Del Canal de la Viga se ramificaban otros canales que se conectaban con Iztapalapa a través de los Canales de Tezontle y del Moral.

### iii. Historia Contemporánea<sup>18</sup>

Hasta 1980, existían casas de campesinos que habitaban sobre las chinampas, teniendo algunas de ellas a su cargo, otros vivían en barrios cercanos que completaban su economía con la crianza de ganado y aves.

El tamaño de las chinampas se fue modificando con el tiempo debido a los cambios de propietarios que marcaban límites nuevos a sus lotes, tapando los canales originales y abriendo otros nuevos, pero manteniendo el área suficiente para contener la humedad del suelo.

En 1983, Teresa Rojas Rabiela escribió que la agricultura de las chinampas se encontraba en su etapa final, debido a las políticas y acciones encaminadas a desecar el Valle de México, iniciadas desde el tiempo de Huehuetoca y acelerado con el crecimiento urbano e industrial, terminando con todas las actividades agropecuarias, así como dando paso a la contaminación del agua.

---

<sup>18</sup> <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (18-02-2018).

De esta manera, podemos observar que históricamente en los últimos 120 años, la extinción de las chinampas ha sido cada vez más acelerada y notoria, ya que, según las investigaciones hasta antes de 1940, se podía navegar sobre el Canal de la Viga, desde el mercado de Jamaica hasta Xochimilco y Tláhuac, desde ahí se podían ver las chinampas de Santa Anita, Iztacalco, Mexicaltzingo e Iztapalapa. Fue entonces cuando comenzaron con la etapa de urbanización, iniciando también con la extinción de las chinampas.

En la década de 1950, los canales del Sur ya estaban casi totalmente secos y entonces se pensó y diseñó la solución que sigue hasta hoy: alimentar los canales con aguas residuales previamente tratadas en plantas creadas para tales efectos. Así, se dio paso al desarrollo de la capital, aunque para eso se terminara con los campos. Incorporándose también a la adopción de nuevas ideas, es aquí donde surge el Estado, el gobierno, el gobernante, etc.

*José Antonio de Alzate y Ramírez, ilustre científico y editor de la Gaceta de Literatura de México, durante la Época Colonial publicó un estudio sobre las chinampas del Valle de México, dedicó su estudio a reconocer la perfecta adaptación del sistema chinampero al medio lacustre del Valle, compuesto por lagos someros con movimiento escaso y lento de sus aguas, así; recorrió paso a paso el proceso de la producción chinampera analizando los siguientes procesos:*

- *Formación de la chinampa en la Ciénega (pantanos o terrenos inundados con aguas permanentes o que apenas tienen un debilísimo movimiento); forma cuadrilonga, más larga que ancha.*
- *Terraplenar la chinampa, nivelando los suelos y cortando en taludes las orillas demarcadas por los árboles de ahuejote.*
- *Formación de almácigos, se trata de la preparación de tierra con cieno, donde se siembran las semillas en pequeños cubos que serán trasplantados a otra parte de la chinampa una vez que está asegurado su desarrollo. Los*

*almácigos se cubren con techados para proteger de exceso de sol, de las heladas y preservar al mismo tiempo la humedad.*

- *Dislocación de tierras alcalina o atequesquitadas, sustitución por nueva tierra tomada del fondo de las acequias.*
- *Riesgo*
- *Obtención de dos o hasta tres cosechas al año, dependiendo de la planta: agricultura intensiva, que escoge con cuidado sus cultivos y tiene cuidados específicos para cada planta según sus características. Agricultura de los indios de México basada en el conocimiento heredado de padres a hijos. De esta manera, Álzate se opuso a la idea de desecar los lagos del Valle de México, argumentando y defendiendo la idea de la canalización que al mismo tiempo permitiera gobernar las aguas de los lagos y evitar con ello inundaciones, multiplicando así las posibilidades de la navegación y, por otro lado, decía, la desecación, el desagüe y la eliminación de las formas de vida, era una necesidad, esto cuanto se puede decir de manera resumida sobre la historia de Iztapalapa.<sup>19</sup>*

Por otro lado, La Unidad Habitacional Ejército Constitucionalista se construyó en el año de 1973, durante el Gobierno del Licenciado Luis Echeverría Álvarez como Presidente de México. Los terrenos que aquí se encontraban eran lotes baldíos propiedad de la Secretaría de Telecomunicaciones, de ahí el nombre de una de las principales avenidas de esta unidad.

Según entrevistas realizadas a varios habitantes de esta Unidad entre ellos el C. Carlos Fernando del Río Tobar habitante de la Unidad desde el año 1973, las casas y departamentos fueron otorgados por el Gobierno del Distrito Federal mediante el Instituto Nacional de la Vivienda Popular que como encargado de esta institución en ese año era el Arquitecto José Parcelo López mismo que hizo entrega de las casas.

---

<sup>19</sup> <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (18-02-2018).

Estas casas fueron otorgadas para gente de barrios populares que en sus antiguas casas sufrieron alguna adecuación por vialidad o alguna obra que se estuviera realizando durante esa época, otras más vinieron de vecindades y sufrieron un reacomodo en esta unidad, entre ellas la Sra. Victoria Cortes, que vive en la súper manzana 1 que viviera en Oceanía y después de la construcción de un paso a desnivel y tuvo que ser reubicada en esta unidad, muchos otros llegaron de colonias como: Tepito, Morelos, Portales, Tacubaya, Doctores, Santa Anita, etc.

Se cuenta que cuando les entregaron los departamentos no contaban con luz, y después de aproximadamente 5 años, los habitantes de esta Unidad pudieron gozar de este servicio, anteriormente en la Unidad no se tenía ningún tipo de comercio ni mercado para entonces todos los artículos de consumo como frutas, verduras y carnes eran proporcionados por carretillas provenientes de la Colonia Tepalcates quienes eran los que vendían a los habitantes estos productos según se refiere.

Anteriormente los departamentos no contaban con bardas en su parte posterior sobre los patios, esto quiere decir que los jardines y patios traseros se comunicaban de una casa a otra sin ningún impedimento. He aquí uno de los principales problemas de la unidad, ya que conforme se fueron colocando las bardas y rejas fueron generando pasillos que ocasionan la inseguridad que hoy en día cada vez es más latente.

Los departamentos llegaron a costar aproximadamente, de 35 mil a 40 mil pesos, los habitantes tenían que pagar una renta o cuota de 445 pesos al entonces Banco del Pequeño Comercio. Para que el Gobierno pudiera otorgar un departamento, las personas se tenían que anotar en una lista y después esperar ciertos meses para poder tener una audiencia y ver si era factible la entrega del departamento a esa familia.

Originalmente la Unidad no contaba con cajones de estacionamientos, ni siquiera estaban marcados sobre el pavimento, como llegaban se ponía donde

podrían. Las jaulas y cajones se empezaron a colocar como en los años 90's en los que cada persona se adjudicó un espacio y lo cerraba para su uso exclusivo, por lo mismo hay quienes no alcanzaron algún lugar y se quedaron sin cajón.

Las áreas verdes no estaban contempladas en el proyecto sólo eran casas con pavimentos y banquetas, al paso del tiempo la misma gente empezó a adecuar sus departamentos o manzanas creando así sus propias áreas verdes, tampoco existían tantas áreas de recreación ni canchas deportivas, estas se empezaron a construir de igual manera en los años 90's hasta la fecha se siguen haciendo nuevos gimnasios al aire libre y juegos infantiles.

Tiempo después de la entrega de departamentos había muchos que seguían vacíos y los empezaron a invadir, fue entonces que el gobierno del Distrito Federal promovió estos departamentos a organizaciones como Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE) e Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) para que los adquiriera y los gestionara entre sus trabajadores, es por esto que muchos habitantes de esta unidad fueron o son trabajadores de dependencias del gobierno como Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Agencia Federal de Investigación (AFI), empresas como Teléfonos de México (TELMEX), etc.

## **b) Hidrografía<sup>20</sup>**

Cuando se indaga sobre la hidrografía de Iztapalapa se percibe que se encuentra completamente dentro de la región hidrológica del Río Pánuco. Formando parte de la Subcuenca de Texcoco-Zumpango, misma que fue unida artificialmente en el Siglo XVII a la Cuenca del Río Moctezuma a través de un canal que tenía como

---

<sup>20</sup> <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (29-05-2018).

propósito desaguar el Valle de Anáhuac en el Río Tula, para evitar las frecuentes inundaciones que afectaban a la Ciudad de México. Las obras del desagüe de los lagos han continuado desde la Época Colonial hasta la actualidad, sin alcanzar el propósito de poner fin a las inundaciones en la Megalópolis del Valle de México.

Prácticamente la mitad Norte de Iztapalapa corresponde a lo que fue el Sur del Lago de Texcoco. Es una planicie completamente seca, de una gran salinidad. Al Sur de la Península de Iztapalapa se encontraba el Lago de Xochimilco, del que sólo se conservan algunos canales entre las chinampas de los pueblos xochimilquenses y tlahuaquenses, así como los Canales de Chalco y Nacional que constituyen el límite Sudoccidental de Iztapalapa. Como otros pueblos de la ribera de los lagos, los iztapalapenses también contaban con chinampería, pero estas zonas se perdieron cuando el Canal de la Viga fue secado y el Río Churubusco se entubó para construir sobre su cauce el Circuito Interior.

Por la Alcaldía atraviesa el Río Churubusco que al unirse con el Río de la Piedad (ambos actualmente entubados), forman el Río Unido. También la cruza el Canal Nacional, actualmente una parte descubierta y otra convertida en Calzada La Viga.

Desecado el Lago de Texcoco, el reconocimiento en corrientes de aguas se da en los Canales de Chalco y Nacional, que se encuentran a cielo abierto y forman límites con las Alcaldías de Xochimilco y Coyoacán; además, de los Canales de Churubusco y de Garay que se encuentran entubados.

Aun cuando **Iztapalapa** fue región con grandes extensiones de agua por la antigua colindancia con el Vaso de Texcoco, ya que existieron canales para transportarse a Santa Anita, Jamaica y Tlatelolco, actualmente no existen depósitos naturales de agua superficiales por el efecto combinado de la desecación lacustre y la pavimentación urbana.

### **c) Orografía<sup>21</sup>**

La ubicación u orografía que tiene una localidad es de suma importancia, por tal razón en la siguiente cita bibliográfica se describe como está conformada.

*Las formaciones orográficas diseminadas al interior de la Cuenca son la Sierra de Guadalupe, ubicada al Norte de la Ciudad, al Sur se encuentra la Sierra de Santa Catarina, el Cerro del Pino, La Caldera y el Volcán Xico. En la zona urbana destacan el Peñón de los Baños, el Peñón del Marqués y el Cerro de la Estrella también llamado Huixachtitlán (entre los huizaches) La altitud más baja es de 2,236 metros en el vaso de Texcoco y la más alta llega a 4,000 en la Sierra del Ajusco, contrastando diferentes ambientes ecológicos.*

Como se puede observar, esto determina o favorece al clima de la zona y como estas permiten o impiden la llegada de fenómenos climatológicas a diferencia de otras zonas que mantienen una altitud uniforme.

### **d) Medios de Comunicación<sup>22</sup>**

Son aquellos medios tecnológicos, que sirven para enviar mensajes, que van dirigidos a una gran cantidad de público, y que, pueden atravesar grandes distancias en un mínimo de tiempo. Con este tipo de medios, el receptor pierde su carácter de receptor “individual” pasando a llamarse “receptor colectivo”.

---

<sup>21</sup> <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (28-05-2018).

<sup>22</sup> <https://www.portaleducativo.net/octavo-basico/200/Medios-de-comunicacion>. (25-06-2017).

Los tipos de medios de comunicación pueden ser los siguientes:

**Libros:** Corresponden a un medio escrito. Gracias a adelantos tecnológicos se ha posibilitado su reproducción en serie y, en consecuencia, pueden llegar a varios receptores a la vez.

**Prensa:** Medio de comunicación impreso. Son los periódicos o revistas de publicación diaria o regular, que contienen temas de distintas materias; además se caracterizan por la forma cómo entregan la información:

### **PRENSA DE INFORMACIÓN GENERAL**

El Universal

El Sol de México

Excélsior

Milenio

Reforma

La Jornada

La Prensa

### **PRENSA DEPORTIVA**

Cancha

Esto

Récord

### **PRENSA ECONÓMICA**

El Financiero

El Economista

**La televisión:** “Es un sistema de transmisión de imágenes en movimiento. Al

mezclar el sonido con la imagen, los mensajes entregados por la TV impactan y persuaden a los receptores de manera más rápida y certera”<sup>23</sup>.

El 98% de la población de la Unidad Habitacional Ejército Constitucionalista de la Alcaldía de Iztapalapa, cuenta con enseres domésticos primordiales e indispensables para el hogar, tales como: lavadora, licuadora, horno de microondas, pero principalmente; radio, TV, entre otros, esto les facilita desarrollar sus actividades dentro de la vivienda.

Un punto de mayor relevancia a considerar, es el uso y la propiedad del Teléfono: en sus diferentes modalidades, ya que el 90% suele contar con varios teléfonos en el grupo familiar, lo cual provoca erogaciones económicas que se vuelve un gasto que en ocasiones es innecesario, ya que el celular no es usado como una herramienta de comunicación, sino como un medio de uso y distractor en las redes sociales, que le provee diversión y esparcimiento, vinculado con la disponibilidad de televisión de paga en diversas modalidades, incrementando el gasto en menoscabo de la economía familiar y repercutiendo como tal, en pautas de comportamiento.

El 80 % tiene Internet: contratado básicamente para la telefonía puesto que sólo el 50% cuentan con computadora de los cuales, sólo el 20% tiene impresora, con esto podemos deducir que el internet no es una herramienta para adquirir conocimientos, así como tampoco las computadoras son utilizadas para labores totalmente escolares y de preparación, sino para el uso y abuso en la utilización de las redes sociales y revisión de otro tipo de páginas.

En contraparte existe una carencia notoria de Libros: puesto que solamente el 30% de los hogares suele contar con: enciclopedias, libros científicos o de literatura, por lo tanto, el acercamiento de los jóvenes a la lectura es limitado, lo que pudiera

---

<sup>23</sup> <https://www.portaleducativo.net/octavo-basico/200/Medios-de-comunicacion.> (25-06-2017).

estar asociado a la escolaridad de los Padres de Familia. Pocos estudiantes manifestaron, que el celular con internet puede tener una función adicional como es la de bajar libros y convirtiendo a este instrumento como un coadyuvante a la enseñanza y a la estimulación de la lectura, de la misma forma aun cuando existen una variedad de medios de comunicación como lo es la prensa escrita, por lo ya expuesto, también la lectura de estos medios es limitada y en ocasiones se reduce a la lectura del periódico de deportes, la sección de variedades e incluso la nota roja<sup>24</sup>.

#### **e) Vías de Comunicación<sup>25</sup>**

Por otro lado, físicamente la alcaldía se puede considerar, dividida por la Avenida Ermita Iztapalapa que la cruza de Oriente a Poniente y por el Anillo Periférico Arco Oriente de Norte a Sur, estas avenidas definen 4 grandes zonas que se caracterizan por los siguientes aspectos:

Zona Norponiente Desarrollada en su colindancia con Iztacalco, aloja colonias de nivel medio, así como la zona de los barrios y unidades habitacionales de altas densidades entre el Eje 5 Oriente y el Periférico.

Zona Sur Poniente. Ésta tiene como ejes principales, la Avenida Tláhuac y la Calzada San Lorenzo y se conforma por colonias populares de Culhuacán y unidades habitacionales de densidades altas, además de los fraccionamientos de vivienda media alta de Lomas Estrella y Campestre Estrella. Comprende importantes zonas industriales como: Santa Isabel y Ex Hacienda Xalpa y los espacios abiertos del Parque Nacional del Cerro de la Estrella y el Panteón Civil de San Nicolás Tolentino.

Zona Nororiente. Colinda al Norte con el Municipio de Nezahualcóyotl y tiene como ejes principales la Calzada Ignacio Zaragoza y las Avenidas Luis Méndez y

---

<sup>24</sup> Información recuperada por el Tesista del Estudio Socio- económico realizado en la Escuela Carlos Chávez

<sup>25</sup> <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html> (25-05-2018).

Circunvalación (Ejes 6 y 5 Sur). Se integra por los Pueblos de Santa Martha, Santa María, San Sebastián, colonias populares del Exejido de Santa Martha y grandes Unidades Habitacionales como la Vicente Guerrero, Ejército de Oriente y Constitucionalista (donde se encuentra ubicada la Escuela Secundaria 201 “Carlos Chávez Ramírez”), Guelatao de Juárez y Santa Cruz Meyehualco y el Complejo Industrial Ecológico.

Cuenta con importantes instituciones tales como el: Hospital del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Hospital Zaragoza del ISSSTE, Facultad de Estudios Superiores (FES) Zaragoza; Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) Oriente, 2 Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECYT) 7 Cuauhtémoc, los Parques Santa Cruz Meyehualco, Cuitláhuac y Unidad Deportiva Iztapalapa, Servicios de Vigilancia y Reclusorio como el Penal de Santa Martha y en construcción la Central de Carga Regional.

Zona Suroriente. Ésta presenta la zona de mayores carencias dentro de la Alcaldía, situado al Sur de la Avenida Ermita Iztapalapa y al Oriente del Anillo Periférico, que constituyen sus principales ejes de comunicación. Comprende las Subdelegaciones de Santa Catarina, Paraje San Juan y parte de San Lorenzo, con más de 60 colonias populares. No obstante, a las unidades habitacionales existentes en Iztapalapa, el nivel de construcción que predomina en la demarcación es de 2 niveles.

Existen dentro de la Alcaldía 6 áreas netamente industriales que son: Granjas Esmeralda, Santa Isabel Industrial, Granjas San Antonio, Granjas Estrella, Industrial Iztapalapa y el Complejo Ecológico Industrial.

i. Vialidad y Transporte<sup>26</sup>

La Alcaldía de Iztapalapa se encuentra entre las tres de mayor número de viajes producidos con el 7.2% y genera también un importante número de viajes internos con el 2.8% del total en la Ciudad de México.

En relación con el transporte la Alcaldía cuenta con la Línea "A" del Metro que parte desde el Paradero Pantitlán, por la Calzada Ignacio Zaragoza hasta el Municipio de Los Reyes La Paz y la Línea "8" que comunica desde la Estación Garibaldi en el Centro de la Ciudad hasta la Estación Constitución de 1917, en Avenida Ermita Iztapalapa y Anillo Periférico. La línea A - Tren Ligero, tiene Estaciones en Tepalcates, Guelatao, Peñón Viejo, Acatitla y Santa Martha. Cumplen funciones de Estaciones de Transferencia, Tepalcates y Santa Martha. La Línea 8, Garibaldi-Constitución de 1917, tiene Estaciones en Apatlaco, Aculco, Escuadrón 201, Atlalilco, Iztapalapa, Cerro de la Estrella, UAM-I y Constitución de 1917, ésta última cumple funciones de Estación de Transferencia.

Existen además rutas de autotransporte urbano colectivo concesionado que en conjunto atienden al mayor porcentaje de la población. Se ubican también los módulos 13, 39, 41 y 51 A de autobuses urbanos, 20 terminales de transporte urbano, dos paraderos colectivos y una terminal de carga.

*El número de vehículos registrados en la Alcaldía es de 210,841, de los cuales el 92.4% es de vehículos particulares, el 7.3% públicos y el restante 0.3% de vehículos oficiales. El total de vehículos registrados en la alcaldía en 1992 constituye el 8% del total registrado en la Ciudad de México.*

---

<sup>26</sup>[http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/DISTRITO%20FEDERAL/Delegaciones/Iztapalapa/IztPro01.\(13-07-18\)](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/DISTRITO%20FEDERAL/Delegaciones/Iztapalapa/IztPro01.(13-07-18))

*Los automóviles particulares constituyen el 83.9% del total de vehículos registrados en la delegación, porcentaje menor al de la Ciudad de México que es de 86.5%. Así mismo el índice de tenencia de vehículos particulares en la alcaldía (0.10 vehículos por persona) es dos y media veces menor que el índice de la Ciudad de México (0.26 vehículos por persona) Los cruceros de vialidades considerados como conflictivos se localizan en el Eje 6 Sur: Trabajadoras Sociales y el Eje 8 Sur: Ermita Iztapalapa, con Río Churubusco; en Calzada Ignacio Zaragoza con Guelatao y con Ermita Iztapalapa; en Avenida Tláhuac con Taxqueña, con Canal Nacional y con el Anillo Periférico y en este último con Calzada San Lorenzo.*

*Los puntos en que se considera hace falta una mejor integración vial son en Guelatao y en República Federal Sur y Norte a través de Ignacio Zaragoza. En lo que a pavimentación se refiere, se tiene una cobertura del 68%, con carencias en gran parte de las Colonias de la Sierra de Santa Catarina y algunas zonas aledañas al Cerro de la Estrella.*

*El alumnado tiene tres formas de trasladarse a la escuela: el 50% lo hace a pie por la cercanía de esta; el 20% utiliza el transporte público en dos modalidades: microbús o moto taxis asumiendo el riesgo que con lleva este transporte, mientras que el 30% restante cuenta con automóvil propio<sup>27</sup>.*

En lo anterior, tanto contenido del punto como la cita se puede observar como las vialidades y el medio de transporte pueden ser factores determinantes para la asistencia de los estudiantes a la Secundaria para tal efecto se incluyen fotografías representativas de qué es lo preponderante para el alumnado.

---

<sup>27</sup> Información recuperada por el Tesista del Estudio Socio- económico realizado en la Escuela Carlos Chávez



EL MICROBUS<sup>28</sup>



MOTO TAXI<sup>29</sup>

#### f) Sitios de Interés Cultural y Turístico<sup>30</sup>

Primeramente, es importante destacar las ruinas arqueológicas, como son: la Pirámide del Fuego Nuevo ubicada en el Cerro de la Estrella y recientemente, con los trabajos de remodelación del Centro de la Alcaldía, fueron encontradas ruinas arqueológicas bajo el Jardín Cuitláhuac.

Estos barrios son:

- San Lucas: Aquí se localiza el Templo de San Lucas Evangelista, Patrono de Iztapalapa de Cuitláhuac, y el edificio de la Alcaldía.
- San Pablo.
- San Pedro.
- San José
- Asunción.
- Santa Bárbara.
- San Ignacio.
- San Miguel.

<sup>28</sup> Fotografía tomada por el tesista.

<sup>29</sup> Ídem.

<sup>30</sup> [https://sic.cultura.gob.mx/lista.php?table=centro\\_cultural&estado\\_id=9&municipio](https://sic.cultura.gob.mx/lista.php?table=centro_cultural&estado_id=9&municipio). (30-10/17).

A continuación de manera enunciativa se enlistan los principales sitios de cultura y turismo:

1. *Templo de San Matías o San Juan Evangelista, Siglo XVI: Morelos No. 10, esquina Avenida Tláhuac, Pueblo de Culhuacán.*
2. *Convento de San Matías o San Juan Evangelista, Siglo XVI.*
3. *Molino de papel, Siglo XVI: Privada 15 de septiembre No. 6, esquina con Av. Morelos, Pueblo de Culhuacán.*
4. *Pirámide: Cerro de la Estrella, Carretera Escénica al Cerro de la Estrella.*
5. *Cruz de Barrio, Siglo XVI: Morelos S/N junto al No. 11, Barrio de San Antonio Culhuacán.*
6. *Templo de Santiago Acahualtepec, Siglo XVI – XVIII: Cuauhtémoc S/N, esquina Allende, Pueblo de Santiago Acahualtepec.*
7. *Templo de San Lorenzo Tezonco, Siglo XIX: Independencia S/N esquina Victoria, Pueblo de San Lorenzo Tezonco.*
8. *Templo de Santa Martha Acatitla, Siglo XVI– XX: Francisco I. Madero No. 2, Pueblo de Santa Martha Acatitla.*
9. *Templo de San Andrés Apóstol Tetepilco, Siglo XVII: Andrés Molina Enríquez S/N, esquina Emilio Carranza No. 340, Pueblo San Andrés Tetepilco.*
10. *Templo de San Marcos Mexicaltzingo, Siglo XVI: Calzada Ermita Iztapalapa No. 475, esquina San Marcos, Pueblo de San Marcos Mexicaltzingo.*
11. *Templo de Santa María Aztahuacan, Siglo XVIII: Avenida México S/N, esquina Mezquite, Pueblo de Santa María Aztahuacan.*
12. *Parroquia de San Lucas Evangelista, Siglo XVII: Calle Hidalgo No. 7 esquina Aztecas y 5 de mayo, Barrio de San Lucas.*
13. *Parroquia del Señor de la Santa Cruz Meyehualco, Siglo XVII- XX: Plaza principal s/n esquina Cuauhtémoc, Pueblo de Santa Cruz Meyehualco.*
14. *Convento de San Marcos Mexicaltzingo Siglo XVI: Calzada Ermita Iztapalapa No. 475, esquina San Marcos, Pueblo de San Marcos Mexicaltzingo.*

15. *Convento de Santa Martha Acatitla, Siglo XVI – XX, Casa Cural: Francisco I. Madero No. 2, esquina Hidalgo, Pueblo de Santa Martha Acatitla.*
16. *Capilla del Divino Salvador del Calvario, Siglo XIX: 16 de septiembre S/N, Pueblo de Culhuacán.*
17. *Capilla de Santa Magdalena Atlazolpa, Siglo XVI, XIX, XX: Santa María S/N esquina Aztecas, Pueblo de Magdalena Atlazolpa.*
18. *Capilla de la Asunción de María, Siglo XVIII: Veracruz No. 14, Pueblo de Aculco.*
19. *Hacienda de San Nicolás Tolentino, siglo XVIII-XIX: Calzada México Tulyehualco S/N en el Km. 19.5, San Lorenzo Tezonco.*
20. *Hacienda de San Nicolás Tolentino, Siglo XVIII – XIX*
21. *Museo del Fuego Nuevo: Km. 2 Carretera Escénica al Cerro de la Estrella, Col. Ampliación Veracruzana.*
22. *Museo Cabeza de Juárez: Av. Guelatao y Telecomunicaciones, Colonia Ejército de Oriente.*
23. *Templo de San Juan Bautista Nextipac Siglo XVIII – XIX: Plaza Juárez No. 8, Colonia San Juanico Nextipac.*
24. *Santuario de la Cueva Siglo XVIII – XIX: Calzada Ermita Iztapalapa No. 1,271, Barrio de San Pablo.*
25. *Puente el Vergel o de Garay Siglo XVIII: Calzada México Tulyehualco S/N<sup>31</sup>.*

Por lo anterior muestra un poco la cultura y lugares turísticos en la Alcaldía Iztapalapa, mismo que sirven también para ubicar los lugares que pudieran o debiera visitar el alumnado de la Secundaria, Carlos Chávez Ramírez.

#### **g) Referente Geográfico ante el problema que se estudia**

La Alcandía de Iztapalapa conforme a sus antecedentes históricos, es una mezcla prehispánica y española, ya que esta demarcación fue una de las zonas que

---

<sup>31</sup> <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (23-11-2017).

quedó devastada en la Conquista y reconstruida para entonces, siempre se consideró una comunidad muy devota y hasta la fecha lo sigue siendo, tan así que es una Alcaldía llena de festejos y todos los pueblos tienen festividades de forma periódica en ciertas fechas del año.

Al referirse específicamente a la comunidad estudiantil de la Escuela Secundaria, 201 Carlos Chávez Ramírez se determina la afectación directa como en tiempo de lluvias por lo ya expresado, como las inundaciones provocan que los alumnos puedan llegar tarde e inclusive presentar un ausentismo significativo, fenómeno mismo que se presenta al ser una alcaldía y por ende una colonia llena de usos y costumbres, que por sus festividades, se prefiere cumplir y asistir a los festejos propios de cada época que asistir a la escuela.

Por otro lado se puede ver que aun cuando la comunidad, cuenta ya con toda clase de medios de comunicación de actualidad, realmente no se les da el uso adecuado a la telefonía e internet que lejos de ser utilizada como un conducto de comunicación eficiente y para investigación se utiliza preponderantemente para las redes sociales generando una problemática con los alumnos que va desde la desinformación, malformación de lo que ahí se publica, chismes y motivan el Bull ying tanto personal como cibernético, haciendo muy difícil la tarea del docente en el desempeño de su verdadera labor, que es transferir conocimientos y no estar mediando toda esa problemática ya comentada.

Por último, otro factor que motiva la impuntualidad de los alumnos son los medios de transporte que preponderantemente ocupan, tal es el caso de los Moto taxis y muchos que hacen el traslado a pie.

### 1.4.3. ESTUDIO SOCIO-ECONÓMICO DE LA LOCALIDAD

#### a) Vivienda<sup>32</sup>

En la Alcaldía de Iztapalapa, 59,311 viviendas que equivalen al 13.08% del total, se encuentran en condiciones de hacinamiento, este porcentaje es significativamente mayor que el de la CDMX 9.87%, pero ligeramente menor al nacional de 14.09%.

Las características de los hogares familiares en la Alcaldía de Iztapalapa son: de 417,215 hogares familiares (por lo menos dos integrantes con parentesco familiar) el 67.59% corresponde a hogares nucleares (conformados por padres e hijos), mayor al nivel porcentual de la CDMX (67.27%) y menor al de nivel nacional (70.91%); el 30.33% lo constituyen los hogares ampliados (con por lo menos algún miembro más, integrado con parentesco familiar, dato menor al porcentaje de la CDMX 29.16% y al nacional 26.54%); 1.18% son hogares compuestos (con por lo menos un miembro más integrado sin tener un parentesco familiar) nivel menor al de la CDMX y al nacional y el 0.90% son hogares con características no especificadas, menor al nivel de la CDMX 1.08% y al nacional 1.04%.

Hay 113,703 hogares con jefatura femenina en la Alcaldía, de los cuales el 56.09% son nucleares, 41.28% son ampliados y 1.23% son compuestos. En comparación con el nivel porcentual de la CDMX (55.88%) el porcentaje de hogares con jefatura femenina de tipo nuclear en Iztapalapa es mayor, pero menor en relación al nivel nacional de 56.91%; en relación a hogares ampliados con jefatura femenina, Iztapalapa (56.09%) se encuentra por arriba tanto del nivel de la CDMX con 40.05% como del Nacional con 39.58% y en lo que respecta a hogares compuestos con jefatura femenina Iztapalapa, 1.23% se encuentra por debajo de los niveles Municipal y nacional con 2.35% y 1.71% respectivamente.

---

<sup>32</sup> <http://www.cij.gob.mx/ebco2013/centros/9370SD.html>. (13-07-2018).

En cuanto a las condiciones de vivienda y características de los hogares en Iztapalapa, se nota una mala distribución arquitectónica de las casas, muchas de ellas cimentadas en terrenos topográficamente hostiles en las faldas de los cerros, lo que dificulta de manera considerable la implementación y mantenimiento de servicios básicos como agua y drenaje, situación que impacta principalmente en la salud, aumentando la necesidad y la demanda de servicios médicos, por otro lado, los espacios tan reducidos en los que habitan las familias favorecen condiciones de hacinamiento, en las que no existe la intimidad y el derecho a un espacio personal, lo que genera aparición de grandes focos rojos y factores de riesgo y propensión al uso de sustancias, por ejemplo los campamentos de paracaidistas.

No obstante, los servicios urbanos dentro de las viviendas son aceptables para satisfacer sus necesidades primarias a pesar de lo escaso o deficiente que es el servicio de agua en toda la Alcaldía de Iztapalapa.

## **b) Empleo<sup>33</sup>**

Para referirse a la oferta de empleo en la Alcaldía de Iztapalapa, se debe decir que la actividad económica más importante es el comercio, tanto por las unidades económicas que agrupa (28,600, 63% del total), el personal que ocupa (74 833 empleados, 42% del total), como por los ingresos que genera (20 398 millones de pesos anuales, 69% de la alcaldía).

El comercio al por menor agrupa el 87.7% de las unidades comerciales de la alcaldía y ocupa el 64.1% del personal dedicado a esta actividad. En la generación de ingresos el sector comercio al por mayor concentra el 68.7%. Es de destacar que el comercio al por mayor del 25% del total de establecimientos comerciales en este subsector a nivel de la entidad, el 15% del personal ocupado y el 14% de los ingresos generados.

---

<sup>33</sup> <http://www.paot.org.mx/centro/programas/delegacion/iztapal.html>. (02-04-2018).

En segundo lugar, destaca la actividad manufacturera, la que aun cuando sólo concentra el 10% de los establecimientos comerciales, ocupa el 16% del personal y general 26% de los ingresos.

Los subsectores más importantes por la cantidad de unidades industriales que agrupan (73.8% del sector en la alcaldía) son: productos alimenticios, bebidas y tabacos; papel y productos de papel; y productos metálicos maquinaria y equipo. Es de destacar la participación del subsector alimentos, bebidas y tabacos con el 20.1% del total del subsector en la CDMX.

Los tres subsectores más importantes en ocupación de mano de obra son los siguientes: productos alimenticios, bebidas y tabaco; sustancias químicas y productos derivados del petróleo; y productos metálicos maquinaria y equipo; los que agrupan el 64.5% del sector de la alcaldía.

Sobresale el último subsector porque representa el 18.6% de todo el subsector en la Ciudad de México.

En lo que corresponde a la producción bruta destacan los subsectores de papel y productos de papel; sustancias químicas; y productos metálicos maquinaria y equipo; debido a que representan el 70.6% del sector en la Alcaldía. Es de destacar que el subsector de papel y productos de papel representa el 13% del total de ese subsector en la Ciudad de México.

En lo que corresponde a la producción bruta destacan los subsectores de papel y productos de papel; sustancias químicas; y productos metálicos, maquinaria y equipo; debido a que representan el 70.6% del sector de la alcaldía.

Los servicios se encuentran en tercer sitio, pues a pesar de que tienen el 27% de las unidades económicas, sólo ocupan 19% del personal y general 4% de los ingresos totales.

*Los subsectores más importantes en relación con los establecimientos de servicios, dado que agrupan el 80.5% de esas unidades son: restaurantes y hoteles; servicios profesionales, técnicos especializados y personales; y el de servicios de reparación y mantenimiento. Es de destacar que los servicios de reparación y mantenimiento representan el 15.1% del total de la CDMX.*

*El mayor personal ocupado en este sector se concentra en los tres subsectores mencionados anteriormente, debido a que en conjunto representan el 75% del sector de la alcaldía. Sobresale el tercer subsector porque representa el 12.1% del total del subsector en la CDMX.*

*De igual forma, en ingresos generados destacan los mismos subsectores, ya que representan 73.2% del sector de la alcaldía<sup>34</sup>.*

#### i. Actividades informales<sup>35</sup>

Con relación a las actividades informales el Censo General de Población y Vivienda del año de 1990, indica que el 4% de la población ocupada de la Alcaldía, 19,425 personas, se dedica al comercio ambulante, proporción superior al 3.29% en la CDMX. En este sentido, las autoridades de la Alcaldía de Iztapalapa tienen registrados 218 tianguis que operan en vías públicas o predios baldíos. Dentro de ellos, los de mayor dimensión corresponden a los localizados en: la Calle de Luis Méndez, desde Anillo Periférico Oriente hasta la Calle de Ricardo García Villalobos, en la Colonia Chinampac de Juárez; la Av. de las Torres, entre la Av. Tláhuac y Canal de Chalco, en las Colonias José López Portillo, Girasoles Tulyehualco, la Esperanza, Valle de San Lorenzo, San Antonio y Guadalupe; en las Avenidas 6, 8 y 10, entre la Calle 71 y la Calle 39, dentro de la Unidad Habitacional Santa Cruz Meyehualco; en la Colonia Escuadrón 201, entre el Eje 3 Oriente y la Calzada de la Viga.

---

<sup>34</sup> Ídem

<sup>35</sup> <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/DISTRITO%20FEDERAL/Delegaciones/Iztapalapa/IztPro01>. (15-09-2018).

Por otra parte, la venta ambulante tiende a concentrarse en las inmediaciones de los sitios de transferencia de medios de transporte colectivo, particularmente en las Estaciones del Tren Ligero Guelatao y Santa Martha, así como en la Estación Escuadrón 201 de la Línea del Metro.

### **c) Deporte<sup>36</sup>**

En la Alcaldía de Iztapalapa existen diversas instalaciones deportivas importantes, como el Deportivo Santa Cruz, el Deportivo Francisco I. Madero y varios más, donde la población iztapalapense aprovecha las actividades que se imparten en esos centros, además ocasionalmente en estos espacios se organizan diferentes actividades, como conciertos populares, circos, ferias, etc.

La Alcaldía de Iztapalapa cuenta además con la Escuela de Formación Deportiva Salvador Allende ubicada en Calle Díaz Soto y Gama S/N esquina con Campaña del Ébano, la cual cuenta con piscina y campo de fútbol misma que fue inaugurada el 15 de febrero de 2011, se ubica dentro de la Unidad Habitacional, Vicente Guerrero, con el propósito de capacitar a deportistas de alto rendimiento, fomentando y apoyando un nuevo estilo de vida en la Alcaldía de Iztapalapa. Cabe mencionar que la escuela tiene un cupo para dar formación a más de 12 mil personas, de igual manera se cuenta con instructores altamente capacitados en su área de trabajo y con mucha experiencia en la instrucción.

Los habitantes de Iztapalapa dentro de sus preferencias deportivas están el básquet ball, vóley ball, algo de base ball, pero preponderantemente el foot ball.

---

<sup>36</sup> <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (16-10-2017)

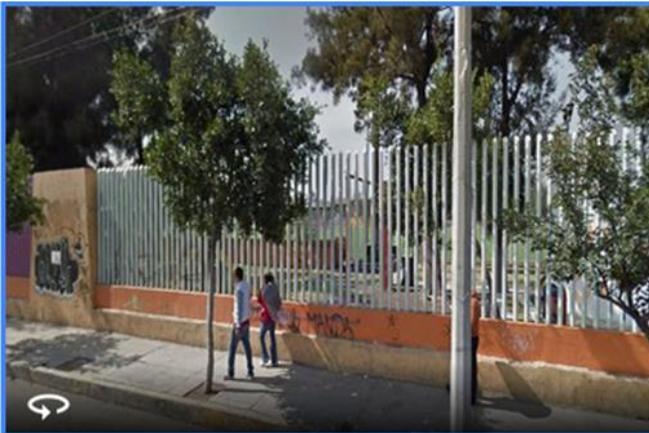
#### d) Recreación<sup>37</sup>

Iztapalapa cuenta con un gran número de parque y centros deportivos para la recreación familiar, de los cuales podemos destacar los siguientes:



PARQUE CUITLÁHUAC<sup>38</sup>

Por su valor ecológico, el Parque Cuitláhuac en Iztapalapa podría convertirse en el “Chapultepec del Oriente”, como un pulmón verde que ayudaría a combatir el cambio climático y continuaría siendo un lugar recreativo en donde conviven las familias.



PARQUE ELEKTRA<sup>39</sup>

Parque Elektra, es un centro deportivo que cuenta con canchas de Foot ball, entre muchas otras áreas de atracción y se encuentra ubicado en la AVENIDA GUERRA DE REFORMA, COLONIA LEYES DE REFORMA, IZTAPALAPA, CDMX, CP: 09310.

<sup>37</sup><https://www.google.com/search?ei=2GW5m9CcaEtQX35qWABA&q=principales+parques+y+deportivos+de+iztapalapa>. (17-10-2017)

<sup>38</sup> <https://www.google.com/principales+parques+y+deportivos+en+iztapalapa>. (08-04-2018).

<sup>39</sup> <https://www.google.com/maps/deportivo>. (08-04-2018).



DEPORTIVO CANANEA<sup>40</sup>

Deportivo Cananea, cuenta con canchas de Basquetbol como principal área de atracción y está ubicado Calle Derechos Democráticos, Predio el Molino, Ciudad de México, CDMX

El centro Deportivo La Purísima.

Unidad Deportiva Francisco I. Madero, entre muchos otros más y este último es más cercano a la Colonia Ejército Constitucionalista donde está ubicada la Escuela Secundaria, Carlos Chávez Ramírez.

#### e) Cultura<sup>41</sup>

La Alcaldía de Iztapalapa es la más poblada de las 16, en esta Demarcación coexisten descendientes de 16 pueblos originarios, habitantes de 30 etnias y mestizos venidos de diferentes partes del país y de la CDMX, existen 200 colonias y más de 600 unidades habitacionales, por ende tiene una gran diversidad de formas usos y costumbres con las que vive la gente, que lejos de ser un sincretismo cultural han formado una identidad a través de sus tradiciones, con las que cuenta cada uno de los pueblos que componen esta demarcación, que lejos de irse perdiendo las han fortalecido y han creado lazos de identidad territorial, a pesar de que mucha población externa de otros estados que emigraron a Iztapalapa han creado sus propios territorios y se han insertado en la cultura de esta alcaldía, donde la diversidad y la pluralidad de costumbres y tradiciones que se viven son diversas y muy sólidas por un pueblo que lucha el día a día al paso del tiempo.

<sup>40</sup> [https://www.google.com/maps/deportivo cananea](https://www.google.com/maps/deportivo%20cananea). (10-04-2018).

<sup>41</sup> <https://culturaiztapalapa.wordpress.com/2012/10/02/cultura-en-iztapalapa-2/>. (30-09-2017).

## f) Religión<sup>42</sup>

En el periodo comprendido entre 1980 y 1990, la presencia de la Religión Católica se redujo en casi 2%. A pesar de ello, el catolicismo sigue siendo la religión predominante (92,1%). En un lapso de diez años, el catolicismo perdió presencia frente a otras denominaciones religiosas, en especial, las evangélicas; pasó de 92,1% a 80,18% y se ha mantenido hasta la actualidad esa tendencia.

Dentro de las fiestas que celebran los habitantes de Iztapalapa, las que llaman más la atención son las de la Semana Santa. Esta celebración se inició en agradecimiento a que terminó el cólera morbus que azotó y diezmó a la población en 1833. Desde el año de 1843, Iztapalapa celebra la Semana Santa por medio de representaciones realizadas con gente de su propia comunidad. Protagonistas que han mantenido su fe a lo largo de muchos años, la han convertido en una herencia cultural para el mundo.

“Las fiestas de Semana Santa con el Vía Crucis en Iztapalapa, han sido tan importantes que en 1867, Don Benito Juárez protegió la escenificación, poniendo orden en el gobierno civil como en el eclesiástico. De igual forma, también se recuerda el apoyo que le dio Don Emiliano Zapata en 1914, al prestar los caballos de su ejército, así como la ayuda económica para la realización de este acontecimiento”<sup>43</sup>.

Esta celebración comenzó a hacerse famosa atrayendo a cada vez más gente, durante los años 50's y 60's, con el entubamiento del Canal de la Viga y la pavimentación de la calzada del mismo nombre. Esta escenificación ha evolucionado tanto, que se ha convertido en un evento relevante de la cultura popular, y único en el mundo por sus características y número de personas que asisten (se calcula en cerca de tres millones).

---

<sup>42</sup> <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (07-01-18).

<sup>43</sup> Ídem

## **g) Educación<sup>44</sup>**

En el aspecto educativo, en la Alcaldía de Iztapalapa el 66.83% de la población de entre los 3 a los 24 años asiste a la escuela (465,480 personas); de este modo el porcentaje de la población con acceso a la educación es menor al del nivel de la Ciudad de México 70.71%, pero mayor al nacional 62.53%.

Existe un rango que presenta mayor porcentaje de asistencia escolar, el cual es de los 10 a los 14 años con 95.64%. Cabe mencionar que a mayor rango de edad el nivel de escolarización va disminuyendo esto es a partir de los 20 años, situación que sucede tanto en la Ciudad de México (96.01%) como a nivel nacional (93.63%).

La población de Iztapalapa que cuenta con Educación Media Superior en el rango de edad de 15 a 19 años (75,586) representa el 46.78% de los jóvenes. A partir de los 15 años de edad, el porcentaje de adolescentes y jóvenes que no asisten a la escuela va en aumento, lo que explica el proceso de abandono y fracaso escolar, situación que puede exponer más a los jóvenes al consumo de las drogas.

En la Alcaldía de Iztapalapa, después de los 35 años menos de la mitad de la población cuenta con Educación Media Superior o un nivel más alto de estudios; el porcentaje total de población con Educación Media Superior en Iztapalapa (44.05%) es menor que la Ciudad de México (53.03%) y mayor que a nivel nacional (35.83%).

La cobertura en el ámbito de la Educación Básica es formalmente buena en lo que a los números se refiere, sin embargo, si hacemos un análisis a profundidad, encontramos que la calidad de la oferta educativa a la que tienen acceso los habitantes de Iztapalapa deja mucho que desear en cuanto a proporcionar habilidades, aptitudes, conocimientos, así como facilitar el desarrollo integral de las potencialidades de sus estudiantes. La falta de información puede verse reflejada, junto con otros factores, en

---

<sup>44</sup> <http://www.cij.gob.mx/ebco2013/centros/9370SD.html>. (24-05-2018).

los altos niveles de consumo de sustancias que se presentan en Iztapalapa.

Otro de los graves problemas en lo referente al ámbito educativo, es la poca capacidad de que tienen las instituciones de educación en el Nivel Medio Superior de proporcionar una matrícula a gran cantidad de jóvenes, orillando a quien tiene posibilidades, a matricularse en instituciones privadas relativamente económicas y con muy bajo nivel académico (Revista del Consumidor, Agosto 2015) y a quienes crecen de posibilidades, sólo queda como opción engrosar las cifras de desempleo y de falta de preparación Técnico Profesional. Otro tipo de opciones a las que tienden estos jóvenes involucran el trabajo informal, el formal poco remunerado por falta de preparación, las actividades delictivas, la migración a los Estados Unidos u otro tipo de actividades<sup>45</sup>.

#### i. Instituciones de Educación Básica

La Alcaldía de Iztapalapa cuenta con escuelas a Nivel Básico, suficientes para cubrir las necesidades de educación en toda la demarcación. Estas son coordinadas por la Dirección de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI), a través de sus cuatro Regiones Escolares (Centro, Juárez, San Miguel Teotongo y San Lorenzo), mismas que organizan las diferentes escuelas y Niveles de Educación Básica en el siguiente orden:

72	Escuelas de Educación Inicial
615	Escuelas de Educación Preescolar
690	Escuelas de Educación Primaria
257	Escuelas de educación Secundaria
105	Escuelas de Educación Especial
21	CEDEX (Centros de Educación Extraescolar) <sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> <http://www.cij.gob.mx/ebco2013/centros/9370SD.html>. (15-03-2018).

<sup>46</sup> Información obtenida del padrón de escuelas en la DGSEI (25-05-2020).

De igual manera dentro de su territorio están ubicadas instituciones de Nivel Medio Superior y Superior, que definitivamente no cubren con la demanda y necesidades de estudio de sus niveles, a continuación, se describen las instituciones que se ubican en la demarcación.

ii. Instituciones de Educación Media Superior

- Preparatoria 'Iztapalapa 1' del Instituto de Educación Media Superior de la CDMX
- Preparatoria 'Benito Juárez' del Instituto de Educación Media Superior de la CDMX
- Preparatoria 'Iztapalapa 3' del Instituto de Educación Media Superior de la CDMX
- Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Oriente (CCH-O) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Centro de Estudios Científico y Tecnológicos 7 “Cuauhtémoc” (CECyT “Voca 7”) del Instituto Politécnico Nacional
- Colegio de Bachilleres Plantel No.6 "Vicente Guerrero"
- Colegio de Bachilleres Plantel No.7 "Iztapalapa"
- CETIS No. 50
- CETIS No.53
- CETIS No. 153

iii. Instituciones de Capacitación y Formación para el Trabajo

- Centro de Capacitación para el Trabajo No. 171 "Heriberto Jara Corona"
- Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial No. 176

iv. Instituciones de Educación Superior

La Alcaldía de Iztapalapa alberga cuatro Instituciones Públicas de Educación

Superior. Éstas son:

- 1) Facultad de Estudios Superiores de Zaragoza (UNAM)
- 2) Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAM-I)
- 3) Universidad Autónoma de la Ciudad de México Campus Iztapalapa y San Lorenzo Tezonco (UACM).
- 4) Instituto Tecnológico de Iztapalapa
- 5) Instituto Tecnológico de Iztapalapa 2
- 6) Instituto Tecnológico de Iztapalapa 3

Además, Iztapalapa cuenta con el Campus Sur de la Universidad Tecnológica de México (UNITEC), Institución privada de Educación Superior, así como con dos campus de la Universidad ICEL (Ermita y Zaragoza). Universidad de la República Mexicana (UNIREM) Iztapalapa entre algunas otra más.

#### **h) Como influye el ambiente Socio-económico en el ambiente escolar de los alumnos**

Para iniciar se comentará que la Escuela Secundaria, 201 Carlos Chávez Ramírez, se ubica en la Alcaldía de Iztapalapa en la CDMX, considerada sino la más complicada, por lo menos si una de las más complicadas, aunado a ello el plantel escolar, se encuentra ubicado a un costado de la Unidad Habitacional “Ejército Constitucionalista”, manifestada como zona de alto riesgo o con mucha vulnerabilidad. Se puede ingresar a ella por la Avenida Constitución de Apatzingán y SM II S/N; se le califica como una zona urbana marginal y aunque cuenta con los servicios urbanos necesarios (deteriorados) como lo son: agua potable, drenaje, pavimentación, alumbrado, banquetas y transporte público.

Cuenta con vivienda propia en donde hay un promedio de 4 a 6 habitantes, por lo regular es familia directa, padre y hermanos, en algunos casos conviven con los abuelos maternos o paternos; se puede pensar que hay una dinámica familiar

aceptable, sin embargo, esto no se manifiesta en el comportamiento y desenvolvimiento del día a día.

La escolaridad de los Padres de Familia, el 70% de las madres, tienen la Secundaria completa, el 10% Licenciatura y el 1% Doctorado, el resto sólo Primaria, esto indica que la preparación académica de las madres, no cuentan con las suficientes herramientas de conocimientos para apoyar a sus hijos(as), situación que todavía se agudiza más, puesto que las madres tienen que salir a trabajar para contribuir al gasto familiar, el 10% de los padres estudiaron la Primaria, 50% la Secundaria, el 30% con Nivel Medio Superior, el 10% con Licenciatura. La dinámica observada es que el padre en la mayoría de los casos está ausente del hogar, esto puede ser por día, o varios días e incluso con horarios variados, por lo tanto, hay poco reconocimiento a la autoridad del padre por los alumnos, lo reconocen como proveedor y por esto la figura materna tiene mayor fuerza.

Las expectativas de los jóvenes son altas, puesto que el 70% manifestó querer realizar estudios a Nivel Licenciatura e inclusive dentro de estos, el 20% les gustaría estudiar una Maestría, cabe mencionar que estos últimos son los hijos de padres que tienen mayor nivel de escolaridad. Un 20% le gustaría estudiar una Carrera Técnica, para satisfacer las necesidades económicas, que son apremiantes y ven en esto la posibilidad de tener en corto tiempo mejores ingresos que sus padres.

Por otro lado, siendo el comercio ambulante una de las actividades preponderantes, así como el modo de vida de los Padres de Familia, obliga a los alumnos a participar en dicha actividad, disminuyendo su aprovechamiento que va desde el no asistir a clases por estar ahí o bien tener que incorporarse a esa actividad una vez que sale de clases. Finalmente podemos ver que todos los factores antes mencionados van a influir directamente en el desarrollo de las capacidades de aprendizaje del alumno.

Socialmente presenta los problemas típicos de ciudades que tienen crecimiento

no planeado con una fuerte problemática social, que van desde: disfunción familiar, unión de parejas muy jóvenes (16 – 18 años), falta de espacios de esparcimiento y de cultura, pequeños grupos juveniles vagando, no respeto del equipamiento urbano, hasta los más complicado o graves como: el consumo de alcohol en la vía pública, la compraventa de drogas, asaltos en plena luz del día y de forma constante, entre otros elementos.

#### 1.4.4. EL REFERENTE ESCOLAR

**a) Ubicación de la escuela en la cual se establece la problemática.  
Incluyendo el croquis del área geográfica urbana o rural**

Específicamente donde se detecta la problemática y se centra la investigación, es la Escuela Secundaria de Tiempo Completo, Sin Ingesta No. 201 “Carlos Chávez Ramírez”, ubicada en:

**Av. Constitución de Apatzingán y S.M. II S/N  
Unidad Habitacional Ejército Constitucionalista  
C.P. 09260, Iztapalapa, Ciudad de México**



UBICACIÓN DE ESCUELA SECUNDARIA<sup>47</sup>

## b) Estatus del tipo de sostenimiento de la Escuela Pública o Privada

Como Escuela Pública que es: La Escuela Secundaria de Tiempo Completo sin ingesta No. 201 “Carlos Chávez Ramírez” pertenece a la Zona Escolar 9 Secundarias de la Dirección Regional de Servicios Educativos Juárez, dependiente de la Dirección de Servicios Educativos Iztapalapa bajo la jurisdicción de la Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México (AEFCM) y por ende de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

## c) La organización escolar en la institución

### i. ESTRUCTURA ESCOLAR

La escuela consta de: auditorio, patio central con canchas de básquet ball, patio

<sup>47</sup> <https://secundaria201carloschavezramirez.jimdo.com/>. (02-06-2018).

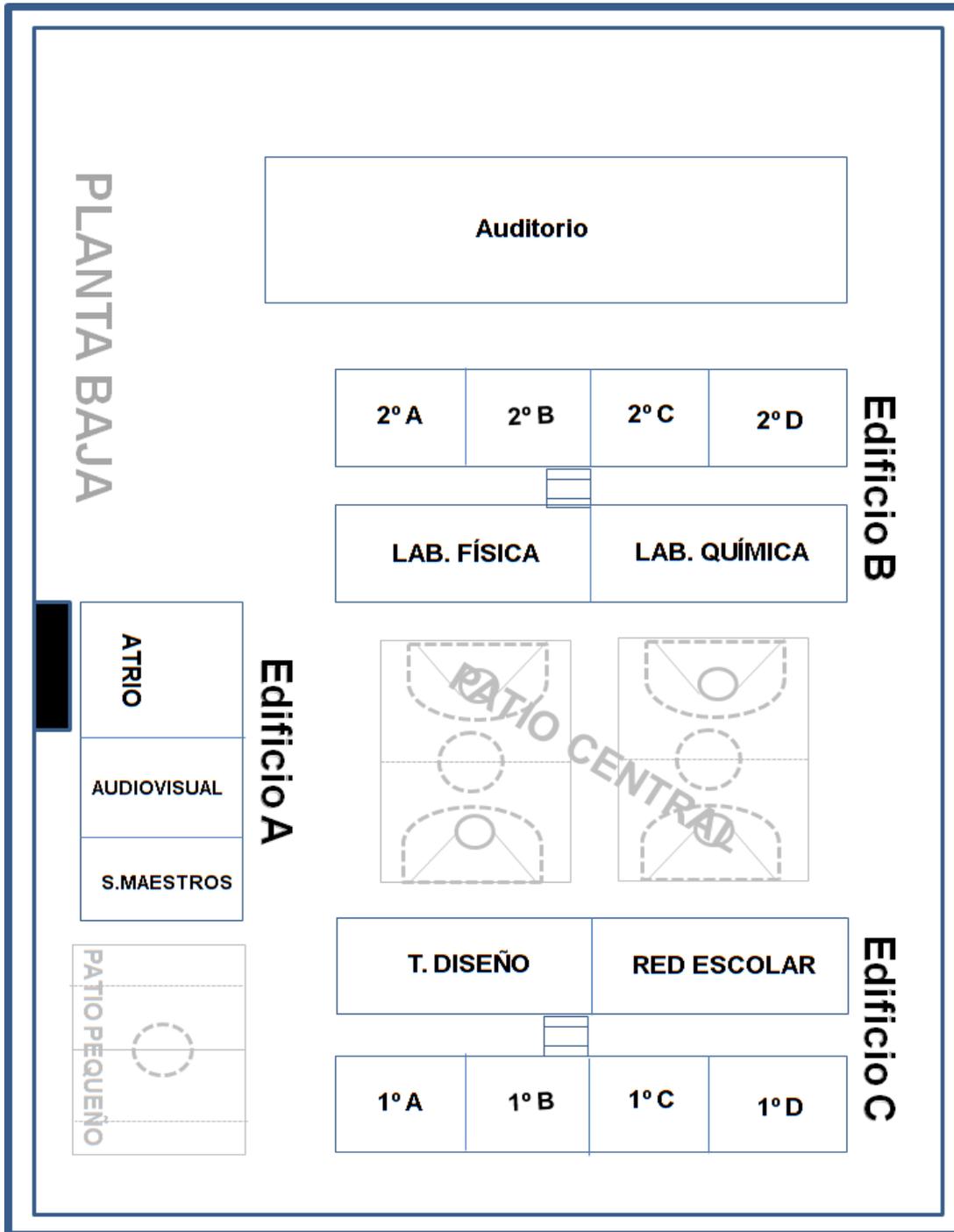
chico con canchas de vóley ball, áreas verdes amplias en torno a todos los edificios y tres edificios de dos plantas, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Edificio A, gubernamental: Es el edificio que se encuentra en la entrada principal de la escuela la planta baja está conformada por espacio de acceso al plantel directamente al patio principal, así como la Sala de Maestros y área de materiales de Educación Física. En el piso uno se encuentran ubicadas las oficinas administrativas, subiendo la escalera a mano izquierda se ubica la oficina de Trabajo Social y Orientación, así como la oficina de la controladora escolar, a mano derecha se ingresa al espacio donde en la parte izquierda se encuentra el espacio de las secretarías de grupos y a mano derecha en el siguiente orden se ubican las oficinas de la Subdirección Académica, el archivo, los baños de damas, baños de caballeros, Oficina de la Subdirección Administrativa y al fondo del lado derecho se encuentra la Dirección y del lado derecho el Consultorio Médico.

Edificio B: Se ubica al Sur-Poniente del plantel, en planta baja a mano izquierda se encuentran los terceros grados y a la derecha los laboratorios de Física y Química mientras que al centro están ubicados los baños de las niñas, en el primer piso subiendo las escaleras en el lado izquierdo del edificio se encuentran dos grupos de Segundo Grado y el taller de Diseño y Confección Textil, al lado contrario se ubican los otros dos grupos de Segundo Grado con la biblioteca y al igual que en la planta baja, al centro están los baños, pero de los niños.

Edificio C: Se ubica al Nor-Poniente del plantel, donde se concentran en planta baja los Primeros Grados en el lado derecho del edificio, en tanto que del lado izquierdo podemos encontrar el taller de diseño gráfico, la Red escolar y al centro los baños de las niñas, en tanto que en el primer piso subiendo las escaleras está el área de Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDEEI), el Taller de: Diseño y Creación Plástica y el Aula de Música que es el lado derecho del edificio, mientras que del lado izquierdo se ubica el Taller de Informática así como la Oficina de la Supervisión Escolar y los baños de los niños al centro.

CROQUIS DE LA ESCUELA<sup>48</sup>



<sup>48</sup> Croquis elaborado por el tesista con información de la institución el 10 de diciembre de 2017.

**PRIMER PISO**

CONLALOR
ORIENTACIÓN T.S.
S. ACÁDEMICO
S. ADMINISTRATIVO
DIRECCIÓN

**Edificio A**

3° A	3° B	T. DISEÑO TEXTIL
3° D	3° C	BIBLIOTECA

**Edificio B**

SUPERVISIÓN ZONA 9	T. INFORMÁTICA	
UDEII	A. PLASTICAS	A. MUSICA

**Edificio C**

## ii. ORGANIZACIÓN ESCOLAR

La escuela cuenta con una Estructura grupal de 12 grupos, conformados por Tres Grados (1º, 2º y 3º), cada uno con cuatro grupos (A, B, C y D). Con una población total de 433 Alumnos, donde el 58.8% son mujeres y el 41.2 % son hombres. El promedio de edad de los alumnos es de 14 años, con características diversas por la influencia del medio donde se desenvuelven, el nivel educativo y actividad laboral de los padres.

Uno de los problemas que más se refleja por el entorno donde se desarrollan los jóvenes, es la falta de apoyo e impulso para la realización de los trabajos extraescolares, ya que el 60% manifestó que nadie en su casa les apoya para realizar estas actividades: El 40% es apoyado por las madres que como se indicó, su nivel de educación, está alrededor del nivel de Secundaria y de igual manera por lo ya comentado, el apoyo del Padres de Familia es prácticamente nulo, ya que se encuentran fuera de casa (por trabajo y traslados) entre 12 y 14 horas, teniendo muy poco tiempo incluso para la convivencia familiar.

## iii. PERSONAL DOCENTE

La Secundaria cuenta con una plantilla de 29 docentes de los cuales 16 son mujeres y 13 hombres. De los que del 100% el 43.75% no son Normalistas y la diferencia si lo son, pero sólo el 2%, ha tomado algún curso, especialización, diplomado o Maestría en los últimos dos años por lo que la plantilla docente, no está actualizada y en su mayoría, sino es que en su totalidad su práctica docente sigue siendo tradicional y conductista, todavía oponiendo una real resistencia a trabajar con un enfoque constructivista y basado en una Planeación y Evaluación por Competencias.<sup>49</sup> Adicionalmente a ello existen 4 grupos afines lo que imposibilita en consenso y trabajo colaborativo, la principal figura directiva hipotéticamente, es una

---

<sup>49</sup> Encuesta realizada a profesores por parte de la dirección por instrucciones de la supervisión. (06-07-2017)

combinación entre un líder centrado en la gente y uno con orientación política, puesto que es un líder que se apoya en las relaciones, y en sus emociones, conflictos y esperanzas, procurando espacio y poder para generar alianzas y coaliciones, pero, muy difícilmente utiliza la presión y es muy cercano al liderazgo carismático, donde primordial lo que busca es encontrar la aceptación del personal y basando sus resultados en meras apariencias, condiciones que se buscaran confirmar con la encuesta al personal de la escuela.

La plantilla escolar está conformada por 1 director, 2 subdirectores (de Gestión y Desarrollo Escolar), 2 Promotores (Lectura y Tics), 29 docentes, 3 Ayudantes de Laboratorio, 1 bibliotecaria, 1 Responsable de Red, 5 secretarias, 4 Asistentes de Servicio, 1 conserje y 1 velador. 50 personas: 23 mujeres y 27 hombres. Considerada como una de las pocas escuelas que cuenta con una estructura docente completa.

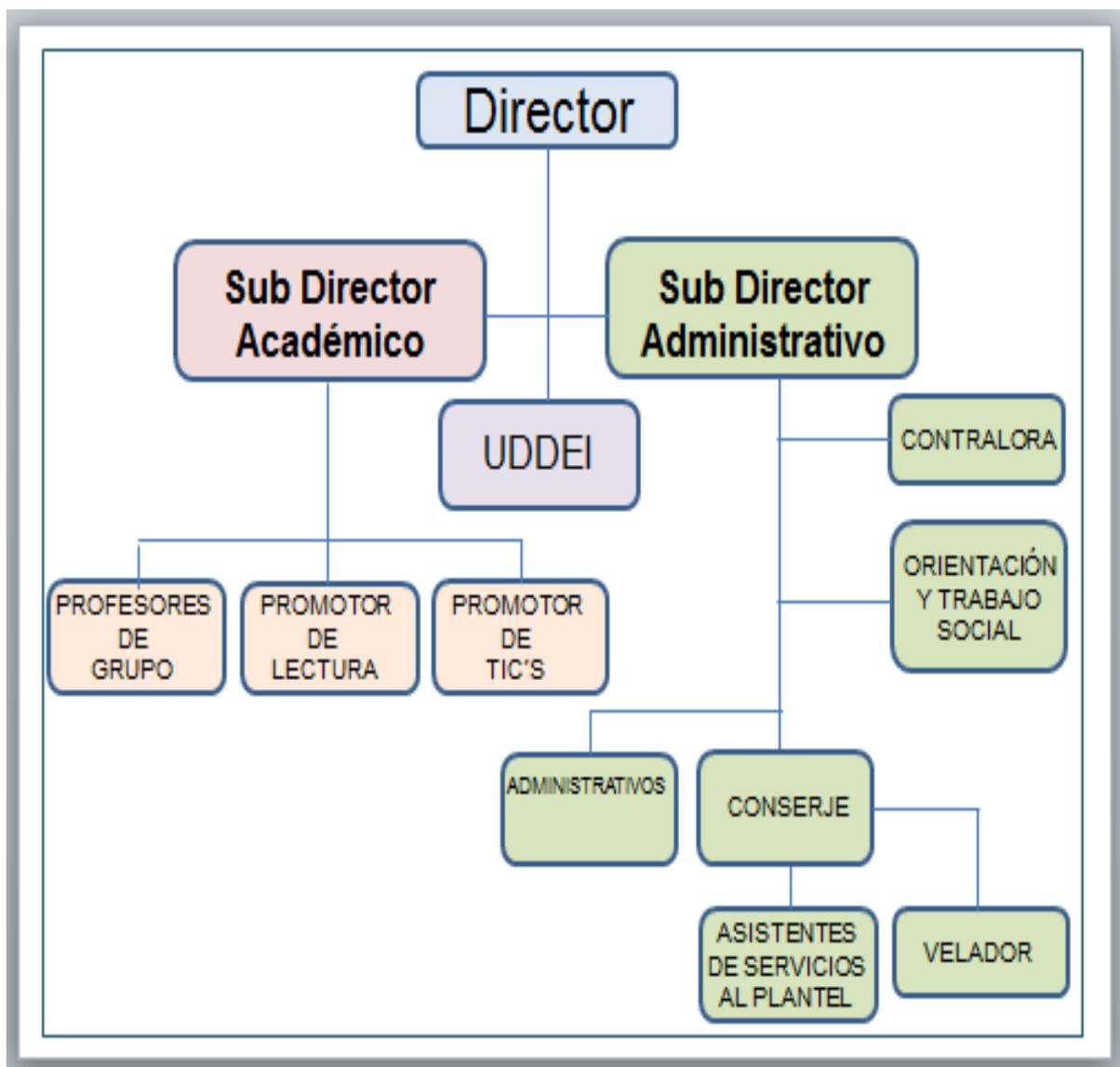
<b>Cuadro de Plantilla Escolar <sup>50</sup></b>			
<b>ASIGNATURA</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Español</b>	2	3	5
<b>Matemáticas</b>	1	3	4
<b>Ciencias</b>	4	0	4
<b>Geografía</b>	1	1	2
<b>Historia</b>	1	1	2
<b>Cívica y ética</b>		2	2
<b>Inglés</b>	1	2	3
<b>Educación Física</b>	1	2	3
<b>Tecnología</b>	2	2	4
	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>29</b>

<sup>50</sup> Cuadro elaborado por el tesista con información de la plantilla escolar (28-05-2018).

iv. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cada vez más, es posible hablar de una estructura organizacional mixta, pero predominantemente de forma horizontal. En la conciencia de que la organización y coordinación es responsabilidad del director.

ORGANIGRAMA ESCOLAR <sup>51</sup>



<sup>51</sup> Organigrama elaborado por el tesista con información de la institución (30-05-2018).

## **CAPÍTULO 2. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO EN SERVICIO DENTRO DEL ÁREA GEOGRÁFICA DEL TEMA DE ESTUDIO**

### **2.1. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO EN SERVICIO, DENTRO DEL ÁREA GEOGRÁFICA DE UBICACIÓN DEL TEMA**

De conformidad con la Ley General de Educación y la Reforma Educativa, así como el Servicio Profesional Docente todos los docentes habrán de profesionalizarse, evaluarse y tener la oportunidad de promoción a funciones de Dirección y Supervisión, para ello deberá contar con un programa de capacitación y actualización como una de las obligaciones que debe cubrir la Secretaría de Educación Pública y que a través de las instituciones locales vigilarán que se cumplan, para este caso corresponde a la Dirección de Servicios Educativos Iztapalapa, misma que dentro de sus facultades y atribuciones algunas de las cuales son:

- Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar los servicios de Educación Inicial y Básica en todas sus modalidades, incluyendo la Indígena y Especial, así como la Educación Física en la Alcaldía Iztapalapa.

- Apoyar a las áreas competentes de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México en la realización de estudios que tengan por objeto medir los resultados obtenidos en la aplicación de normas, planes y programas de estudio; materiales didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje.
- Aplicar las normas establecidas por las áreas competentes de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México, para la organización y control escolar en los planteles de su responsabilidad, donde se imparta Educación Inicial, Básica en todas sus modalidades, incluyendo la Indígena y Especial, así como verificar su cumplimiento en términos de la Ley General de Educación.
- Coordinarse con la Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico en la aplicación de programas y acciones para el mejoramiento de la Calidad de la Educación Inicial y Básica en su ámbito de competencia.
- Participar con las áreas competentes de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México en la ejecución de los procesos de planeación, programación y evaluación educativas; de administración y control escolar, así como de administración de recursos humanos, financieros y materiales.
- Dirigir dentro de su ámbito de competencia, las actividades de actualización magisterial y superación docente, así como la aplicación del Programa que sustituye el de Carrera Magisterial en la Dirección General, de conformidad con las normas establecidas “De conformidad con lo dispuesto por el Décimo Primero Transitorio de la Ley General del Servicio Profesional Docente, el programa de Carrera Magisterial concluye y será reemplazado con el Programa de Promoción en la Función por Incentivos en Educación Básica”<sup>52</sup>.
- Organizar la impartición de cursos escolarizados y no escolarizados de actualización; de inducción a puestos docentes; la realización de actividades

---

<sup>52</sup> <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/sep-publica-reglas-del-programa-que-sustituye-a-la-carrera-magisterial#:~:text=De%20conformidad%20con%20lo%20dispuesto,por%20Incentivos%20en%20Educaci%C3%B3n%20B%C3%A1sica> (08-08-2020).

culturales para este tipo de funciones, así como la operación de los Centros de Maestros, en el ámbito de su competencia.<sup>53</sup>

Para ello cuenta con 4 Centros de Maestros<sup>54</sup>

<b>AGUSTÍN CUE CÁNOVAS</b>	<b>SOLEDAD ANAYA SOLÓRZANO</b>
Calle 17 25 Esq. Av. 4 U. H. Sta. Cruz Meyehualco Teléfonos: 26 08 40 82 y 26 08 43 35	Av. Guelatao Esq. Batallón de Zacapoaxtla U.H. Ejército de Oriente Teléfonos: 57 45 06 86 Y 57445165
<b>ANTONIO Y EMILIA BALLESTEROS</b>	<b>BENITO SOLIS LUNA</b>
Reforma # 155 Región San Lorenzo Tezonco Teléfono: 58 59 71 24 y 55385470	Camino Cerro de la Estrella S/N Centro Comunitario "Villa Estrella" Col. El Santuario Teléfonos: 56 85 01 35 y 26360182

## 2.2. POBLACIÓN MAGISTERIAL, INSCRITA EN EL PROGRAMA DE CARRERA MAGISTERIAL EN EL ÁREA GEOGRÁFICA DEL TEMA DE ESTUDIO, DERIVADO DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA QUE DESARROLLAN LOS PROFESORES BENEFICIADOS POR EL PROGRAMA DE CARRERA MAGISTERIAL

Se menciona éste, como el Programa de Promoción en la Función por Incentivos en Educación Básica que en su momento fue el sistema de estímulos de promoción horizontal en el que los docentes de Educación Básica, Preescolar, Primaria, Secundaria y grupos afines se inscribieron de manera voluntaria e individual; y tuvo como propósito el promover la superación y profesionalización del maestro, así como el reconocimiento a su labor y, en consecuencia, la mejorar sus condiciones

<sup>53</sup> [https://www2.sepdf.gob.mx/quienes\\_somos/dgsei/funciones.html](https://www2.sepdf.gob.mx/quienes_somos/dgsei/funciones.html). (23-02-2018).

<sup>54</sup> Cuadro elaborado por el tesista con información de la institución el 2 de abril de 2018.

sociales de vida, toda vez que actualmente todavía existen docente beneficiados con el estímulo.

Desde la implementación de Carrera Magisterial en 1993, con efectos retroactivos a 1992, se ha generado una gran cantidad de datos que, presentados de manera ordenada y sistemática, aportan información valiosa para fortalecer el desarrollo del programa, además que sirve de insumo para orientar a otras instancias en el diseño de estrategias que orienten el quehacer educativo.

En este contexto, la Coordinación Nacional de Carrera Magisterial llevó a cabo el proceso de “Reingeniería de la Estadística Básica”, con la finalidad de diseñar una herramienta que permita explotar las bases de datos históricas del programa y poner a disposición mayor información a la comunidad de investigadores, así como, a las instancias involucradas en el sector educativo, a los mismos maestros de Educación Básica y a la sociedad; para fortalecer la transparencia y credibilidad en el Programa.

El presente documento contiene información de la Decimonovena etapa del Programa, considerando los siguientes indicadores:

**Docentes Inscritos:** Son aquellos que requisaron cédula de Inscripción para la Etapa correspondiente.

**Docentes Evaluados:** Son aquellos que obtuvieron puntaje en el Factor Preparación Profesional.

**Docentes Incorporados:** Son aquellos que cumplieron con la normatividad, obtuvieron los más altos puntajes y de acuerdo con el recurso autorizado por Comisión Nacional SEP-SNTE, se beneficiaron con el estímulo del programa.

**Docentes Promovidos:** Son aquellos que cumplieron con la normatividad, obtuvieron los más altos puntajes y de acuerdo con el recurso autorizado por Comisión

Nacional SEP-SNTE, se beneficiaron con el estímulo del programa<sup>55</sup>.

### ESTADISTICA REFERENTE A LA CIUDAD DE MÉXICO<sup>56</sup>

<b>INSCRITOS</b>	<b>EVALUADOS</b>	<b>INCORPORADOS</b>	<b>PROMOVIDOS</b>
35,383	21,435	1,768	2,483



### ESTADÍSTICA DEL PROGRAMA DE CARRERA MAGISTERIAL<sup>57</sup>

Por lo aquí referido, las bondades del Programa y sobre todo por las facilidades que se otorgaron para poder ingresar al mismo, así como la perversión y corrupción que se dio con incentivos de esta naturaleza. Aun así, es lamentablemente ver que en la Escuela Secundaria 201, “Carlos Chávez Ramírez”, sólo son 4 los docentes de la plantilla que pertenecen al Programa de Carrera Magisterial, lo cual da muestra de la actualización de los docentes.

<sup>55</sup> <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3422/2/images/EBN19> FUENTE: Unidad de Evaluación de política Educativa- Coordinación Nacional de Carrera Magisterial. (20-03-2018).

<sup>56</sup> <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3422/2/images/EBN19> FUENTE: Unidad de Evaluación de política Educativa- Coordinación Nacional de Carrera Magisterial. (20-03-2018).

<sup>57</sup> *Ibíd.* (20-03-2018)

Situación que debería verse reflejada en el aprovechamiento de los estudiantes; pero, desafortunadamente esto no sucede puesto que estos docentes basan sus esfuerzos en la preparación de sus evaluaciones, más que en plasmar esos conocimientos en el aula y para los estudiantes y aún más es lamentable porque esta situación no es exclusiva de la escuela en cuestión, sino de la Zona Escolar a la que pertenece y que está comprendida por 4 escuelas más y en promedio 4.5 profesores están inscritos en el Programa de Carrera Magisterial, aunado a ello la situación se agudiza más, porque de conformidad con lo dispuesto por Décimo primero transitorio de la Ley General del Servicio Profesional Docente, el Programa de Carrera Magisterial es remplazado por el Programa de Promoción en la Función por Incentivos en la Educación Básica.

Lo lamentable desde un punto de vista crítico-reflexivo a ciertos años de la entrada en vigor de la Reforma Educativa, el rechazo por parte de los docentes para ser evaluados sigue siendo eminente y de ahí que son pocos los profesores que acceden a este beneficio como lo marca la Ley. El personal con funciones docentes, técnico docentes, de dirección, supervisión y asesoría técnica pedagógica que obtenga resultados destacados en la evaluación del desempeño, así como sobresalientes en la evaluación adicional será acreedor de incentivos económicos, que serán mayores si el trabajador labora en planteles ubicados en zonas de alta pobreza y alejadas de las zonas urbanas.

El Programa donde uno de los aspectos fundamentales es el proceso de evaluación, mismo que asegura que sólo quienes destaquen en su desempeño y obtengan resultados sobresalientes en la evaluación por parte del INEE, podrán acceder al primer nivel del incentivo, confirmar o ascender a los siguientes y de la Escuela Secundaria 201, Carlos Chávez Ramírez los docentes que han sido evaluados por obligación, ya que voluntariamente no hubo alguno, sólo lograron obtener calificación de suficiente cuando les realizaron el examen (todavía vigente tal programa) y hasta el momento sólo se les respeta el nivel que tenían.

### 2.3. ¿EN QUÉ INSTITUCIONES SE ACTUALIZAN O SUPERAN PROFESIONALMENTE LOS DOCENTES INCLUIDOS EN EL CONTEXTO DEL ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA?

En la Ciudad de México existen 18 Centros de Actualización del Magisterio a los cuales pueden asistir los profesores de la Escuela Secundaria 201 “Carlos Chávez Ramírez”, incluso tienen la suerte y oportunidad de contar con 4 que se ubican en la Alcaldía de Iztapalapa, los cuales en su momento ya fueron mencionados y son:

- Agustín Cue Cánovas
- Soledad Anaya Solórzano
- Antonio y Emilia Ballesteros
- Benito Solís Luna

Los demás que están distribuidos en la Ciudad de México, son y se encuentran ubicados en:

- Valentín Zamora, Carlos A, Carrillo y Luis Álvarez Barret (Alcaldía Cuauhtémoc).
- Blanca Jiménez Lozano y María Lavallo Urbina (Alcaldía Gustavo A. Madero).
- Guadalupe Cisneros de Pérez Zavaleta y Carmen G. Basurto (Alcaldía Miguel Hidalgo).
- Rosario Gutiérrez Eskildsen (Alcaldía Xochimilco – Tlalpan).
- Emilio Abreu Gómez (Alcaldía Venustiano Carranza).
- Luis Herrera y Montes (Alcaldía Cuajimalpa).
- Ramiro Reyes Esparza (Alcaldía Coyoacán).
- Gregorio Torres Quintero (Alcaldía Iztacalco).
- Jesús Mastache Román (Alcaldía Milpa Alta)<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> [www.es.slideshare.net/profesorfeliz/centros-de-maestros](http://www.es.slideshare.net/profesorfeliz/centros-de-maestros) (05-11-2018)

Aun cuando los Centro de Maestros (CM), fueron creados como un medio para garantizar la actualización continua y permanente del Personal Docente y Directivo, teniendo como propósito principal el ofrecer los espacios e instalaciones así como el conjunto de servicios que brindaran preparación a los profesores, como cursos y diplomados que hasta el año del 2013, les otorgaban un puntaje con valor curricular escalafonarios que le ayudaba a los docentes para acceder a puestos directivos, pero; lamentablemente a partir de entonces sus servicios tienen que replantearse y organizarse, donde actualmente se redujo a ofertar asesoría y guía para que los docentes se preparen para enfrentar las evaluaciones, principalmente de permanencia.

Asimismo, los docentes tienen acceso a instituciones de Educación Superior tales como:

- Facultad de Estudios Superiores Zaragoza (UNAM)  
Av. Guelatao No. 66  
Ejército de Oriente  
Alcaldía Iztapalapa C.P. 09230
- Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Unidad Iztapalapa  
Av. San Rafael Atlixco No. 186  
Leyes de Reforma 1ª. Sección  
Alcaldía Iztapalapa C.P. 09340
- Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM) Campus Iztapalapa  
Av. Ermita Iztapalapa No. 4051  
Santa Martha Acatitla  
Alcaldía Iztapalapa C.P. 09620
- Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM) Campus San Lorenzo  
Tezonco  
Av. San Lorenzo No. 290  
Del Valle Sur  
Alcaldía Tláhuac C.P. 03100

- Instituto Tecnológico de Iztapalapa 1  
Av. Telecomunicaciones esq. Plutarco Elías Calles  
Chinampac de Juárez  
Alcaldía Iztapalapa C.P. 09208
- Instituto Tecnológico de Iztapalapa 2  
Calle Valle de México No. 47  
Mira valle  
Alcaldía Iztapalapa C.P. 09696
- Instituto Tecnológico de Iztapalapa 3  
Av. Orquídea No. 71  
San Miguel Teotongo  
Alcaldía Iztapalapa C.P. 09630
- Universidad Tecnológica de México (UNITEC) Campus Sur  
Av. Ermita Iztapalapa No. 557  
Granjas Esmeralda  
Alcaldía Iztapalapa C.P. 09810
- Centro Universitario Oriente de México  
Av. José Rojo Gómez No. 375  
Agrícola Oriental  
Alcaldía Iztacalco C.P. 08500
- Universidad de la República Mexicana  
Av. Tláhuac No. 4761  
El Vergel  
Alcaldía Iztapalapa C.P. 09880
- Universidad ICEL (Plantel Ermita)  
Av. Ermita Iztapalapa No. 1907  
Los Ángeles  
Alcaldía Iztapalapa C.P. 09710
- Universidad ICEL (Planteles Zaragoza)  
Av. Texcoco No. 1532  
Sta. Martha Acatitla  
Alcaldía Iztapalapa C.P. 09510

- Universidad Insurgentes, Campus: Tláhuac  
Av. Tláhuac No. 1789  
San Lorenzo Tezonco  
Alcaldía Iztapalapa C.P. 09900

- Entre otras.

Donde cuentan con una oferta importante que va desde:

- Licenciaturas en Educación y Pedagogía,
- Maestrías: en Educación Básica, En Pedagogía, Evaluación Educativa, Investigación Educativa, Planeación y Gestión Educativa, entre otras.
- Doctorado en Educación
- Cursos y diplomados de actualización, incluso todo lo referente a la administración que tanto les hace falta a los directivos de las escuelas.

Aunque la plantilla docente perteneciente a la Dirección de Servicios Educativos Iztapalapa y su propuesta de actualización y profesionalización es vasta y variada, lo elemental es el interés de los docentes por hacer usos de estos servicios y lamentablemente son contados los profesores que no lo hagan sólo por conveniencia económica, de lo cual no son la excepción los profesores de la Secundaria en cuestión.

## **CAPÍTULO 3. UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA**

### **3.1. LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA**

En la interpretación de una batería de exámenes diagnósticos (socio-económico anexo 1, estilos de aprendizaje anexo 2, perfil docente anexo 3) aplicado al total de los alumnos que asisten a la escuela Secundaria de Tiempo Completo Sin Ingesta, No. 201, Carlos Chávez Ramírez, aplicado por personal de la escuela, mismo que fue elaborado y evaluado por el Departamento de Investigación de la Universidad Pedagógica Nacional como parte de un programa denominado Trayectoria Académica y Orientación Vocacional (TAOV).

En éstos, se manifestaron las condiciones socio-económicas y socio-culturales del entorno en que se desarrolla el alumnado, asimismo, que se complementa con el Diagnóstico Interno elaborado por la escuela, donde se consideró: el perfil de estudios de los docentes, micro planeación, cuadros de evaluación, como también la estadística general de: población escolar, estructura grupal - ocupacional y los niveles de aprovechamiento. Para complementarlo, se revisaron algunos datos contenidos en la página del INEGI, se anexan al presente Capítulo los instrumentos utilizados en la investigación.

De lo más destacado y determinante en el Diagnóstico se desprenden los siguientes resultados:

Se concluyó el ciclo escolar con promedios en el siguiente orden:

Primer Grado: 7.66

Segundo Grado: 7.16

Tercer Grado: 7.28

Como se puede observar son promedios de Medio a Bajo, del cual se presume que obedece a la actitud, compromiso, preparación y una labor rutinaria en la mayoría de los profesores aunado a lo ya comentado del entorno del alumno.

### 3.2. ESTADO DEL ARTE DE LA PROBLEMÁTICA

La educación como un tema clave para el desarrollo de un país, pero; aún más, para el desarrollo del individuo y como bien lo marca la Carta Magna en su Artículo 3º Constitucional. Toda persona tiene derecho a recibir educación. La Educación Preescolar, Primaria y Secundaria conforman la Educación Básica; ésta y la Media Superior, serán obligatorias.

*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>59</sup>.*

---

<sup>59</sup> [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019) (08-08-2020)

Aunque es un tema de dominio e interés general, del cual ya se ha escrito mucho y se seguirá haciendo por la obligatoriedad de la actualización continua, como también es considerado en todos los ámbitos: familiar, político y social, de igual manera es tema de estudio en las universidades dedicadas al mismo.

Se tiene el objetivo de hacer el vínculo de conceptos de relevancia para el logro de los aprendizajes del alumnado como son: el aprovechamiento escolar, la educación de calidad, trabajo colaborativo, gestión escolar y liderazgo, pero sobre todo liderazgo compartido. Para tal efecto se realizó la búsqueda de investigaciones que tuvieran que ver con el tema, en libros, revistas especializadas, pero sobre todo tesis que hacen referencia al mismo.

Por su propia relevancia, así como interesante que es estudiar y resaltar la relación que existe entre Liderazgo compartido y el Clima organizacional como factor determinante en la gestión de un trabajo colaborativo. La licenciada Lissette Morales en la UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA EN MARACAIBO, Venezuela (diciembre de 2011) que, para lograr el grado de Maestría en supervisión, realizó una investigación con el título **“Liderazgo compartido y clima organizacional en educación Primaria”**<sup>60</sup>.

Lo resalta como el propósito principal y lo concluye comprobando que, sí hay una relación y es muy alta, así como estadísticamente significativa entre estas variables, confirmando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable Liderazgo Compartido aumentan de forma importante los valores de la Variable Clima Organizacional. De la cual se rescató que, los directivos ejercer un liderazgo mediante la cooperación y participación de su personal siendo elemental para mejorar el clima organizacional de las instituciones de la Educación Básica, potenciando así el éxito de éstas, lo que se capitaliza con el desempeño escolar.

---

<sup>60</sup> Lissette Morales. Liderazgo compartido y clima organizacional en Educación Primaria. Maracaibo, Venezuela, Universidad Rafael Urdaneta, 2011. Págs. 10-45

Ponderando la importancia del Liderazgo Directivo, pero aún más la debida relevancia del contexto en la zona socio-económica cultural donde se ubica la Escuela Secundaria 201, Carlos Chávez Ramírez, espacio donde se desarrolla la investigación.

Al respecto se seleccionó una tesis del ingeniero Civil Industrial, Matías Andrés Reeves V. de la Universidad De Chile (FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL), que para alcanzar el Grado de Maestría en Gestión y Políticas Públicas realizó, con el título **“Liderazgo Directivo en Escuelas de Altos Niveles de Vulnerabilidad Social”**<sup>61</sup>. Como un estudio exploratorio con el objetivo de Identificar, caracterizar y estudiar la percepción y liderazgo de los directores, analizando las diferencias y factores comunes de la práctica entre escuelas con buenos y malos resultados y poder determinar la relación existente entre ésta y los resultados de la escuela.

Se rescata que el contexto sí es factor que favorece o afecta, más no el elemento determinante sobre resultados, tales como: Preocuparse de la satisfacción de los profesores por su trabajo, generar altas expectativas de rendición de cuentas ante la comunidad educativa, fomentar la construcción y materialización de objetivos grupales, valorar, reconocer y acompañar el trabajo que hacen los profesores y dar a conocer logros, fortalezas y virtudes de la escuela a la comunidad para posicionarla como una de las mejores opciones para sus hijos.

Además, se rescata que en las escuelas de mejores resultados existe una fuerte integración de los directivos en el establecimiento de un proyecto educativo claro y compartido por todos, un trabajo cercano con las autoridades educativas y un clima escolar caracterizado por tener altas expectativas de rendimiento en profesores y alumnos, espíritu de superación y profesores comprometidos con la escuela y satisfechos con lo que hacen.

---

<sup>61</sup> Matías Andrés Reeves Vásquez. Liderazgo Directivo en Escuelas de Altos Niveles de Vulnerabilidad Social. Santiago de Chile, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2010. Págs. 15-50.

De igual manera, se encontró una tesis donde la licenciada Dilma Zarate Ramírez en la UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Lima-Perú 2011 (FACULTAD DE EDUCACIÓN, UNIDAD DE POST-GRADO), que para alcanzar el Grado de Maestría en Educación con mención en Administración, realizó una investigación, con el título **“Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia”**<sup>62</sup>, con el propósito de contribuir en la organización de las Instituciones Educativas y probar que el desempeño de la labor del director y que su trabajo en forma paralela con los docentes, así como que el esfuerzo unido contribuyen en la mejora de la labor pedagógica con los alumnos y al clima institucional.

De la que se rescata que la obtención de resultados favorables en las escuelas es posible tanto con la unión univoca director-docente siendo un factor preponderante, como el trabajo colaborativo que de existir en los planteles son factores para resaltar como el éxito de las escuelas y, por ende, en la educación.

Continuando la búsqueda de referentes en la investigación del tema, se encontró que la Licenciada Jennifer Monroy en la UNIVERSIDAD DE CARABOBO (FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DIRECCION DE POSTGRADO) del Estado del mismo nombre en Valencia, Venezuela enero 2013, que para obtener el grado de MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION. Llevó a cabo una investigación con el título **“Liderazgo Directivo como Elemento Estratégico en la Efectividad del Desempeño Docente”**<sup>63</sup>.

Donde se rescata que el éxito organizacional, en consecuencia, no es posible sin excelencia individual, especialmente en puestos gerenciales, demandando mucho más que competencia técnica. Destacando un sofisticado tipo de destreza social:

---

<sup>62</sup> Dilma Zarate Ramírez. Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia. Lima, Perú, Universidad Mayor de San Marcos, Facultad Educación, Unidad de Posgrado, 2011. Págs. 5-38.

<sup>63</sup> Jennifer Monroy. Liderazgo Directivo como Elemento Estratégico en la Efectividad del Desempeño Docente. Valencia, Venezuela. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación, 2013. Págs. 8-30.

Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos.

Asimismo, se encontró que el C. Manuel Raxuleu Ambrocio elaboró en la UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR de la FACULTAD DE HUMANIDADES de QUETZALTENANGO, Guatemala, DICIEMBRE DE 2014 y que para CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE PEDAGOGO CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO. Elaboró la tesis con el título **“Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente”**<sup>64</sup>. Se elige esta investigación por su gran similitud en que El liderazgo efectivo y el buen desempeño pedagógico docente son los dos factores determinantes en la calidad del proceso educativo.

La importancia del liderazgo de los directores en las escuelas siendo un factor fundamental en la calidad escolar o aprovechamiento académico va tomado de la mano de una adecuada y acertada gestión pedagógica que en conjunto el investigador refiere la similitud del tema traducido a Liderazgo Compartido, tomando también como referente el trabajo de investigación del C. German Loza Tello de la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad Ajusco, Ciudad de México mayo 2013, que para obtener el Título de Licenciado en Psicología Educativa con la tesis titulada **“El liderazgo Directivo en la Gestión Pedagógica de las Escuelas de calidad”**<sup>65</sup>.

Se rescata esta investigación considerando que el director es una figura clave en la vida escolar, teniendo la encomienda de dirigir a su centro escolar hacia el logro de los objetivos y metas propuestas, en coincidencia total esta investigación marca como objetivo identificar las características del modelo de Liderazgo y gestión para las Escuelas de Calidad.

---

<sup>64</sup> Manuel Raxuleu Ambrosio. Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente. Quetzaltenango, Guatemala, Universidad Rafael Landívar, 2014. Págs. 12-65.

<sup>65</sup> German Loza Tello. El liderazgo Directivo en la Gestión Pedagógica de las Escuelas de calidad. Ciudad de México, Universidad Pedagógica Nacional, 2013. Pág. 263.

En la búsqueda de referentes que ayudaran a fundamentar y darle mayor relevancia a la presente investigación se rescata la tesis de la Maestra Diana Judith Chamorro Miranda que en la UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID (Facultad de Educación del Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación) Madrid, España 2005, que para optar por el Grado de Doctor desarrolló una investigación titulada **“Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director-a”**<sup>66</sup>.

Se rescata que los estudios realizados muestran que los directores se caracterizan por ser no sólo gestores o administradores, sino que ejercen un estilo centrado en la Calidad de la Enseñanza. Asimismo, los estudios destacan seis aspectos fundamentales en relación con el liderazgo del director, mismos que son:

- 1) claridad e información suficiente sobre las necesidades de la escuela, siempre centrada en las necesidades del alumnado
- 2.) la capacidad para transmitir los fines y prioridades educativas a toda la comunidad escolar
- 3) el apoyo al profesorado en el ámbito curricular
- 4.) la creación de un ambiente ordenado y un clima escolar que facilite la enseñanza y el aprendizaje
- 5.) el conocimiento de la enseñanza de calidad, y el trabajo activo en conjunto con el profesorado para mejorar su Capacidad Profesional
- 6.) La supervisión y evaluación del rendimiento del centro.

Aun cuando se continuó en la búsqueda de referentes en tesis ya existentes para esta investigación, realmente se rescataron las que tenían mayor similitud con el tema a investigar, pero sobre todo las que sus características se insertaran con el contexto de la escuela, objeto de investigación.

---

<sup>66</sup> Diana Judith Chamorro Miranda. Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director-a. Madrid, España, Universidad Complutense de Madrid, 2005. Pág. 946.

No obstante, también el tesista se dio a la tarea de buscar en revistas especializadas que abordaran el tema de liderazgo, dentro de las que se encontró la Revista Fuentes, de la Universidad de Sevilla (Ciencias de la Educación) en su Número 14 del año 2013. De la página 9 a la 14 se resalta un artículo escrito por F. Javier Murillo Torrecilla, con el título **“La investigación sobre Liderazgo educativo: una mirada desde el presente proyectada al futuro”**<sup>67</sup>.

En él, expresa que, no sería exagerado decir que el centro educativo, desde las Escuelas de Educación Infantil hasta Universidad, es muestra y reflejo del liderazgo que tiene: ausente, afectivo, comprometido, autoritario, débil, compartido, eficaz, etc. "Dime cómo es su liderazgo y te diré como es tu centro docente...". Pero no es sólo eso, los y las líderes escolares también son líderes sociales. Seguro que sin estas personas no existiría la marea verde, y en consecuencia actúan los responsables políticos con ellos. Se rescata este artículo porque dentro de su contenido, se permite hacer más sólida la hipótesis de cómo repercute el Liderazgo en las escuelas.

Concluyendo en la selección se encontró La Revista Profesorado, de la Universidad de Granada (Campus de Ceuta) en su artículo **“Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto Pluricultural”**<sup>68</sup>.

Los autores indican que a la hora de plantear la eficacia de la escuela y la Calidad de la Educación se suele considerar al liderazgo como uno de los factores clave. Sin embargo, señala que; el liderazgo sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas.

---

<sup>67</sup> Javier Murillo Torrecilla. La investigación sobre Liderazgo educativo: una mirada desde la presente proyectada al futuro. Revista Fuentes, de la Universidad de Sevilla, España, 2014. Págs. 9-14.

<sup>68</sup> Ma. Mercedes Cuevas López, Francisco Díaz Rosas, Verónica Hidalgo Hernández. Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto Pluricultural. Granada, España, La Revista Profesorado, Universidad de Granada, Campus Ceutla, 2008. Págs. 1-5.

De lo que se resalta que, a pesar de esta falta de acuerdo, nadie puede negar que existan diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y el de aquel en el que se produce ausencia de líder. En este sentido, diferentes autores sostienen que la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar y que ésta, modela el sentido que los miembros del centro dado a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora.

De acuerdo con un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en los sistemas educativos de 22 países, para que una escuela sea exitosa, se necesita un liderazgo, una administración y una gestión eficaz; tres funciones que recaen en los directores escolares. Estos resultados los respaldan múltiples estudios a nivel internacional que han demostrado la relevancia del papel de los directivos escolares en el buen desempeño de los centros educativos, así como el hecho de que cuando los liderazgos de los directivos son efectivos, las mejoras en el aprendizaje de los alumnos se hacen evidentes.

Por lo ya presentado en la exploración de tesis y revistas, teniendo también la referencia de libros, de los cuales muchos son nacionales, ya que se ha escrito mucho al respecto. Pero, aun así, tenemos que en cientos de escuelas conviven directores, profesores y estudiantes que, en estos momentos, viven la preocupación de los efectos, propuestas, normas y posibles sanciones de la reforma educativa en lugar de potenciar sus grandes capacidades y habilidades. Pero lo más importante por lejos es que hay quienes logran superar la adversidad, demostrando que sí se pueden hacer las cosas bien.

Para esto es necesario que tomen parte todos los actores de las instituciones educativas, pero primordialmente el directivo, el cual habrá de hacer gala de sus habilidades y conocimientos, pero sobre todo de su liderazgo en busca de que todos y cada uno de los actores cumpla con sus respectivas tareas: hacer con la responsabilidad y profesionalismo lo que cada uno le corresponde.

Como ya se observó, el director como líder natural tiene una enorme influencia en el éxito de las escuelas, lo que ellos hacen sirve como catalizador de mucho de lo que pasa en ellas. Los directores tienen un impacto significativo en la eficacia de los profesores y en su compromiso con la escuela, cuando crean condiciones que apoyan a los profesores en su trabajo, las escuelas experimentan un aumento en la tasa de retención de profesores, mejoran el clima, la cultura y también incrementan los logros de los estudiantes.

Sin embargo, no se puede dejar de lado la otra cara de la moneda. El retroceso que sufren los estudiantes al estar en una escuela encabezada por un liderazgo dañino (ya sea por acción u omisión). Líderes que se quedaron en el ayer, aquellos que piensan en que le deben servir, siendo que él debe ser servidor.

En la actualidad hay una revaloración del rol del director y considerando como concepto y estrategia primordial al Liderazgo para la mejora de los aprendizajes en los alumnos de las escuelas de la República Mexicana.

Es posible definirlo como “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”<sup>69</sup>, y este de manera compartida a partir de la inclusión de las 4 figuras adicionales a la estructura de la escuela de Educación Básica en el Ciclo Escolar 2018-2019 principalmente en las escuelas de la Alcaldía de Iztapalapa y como lo refiere la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México Ciclo Escolar 2018-2019 en su numeral 174, que a su letra dice: “En el presente ciclo escolar la AEFCM continua realizando acciones encaminadas con el objetivo de que en los planteles escolares se cuente con una estructura ocupacional adecuada y eficaz, incluyendo a las nuevas figuras, que deberán laborar de acuerdo a

---

<sup>69</sup> Stephen P. Robbins y Judge Timothy A. . Comportamiento organizacional. 13ª. ed., México, Prentice Hall, 1999. Pág. 752.

lo que se ha señalado por las autoridades correspondientes en la materia”<sup>70</sup>.

Quedando de la siguiente forma las figuras en la Educación Secundaria General:

Subdirector de Gestión Escolar (antes Subdirector de Operación Escolar)

Subdirector Académico (Coordinador académico)

Maestro de Taller de Lectura y Escritura (antes Promotor de Lectura)

Maestro de Aula de Medios (antes Promotor de TIC’s)

### 3.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante el Siglo XX, se llevó y ahora se sigue llevando a cabo una indagación sobre los hallazgos empíricos más relevantes en relación con la temática del Liderazgo y, cada día surge mayor evidencia empírica de la importancia del liderazgo escolar en el logro educativo de los alumnos como producto de la influencia que pueden ejercer los directores en los docentes, estos con sus alumnos, dando paso al Liderazgo compartido. Los directores como los encargados de las escuelas tienen la responsabilidad de identificar y articular metas, al igual que las prioridades en sus escuelas para hacerlas funcionar, motivando e incentivando a sus equipos y a la comunidad escolar en general.

Por lo ya expresado se considera que el problema principal en la Escuela Secundaria es el bajo aprovechamiento de los estudiantes, surgiendo una serie de cuestionamientos en busca de la(s) posible(s) causa(s), y como la pregunta guía o central “La pregunta guía nace desde una interrogante poco estructurada que se plantea al reconocer un vacío de conocimiento en un área de interés. Esta duda permite identificar los primeros términos de búsqueda para una revisión de la literatura

---

<sup>70</sup> Secretaría de Educación Pública. *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial para Adultos de Escuelas Públicas en el Distrito Federal 2015- 2016*. Ciudad de México, 2015 . Pág. 58

desde donde se extrae lo escrito sobre el tema. Con esto, se debe reanalizar la pregunta, revisando si el respondedor aporta algo nuevo al conocimiento ya reportado”<sup>71</sup>.

Por lo tanto, la pregunta a examinar es:

***¿Cuál es la estrategia asertiva de gestión escolar para mejorar el aprendizaje de los estudiantes en la Escuela Secundaria 201, Carlos Chávez Ramírez de la Colonia Ejército Constitucionalista de la Alcaldía Iztapalapa de la CDMX?***

### 3.4. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

Considerando la(s) hipótesis como las guías o explicaciones tentativas de lo que tratamos de explicar o como la(s) respuesta (s) provisionales que se formulan como propuesta a las interrogantes de investigación, indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, Así como son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o un hecho<sup>72</sup>. Dicho de otro modo, son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables, y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados. Para efectos de la presente investigación, la hipótesis se constituyó en el siguiente enunciado:

---

<sup>71</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0716864019300069> (14-08-2020)

<sup>72</sup> Roberto Hernández Sampieri, et al. Metodología de la Investigación. 4ª. edición, Ciudad de México, Mc Graw Hill Interamericana, 2006. Pág. 122.

***La táctica pedagógica asertiva para mejorar el aprendizaje de los estudiantes en la Escuela Secundaria 201, Carlos Chávez Ramírez, de la Colonia Ejército Constitucionalista en la Alcaldía Iztapalapa de la CDMX, es el liderazgo compartido como estrategia de Gestión Escolar.***

### 3.5. LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS DEL TRABAJO

El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida. Éstas adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En este caso se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas.

Una variable puede tomar diferentes valores dependiendo del enfoque que le dé, el investigador. Estos valores pueden ser desde el enfoque cuantitativo o desde el enfoque cualitativo. Existen dos tipos de variables<sup>73</sup>:

#### 3.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:

La variable independiente es aquella propiedad, cualidad o característica de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Esta variable no depende de otros factores, para estar presente en esa realidad en estudio<sup>74</sup>. Por lo tanto:

***V.I. el liderazgo compartido como estrategia de Gestión Escolar***

#### 3.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE:

---

<sup>73</sup> Íbid. Págs. 123-124.

<sup>74</sup> J. Arnau, et al. Metodología de la investigación psicológica. Madrid, España, Editorial Síntesis, S.A., 1995 Págs. 23-44.

De igual manera considera que la variable dependiente es “aquella característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que estamos investigando. Es el objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en general. Por esta razón, se recomienda que en el título de un trabajo siempre debe aparecer la variable dependiente, pues está es el objeto de estudio”<sup>75</sup>.

**V.D. *para mejorar el aprendizaje de los estudiantes en la Escuela Secundaria 201, Carlos Chávez Ramírez, de la Colonia Ejército Constitucionalista en la Alcaldía Iztapalapa de la CDMX***

### 3.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En toda investigación es de suma importancia conocer lo que es un objetivo de exploración, por tal motivo se hace necesario definir el mismo, de la siguiente manera:

“Objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio, deben expresarse con claridad y ser específicos, medibles, apropiados y realistas —es decir, susceptibles de alcanzarse”<sup>76</sup>.

Es establecer lo que se pretende resolver y cómo hacerlo y/o si se tiene una teoría, idea o hipótesis; cómo y para qué comprobarla aportando evidencias. Los objetivos deben ser congruentes entre sí, y sobre todo medibles y alcanzables, por consiguiente, son de carácter general y específicos, los cuales se mostrarán en seguida.

---

<sup>75</sup> Ídem

<sup>76</sup> Roberto Hernández Sampieri, et al. Metodología de la Investigación. Op. Cit. Pág. 37.

### 3.6.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Se inicia por mostrar una breve, pero representativa definición de Objetivo General en los siguientes términos:

Este se formula atendiendo el propósito global de la investigación, con el objetivo principal en cuanto a su contenido, no presenta detalles de los componentes de estudio. Teniendo relación con el área temática que se pretende estudiar y con el título de investigación e identifica, sin entrar en detalles, lo que se desea indagar o analizar<sup>77</sup>.

En atención a lo referido, el objetivo general es motivado por el tema de investigación siguiente: El Liderazgo Compartido como Estrategia Asertiva de la Gestión Escolar para mejorar el Aprovechamiento Educativo de los Estudiantes en la Escuela Secundaria 201 “Carlos Chávez Ramírez” de la Colonia Ejército Constitucionalista en la Alcaldía de Iztapalapa de la CDMX como título de la presente investigación, y preocupación inmediata para poder presentar una propuesta, primeramente es necesario determinar los objetivos de esta investigación y como Objetivo General de tenemos el presente:

**Desarrollar una Investigación Descriptiva, Tipo Encuesta, con instrumento cuestionario basado en una escala gradual Likert que permita establecer las particularidades teóricas del liderazgo compartido como táctica para impulsar una gestión escolar asertiva en la Escuela Secundaria 201 “Carlos Chávez Ramírez” en la Colonia Ejército Constitucionalista, de la Alcaldía de Iztapalapa en la Ciudad de México.**

---

<sup>77</sup> <https://es.slideshare.net/rosbur/metodologia-objetivos-generales-y-especificos> (10-08-2020)

### 3.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Plantear la Investigación Descriptiva con las etapas y acciones del desarrollo de la indagación
- Realizar una Investigación documentada, reconociendo los conceptos utilizados y su relación
- Elaborar el Marco Teórico que atañe a la problemática.
- Organizar, analizar, interpretar y capturar los datos, utilizando el programa SPSS.
- Establecer el Diagnóstico de la Problemática
- Realizar una Propuesta de Solución al Problema.

## **CAPITULO 4. EL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Sin polemizar en que, si los principios de administración sean sólo aplicables para la industria y en que, si el hecho de considerarlos en las escuelas públicas pudiera parecer una acción de deshumanizar la labor docente y de los estudiantes, es imprescindible el estudio de la misma, así como las raíces de la organización en toda institución, llámese pública o privada, además que de esta misma emanan conceptos importantes y que se necesitan definir durante la presente investigación, tales como: Administración, Calidad Educativa, Gestión, Trabajo Colaborativo y Liderazgo.

### **4.1. LA ADMINISTRACIÓN**

La administración, es una actividad única y exclusivamente humana, puesto que el hombre la desarrolla a través del raciocinio, más no de forma conductiva como lo es estímulo-respuesta. Como producto humano tiende a ser manipulada por los rasgos y la personalidad de quien la genera, así mismo en ocasiones puede manifestarse como un concepto de arte, utilizando técnicas de motivación y liderazgo.

Desde su composición etimológica, “el origen de la palabra ‘administración’ se forma con el prefijo ad, hacia, y con ministratio, que proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como término de comparación. Por ende, podemos resumir que minister, a diferencia

de magister (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad, expresando subordinación y obediencia, es decir, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro...”. Finalmente, definiremos a la administración como “la actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización y lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales”<sup>78</sup>.

A continuación, se hace referencia a algunas de las definiciones proporcionadas por tópicos del estudio de la administración, mismas que incluye el maestro Agustín Reyes Ponce en su obra Administración moderna.

- *E. F. L. Brech: Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.*
- *Henry Fayol: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.*
- *José Antonio Fernández Arena: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y del esfuerzo humano coordinado.*
- *W. Jiménez Castro: Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.*
- *Koontz y O’Donnell: Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.*
- *J. D. Mooney: Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana.*
- *Peterson y Plowman: Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.*

---

<sup>78</sup> Arturo Alonso Díaz, et. al. Apuntes para la asignatura de Administración Básica I, México, Fondo Editorial Facultad de Contaduría y Administración UNAM, 2003. Página 21.

- *F. Tannenbaum: El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.*
- *George Terry: Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno<sup>79</sup>.*

Por otro lado, y desde el enfoque clásico se destacan personajes importantes que hicieron contribuciones muy importantes a las teorías administrativas, tales como: Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Fayol y Weber.

En este enfoque se realizaron los primeros estudios de la administración, que hacían énfasis en la racionalidad y el hacer que las organizaciones y sus trabajadores fueran lo más eficientes posible. Por su parte Weber planteo un tipo ideal de organización llamada “burocracia”, la cual es vista en muchas organizaciones actuales importantes. En esta se destaca la división del trabajo en una jerarquía clara y definida por medio de normas y relaciones impersonales<sup>80</sup>.

El sustento teórico-administrativo de la presente investigación, se respalda en tres grandes teóricos, de los cuales se rescatan elementos de suma importancia, mismo que en la actualidad se hacen evidentes y de relevancia. En un criterio que en la actualidad se continúa aplicando, aunque con diferentes nombres, tales como: división del trabajo, liderazgo, trabajo colaborativo, especialización, promoción y profesionalización, tanto en países industrializados como en los que están en vías de desarrollo.

A continuación, se describe las principales aportaciones a la administración y que, para efectos de la presente investigación, son de gran aporte:

---

<sup>79</sup> *Íbid.* Pág. 22

<sup>80</sup> [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/images/trabajos/6592\\_28975. \(12-07-2017\).](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/images/trabajos/6592_28975. (12-07-2017).)

*FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)*<sup>81</sup>

***Conocido como el "Padre de la administración científica". Su interés principal era acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia en la producción y un pago mejor para los trabajadores gracias a su mayor productividad.***

Afirmando que el trabajo y la administración científica son los dos factores esenciales para el mejoramiento de la productividad. Lo propuso desarrollar a partir de cuatro principios:

- La organización científica del trabajo: Se refiere a las actividades que deben emprender los administradores para reemplazar los métodos empíricos de trabajo ineficiente y evitar la simulación sistemática, analizando el mejor método de trabajo.
- La selección científica y la capacitación del trabajador: Se refiere a ubicar al personal adecuado en el trabajo correspondiente y propiciar la educación y prosperidad del trabajador. A partir del análisis del trabajo, la administración debe precisar los requisitos para el desempeño eficiente del cargo. Este paso permite seleccionar a los aspirantes más aptos.
- Cooperación entre directivos y operarios: Es buscar la armonía y la integración mediante una estructura funcional en donde los jefes tienen mayor conocimiento sobre la actividad y, por consiguiente, el derecho a dar órdenes y el estímulo económico con sistemas de incentivos que remuneran de acuerdo con el rendimiento personal o las unidades producidas.
- División del trabajo entre administradores y operarios: Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, los operarios de la ejecución del trabajo manual.

La contribución significativa de Taylor se refiere al mejoramiento de

---

<sup>81</sup> <https://www.gestiopolis.com/taylor-fundamentos-y-principios-de-la-administracion-cientifica/> (18-11-2018)

productividad mediante la precisión de responsabilidades de los gerentes para especializarse en la planeación del trabajo, y transpirándolo a las escuelas la presente investigación, se refiere a los directores.

*HENRY FAYOL*<sup>82</sup>

***Conocido como el "Padre de la teoría moderna de la administración"***

El modelo administrativo de Fayol tiene tres aspectos básicos:

- Aplicación del criterio de división del trabajo para establecer una estructura básica de la empresa mediante operaciones o agrupación de funciones básicas de la organización.
- Proceso administrativo de gerencia, funciones básicas de los directivos o elementos de la administración.
- Formulación de criterios técnicos que deben orientar la actividad administrativa o los principios generales de la administración.

Además, propone 14 puntos, considerados como los principios generales de la administración y son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los generales, remuneración del personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

---

<sup>82</sup> Carlos Eduardo Martínez Fajardo. Administración de Organizaciones Productividad y Eficacia, 2da. Edición, Colombia Facultad de Ciencias Económicas, 1999. Págs. 130-180.

MAX WEBER<sup>83</sup>

***Abogado y sociólogo alemán, elaboró un concepto moderno de burocracia más amplio y técnico que el expuesto por Marx.***

Hizo una descripción de una organización ideal; a la cual llamó la burocracia, donde cada trabajador podría definir con precisión su actividad y su relación con otras actividades. Originalmente, la burocracia tenía las siguientes características: división del trabajo, jerarquía de la autoridad, racionalidad, reglas y normas, compromiso profesional, registros escritos e impersonalidad.

Su contribución principal fue, interpretar y explicar el comportamiento normativo y dinámico de las organizaciones de gran escala. Dentro de las características técnicas del tipo ideal aplicables en la realidad destacó:

- El concepto de racionalidad y crecimiento predecible de las organizaciones, así como elementos que favorecen el fortalecimiento del proceso de planeación en las organizaciones.
- La necesidad de un estatuto formal, racional, de la burocracia.
- Un sistema de administración de decisiones y procedimientos por escrito.
- Sistema de administración de personal profesional de carrera.
- El carácter de impersonalidad, decisiones de acuerdo con los fines y normas de la burocracia.

Hoy en día la mayoría de las empresas han entendido y asimilado muy bien la opción de administración participativa y de enfoque de sistema abierto como un medio para mejorar su productividad y eficacia.

---

<sup>83</sup> [http://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/009\\_fa/modulo1/contenidos/tema1.2.2.html](http://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/009_fa/modulo1/contenidos/tema1.2.2.html) (14-10-2017)

Continuando en la descripción de conceptos aun cuando posteriormente se desarrollarán ampliamente en el Marco Referencial, por ahora y desde un punto de vista necesario y medible para el aprovechamiento escolar, por ahora sólo referiremos algunos conceptos de Calidad.

## 4.2. LA CALIDAD

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la calidad es la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. El Diccionario de la RAE pone como ejemplo la siguiente expresión: “Buena calidad, superioridad o excelencia”<sup>84</sup>.

La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad.

Calidad es un concepto subjetivo. La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición<sup>85</sup>.

En la actualidad todas las escuelas deben de contar con directores corresponsables con la base docente y compartir las metas, tomando la importancia de un concepto más como es La Gestión, como coadyuvante para llevar a cabo diferentes actividades a realizar.

---

<sup>84</sup>[https://www.google.com/search?source=hp&ei=0u1bXLeHG5LStAWCxa24DQ&q=calidad+definicion+pdf&oq=calidad+defini&gs\\_l=psy-ab.1.2.0i131j019.4038.8576..14721...0.0..0.114.1224.12j2.....0....1..gws-wiz..... 0. BtqQH6JctC0](https://www.google.com/search?source=hp&ei=0u1bXLeHG5LStAWCxa24DQ&q=calidad+definicion+pdf&oq=calidad+defini&gs_l=psy-ab.1.2.0i131j019.4038.8576..14721...0.0..0.114.1224.12j2.....0....1..gws-wiz..... 0. BtqQH6JctC0) (15-12-2018)

<sup>85</sup> <https://www.significados.com/calidad/> (15-10-2017)

### 4.3. LA GESTIÓN

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado, por lo tanto, se puede definir, como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; siendo esta, la acción principal de la administración y el eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

*Por su parte Mintzberg y Stoner asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; se puede decir que prácticamente es, la forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado<sup>86</sup>.*

Con el libro Estándares de Gestión para la Educación Básica, editado por la SEP, nos refiere que existen 4 tipos de gestión, los cuales enunciaremos brevemente, haciendo un énfasis en tipo de gestión como ámbito de competencia obligado para los directores, el cual preponderantemente es el escolar.

#### 4.3.1. GESTIÓN INSTITUCIONAL

Es la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus

---

<sup>86</sup> Evangelina Vázquez Herrera, et al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México, SEP/CONALITEG, 2001. Pág. 55

particularidades. Por lo que respecta al campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas, en este caso estamos hablando de las decisiones e instrucciones que se giran a nivel Gobierno, a través de las instituciones como es el caso de la Secretaría de Educación Pública, de donde emanan las reglas y programas que norman la educación en México y que baja mediante la estructura educativa hasta las escuelas.

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el fortalecimiento institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el Sistema Educativo Nacional.

#### 4.3.2. GESTIÓN ESCOLAR

Esta ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y la multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela, se entiende por gestión escolar:

El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión, los actores y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> SEP. ¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica. México, SEP/ CONALITEG, 2001. Pág. 17

*De acuerdo con Loera, se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la Educación Básica<sup>88</sup>.*

Por su parte Tapia señala: convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesional, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible, se está hablando de gestión escolar, en la cual es importante destacar la labor de todos los integrantes de la comunidad educativa, pero sobre todo la capacidad y habilidades de gestión del director, así como la labor de sus apoyos inmediatos en la figura de sus subdirectores (administrativo y pedagógico)<sup>89</sup>.

#### 4.3.3. GESTIÓN PEDAGÓGICA

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

---

<sup>88</sup> Evangelina Vázquez Herrera, et al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Op. Cit. Pág. 60

<sup>89</sup> Guillermo Adrián Tapia García. Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela. México, SEP/ CONALITEG 2003. Pág. 1

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente al grupo, el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender<sup>90</sup>.

Mientras que para Harris<sup>91</sup>, el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje puede marcar la diferencia en los resultados de los alumnos en relación con su desarrollo cognitivo y socio afectivo.

Por su parte Rodríguez, coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y los estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras. Como se puede ver, aquí es donde el trabajo colaborativo, el acompañamiento, la motivación y la concientización de la importancia de la misma es parte de las responsabilidades y quehaceres de un buen líder y por ende nos referimos a la labor directiva, que en conjunto con su subdirector de desarrollo escolar (académico, pedagógico o coordinador académico, dentro de todos los nombres que han pasado por la función) habrán de realizar en las escuelas<sup>92</sup>.

La gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo. “Rodríguez menciona que para Batista la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y de

---

<sup>90</sup> Julián de Zubiría Samper. Los Modelos Pedagógicos. 2da. ed., Bogotá-Colombia, Cooperativa Editorial Magisterio, 2006. Pág. 21.

<sup>91</sup> <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140> (10-01-2019)

<sup>92</sup> C. Rodríguez. Gestión pedagógica de instituciones educativas. México, Ed. Astra 2009. Págs. 32-45.

recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje”<sup>93</sup>.

#### 4.3.4. GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

La noción que subyace a esta constituye el hilo conductor del proceso de formación y desarrollo de competencias en educación. Se parte de la certeza de que la gestión estratégica es una competencia en sí misma y al mismo tiempo una meta competencia porque involucra a varias en su aplicación.

Para El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) de la UNESCO entiende como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

De acuerdo con Pozner, la gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas<sup>94</sup>.

---

<sup>93</sup> Evangelina Vázquez Herrera, et al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. óp. Cit. Pág. 62

<sup>94</sup> Pilar Pozner de Weinberg. Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, Buenos Aires, Argentina, IPE. 2000. Capítulo II

*Las principales características de la gestión educativa estratégica son:*

*Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.*

*Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.*

*Trabajo en equipo. Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.*

*Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.*

*Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.*

*Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.*

*Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas*

*que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido*<sup>95</sup>.

Por último, se debe reconocer y aceptar que La Gestión estratégica procede del campo disciplinar de la administración y de la organización escolar; basada en las teorías (Henry Fayol) de división funcional del trabajo; lo cual: privilegia el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje y a la innovación; la cultura organizacional cohesionada por visión de futuro; intervenciones sistémicas y estratégicas e impulsa procesos de cambio cultural, para remover prácticas burocráticas, pero con la visión de Max Weber de una organización y lejos del accionar burocrático en oficinas gubernamentales, con el cual se sigue peleando hoy en día.

#### 4.4. TRABAJO COLABORATIVO

Primeramente, se define equipo: como un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Al sumar estas personas sus esfuerzos para resolver un objetivo común, como efecto automático se consigue desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración. Por otro lado, la efectividad en un trabajo de equipo para que pueda ser observable habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados. Y la colaboración se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.

---

<sup>95</sup> Javier de Jesús Rendón Sosa, et. Al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México, D.F., Secretaría de Educación Pública, 2009. Pág. 44

Por lo tanto, el trabajo colaborativo en las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Establecer un sistema de colaboración contribuye a la generación de un clima organizacional en el ámbito del sistema educativo y el ámbito donde se desarrollan las actividades.

#### 4.5. LIDERAZGO

Verdaderamente el concepto de liderazgo objeto de estudio de la presente investigación y como uno de los que mayores controversias han generado dentro de la literatura científica y sobre el que existen diversas interpretaciones, así como diversos autores que han tratado la temática. Así, Fiedler citado por Kreitner y Knicks, considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo<sup>96</sup>.

“El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas”<sup>97</sup>.

Para Robbins, El Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización<sup>98</sup>.

Según Donnelly, Gibson & Ivancevich, dice que algunos autores daban la impresión de que el liderazgo era sinónimo de dirección; lo cual no es correcto; porque no sólo los líderes se encuentran en la jerarquía de la gerencia o dirección, sino

---

<sup>96</sup> Robert Kreitner y Ángelo Kinicki. Comportamiento de las Organizaciones. 3ra. Ed., España, McGraw Hill Interamericana, 1997. Pág. 335

<sup>97</sup> Wendell L. French, Cecil H. Bell. Desarrollo Organizacional. México, Ed. Prentice Hall, 1996. Págs. 293-295.

<sup>98</sup> Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. Comportamiento Organizacional. 13ª ed., México, Ed. Prentice Hall, 2009. Pág. 385.

también en los grupos informales de trabajo<sup>99</sup>.

Señala que la diferencia entre liderazgo y dirección queda establecida al reconocer que el liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos. El liderazgo es la manera de mover personas y esto es únicamente una parte de las tareas.

Mientras que, para Loera, el liderazgo es: La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas<sup>100</sup>.

Existen diversas clasificaciones de estilos de Liderazgo, para realizar el instrumento de la presente investigación y poder ser aplicado a subdirectores, docentes, administrativos y personal de asistencia, se tomaron como base los siguientes criterios:

#### 4.5.1. LÍDER CARISMÁTICO

Es aquel a cuya causa se entregan sus seguidores. El carisma de los

---

<sup>99</sup> <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934052> (31-09-2018)

<sup>100</sup> Evangelina Vázquez Herrera, al et, Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Op. Cit. Pág. 88.

precursores revolucionarios o conservadores seducía a sus liderados. El líder sabía dónde ir y cómo hacerlo, exigía disciplina y obediencia. En América Latina, los caudillos/dictadores carismáticos, algunos considerados héroes, otros como villanos, marcan las historias nacionales y locales, y generan muchas prevenciones, pues la gente se resigna al paternalismo por temor al riesgo.

#### 4.5.2. LÍDER SERVIDOR

Es el que prioriza satisfacer las necesidades sociales. Según Robert Greenleaf los “profetas” poseen liderazgo carismático, además de ser “servidores”; los “buscadores” de guías, los “seguidores”, “destinatarios”, “beneficiarios” o “población objetivo”, hacen a los “profetas”.

#### 4.5.3. LÍDER GERENCIAL

Es el que “gerencia” con eficacia los recursos, especialmente los humanos. En toda organización existen liderazgos fuera de las posiciones formales de conducción. Los gerentes deberían ser líderes, pero también se debe detectar y promover a los líderes que no son gerentes, para que sepan gerenciar y sean promovidos a posiciones organizativas visibles.

#### 4.5.4. LÍDER TRANSFORMADOR

Es el que impulsa, produce y consolida cambios sociales u organizacionales, enfrenta problemas y conflictos y facilita soluciones desde el colectivo, es imaginativo, se adapta a los procesos, es servicial, orienta, es ético, escucha, se actualiza y comunica, motiva, se arriesga, comprende la interdisciplinar y la multilateralidad, comparte un ideario y códigos grupales en el ambiente conocido, es integrador, cooperativo, creativo y propositivo, rota los roles, diversifica, democratiza los procesos, garantiza horizontalidad y consenso, asume derechos y deberes.

#### 4.5.5. LÍDER ESTRUCTURAL

Es el que brinda propuestas para la organización de sus instituciones o proyectos, definen la estructura, la estrategia y la respuesta en función del entorno. Crean las condiciones y el marco de soporte para un momento histórico.

#### 4.5.6. LÍDER CENTRADO EN LA GENTE

Es el que se apoya en las relaciones, y en sus emociones, conflictos y esperanzas, atraen participación, comparten información e incorporan a los demás en la toma de decisiones, sirven a la gente y las orientan hacia el proyecto de desarrollo compartido.

#### 4.5.7. LÍDER CON ORIENTACIÓN POLÍTICA

Es el que procura espacio y poder para la organización, genera alianzas y coaliciones. Si es necesario utiliza la presión o la coerción. Si el poder es para el líder se acerca al liderazgo carismático, autocrático o directivo.

Una vez definidos los términos de trabajo colaborativo y liderazgo, la conjunción de ambos nos lleva a la definición y concepción del Liderazgo Compartido

### 4.6. LIDERAZGO COMPARTIDO

Aunque el liderazgo se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario admitir la existencia de una estructura organizativa, donde hay una micro política que determina el rol de los actores, para poder identificar otros liderazgos. Pensar en el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo, no obstante debe advertirse que en cada institución o instancia educativa suele haber liderazgos no reconocidos o no compartidos, por lo que es necesario considerar las competencias

que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovecharlas para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos de los procesos, con el fin de favorecer el involucramiento y el compromiso sostenidos de todos los involucrados, para mejorar nuestros resultados educativos.

La cuestión es ¿Cómo compartir los diferentes liderazgos al igual que las diversas potencialidades de una organización? y ¿Cómo hacer que las competencias de quienes integran una organización puedan potenciarse en función de un liderazgo conjunto?

En este sentido, el director líder favorece que la comunidad educativa pueda idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar su profesionalización. Además, Rosales cita a Ferrer, quien establece que el líder propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva-lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y la eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio. Identifica este tipo de liderazgo como liderazgo participativo y lo describe como aquél que le da importancia tanto a la tarea como a la persona. Así como también el liderazgo participativo dota de voz a los colegiados escolares y permite la corresponsabilidad por las acciones emprendidas, al instaurar en las escuelas una cultura con parámetros internos para lograr el bien común como cualidad del grupo.

Esto no implica que el director pierda su liderazgo, simplemente afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son el trabajo en equipo, la buena comunicación, la adecuada visión y planeación, el apoyo de colaboradores y la libertad de acción, entre otros.

Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo y atinadamente, señala que toda aquella escuela que quiera ser exitosa deberá contar con un líder efectivo.

En realidad, el liderazgo efectivo es el rasgo que distingue a las mejores escuelas; en toda escuela que ha mejorado drásticamente el desempeño de los alumnos, que ha cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay individuos visionarios y empeñosos que muestran el camino<sup>101</sup>.

Este capítulo lo iniciamos a manera de reflexión, según un estudio de la UNESCO que dice: “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; por lo tanto, es necesario fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

En el mismo sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, ha señalado que el liderazgo escolar es una prioridad en la política educativa mundial, debido a que en la medida en que se han estudiado la educación y los resultados educativos, se ha hecho esencial reconsiderar la función de los líderes escolares, que juegan un papel fundamental para lograr climas organizacionales favorables para el desarrollo de buenos resultados educativos<sup>102</sup>.

Por su parte Alfonso, Señala: “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos”; otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión que trascienda los parámetros del centro educativo, vale la pena mencionar que las

---

<sup>101</sup> Rocío Rosales Ortega, et al. Diversidad Urbana. Política y Social en Iztapalapa. México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I) 2005.

<sup>102</sup> Marcela Guzmán Cáceres. Organización escolar y resultados educativos. Realidades y perspectivas en Tabasco. México, Plaza y Valdés Editores, 2013. Pág. 88.

costumbres, la cotidianidad, vicios del pasado generaron directores por un sistema probado o no, ante la posible oposición al cambio por muchos de los directores de los centros educativos, entre la pugna y polémica, de cuál sería el mecanismo adecuado de promoción a puestos directivos en la escuela.

¿El Escalafón extinto? ¿El Concurso? De acuerdo con la Ley de Servicio Profesional Docente, exámenes que coordinaba y aplicaba el extinto Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), actual responsabilidad de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM). El sistema educativo necesita directores-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa<sup>103</sup>.

Relacionado al liderazgo directivo Gallegos señala, que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciendo un estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser, que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión<sup>104</sup>.

---

<sup>103</sup> Alicia Alfonso. La excelencia gerencial en educación. Lima Perú, Derrama Magisterial, 2001. Pág. 13.

<sup>104</sup> Alberto Gallegos. Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima, Perú, San Marcos, 2004. Pág. 112.

Se deja de lado que la verdadera filosofía de fortalecer a las escuelas con figuras de subdirectores es, que el director se deshaga de las tareas administrativas dejándolas en manos de quien corresponde (subdirector de gestión escolar), para así él; como director, pueda y deba dedicarse junto con el subdirector o coordinador académico a las tareas pedagógicas que realmente requiere la escuela.

La finalidad de la presente investigación es:

1. Hacer un análisis de la relación que existe en el Liderazgo de la dirección y el desempeño del docente en concordancia al trabajo pedagógico-académico, de la misma forma el trabajo en la escuela como tarea educativa.
2. Conocer el estilo del liderazgo del director, del cual se vale como autoridad para dirigir, motivar, guiar, influir, etc. Con el fin de cristalizar las opiniones del grupo que está a su disposición.
3. Conocer en cuál de las dimensiones del desempeño docente favorece más el nivel de liderazgo que realiza el director ante las gestiones pedagógicas, administrativas e Institucionales, todo ello con la mirada al trabajo académico del profesorado en paralelo a la escuela, propiciando posibilidades de desarrollo de competencias básicas del alumno y su desempeño en la vida diaria, lo cual va más allá del aprovechamiento escolar como mera expresión cuantitativa en una calificación final.

Para analizar lo anterior, tenemos que verlo desde un punto de vista, donde puede ser observable de forma tangible y hasta cierto modo cuantificable y cualitativamente comprobable, por lo tanto, debemos dar paso a indicadores basados en la calidad educativa desde lo macro a lo micro, es decir; de lo internacional a lo nacional.

Silvia Schmelkes plantea que la Calidad Educativa debe entenderse como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos,

las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas, seguir aprendiendo y el desarrollar valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes. Esta conceptualización ubica como centro de la Calidad Educativa al aprendizaje de los alumnos y la formación de ciudadanos ante el desarrollo de la sociedad<sup>105</sup>.

Mientras que para Latapí la calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad; como paradigma de macro planeación. En el plano micro, la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno, en la actitud de éstos ante el aprendizaje.

Asimismo, es importante tener presente la definición de Calidad Educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura a través de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, que dice: La Educación de Calidad, en tanto derecho fundamental de todas las personas, tiene como cualidades esenciales el respeto de los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia y dos elementos de carácter operativo: la eficacia y la eficiencia. Mismos que garantizarán este aspecto<sup>106</sup>.

- a) *Equidad. Para no confundir equidad con igualdad, es conveniente aclarar que son aspectos diferentes y a la vez inseparables. Se entiende por igualdad al tratamiento homogéneo que se da a las personas y por equidad al tratamiento diferenciado dentro de esa igualdad. Una Educación de Calidad con equidad, es aquella que se brinda a todos por igual, pero considera las características y oportunidades que cada beneficiario requiere; es decir, es importante la*

---

<sup>105</sup> Silvia Schmelkes. La desigualdad en la calidad de la educación primaria. México, Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, Vol. 48, No. 1, 2018. Págs. 33-35.

<sup>106</sup> Cristián Belli, et al. Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. Santiago de Chile, UNESCO-CEPAL, 2013. Pág. 34.

*individualidad de los estudiantes, su contexto social, su ámbito cultural y su entorno geográfico. La equidad es un ordenador de diversidades, comprende principios de igualdad y diferenciación; al responder a las necesidades de cada persona, asegura que todas tengan oportunidades diferenciadas para hacer efectivo su derecho a la educación.*

- b) Relevancia. Una educación relevante es aquella que, partiendo de las exigencias sociales y del desarrollo personal, genera aprendizajes significativos. La relevancia se refiere al ¿qué? y ¿para qué? de la educación, al aprendizaje de competencias para participar en los ámbitos y retos que impone una sociedad del conocimiento; se refiere a la facultad para desarrollar un proyecto de vida en relación con otros. Se relaciona entonces con los más altos fines educativos, desde la perspectiva político-social situada en un contexto y en un momento histórico determinado.*
- c) Pertinencia. Este principio remite al significado que la educación tenga para los beneficiarios directos, se debe tomar en cuenta los contextos sociales y las características de los estudiantes, en congruencia con el currículo a desarrollar; de tal forma que los contenidos educativos sean eminentemente significativos, acordes y vanguardistas, que se puedan apropiar, considerando la idiosincrasia, el momento histórico y los avances científicos y tecnológicos en los procesos de enseñanza y aprendizaje.*
- d) Eficacia. Hace referencia a la medida y a la proporción en la que se alcanzan los objetivos educativos, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, de su relevancia y de su pertinencia. Es lo que se observa y se valora como impacto de la educación.*
- e) Eficiencia. Se refiere a la relación entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para ello. En el Sistema Educativo Nacional se asocia a la eficiencia con los niveles de logro de indicadores que se alcanzan en un periodo determinado<sup>107</sup>.*

Por otro lado, las investigaciones realizadas por “Guevara Niebla y Sylvia Schmelkes se parte de la premisa de que el mero incremento en la eficiencia terminal

---

<sup>107</sup> Evangelina Vázquez Herrera, et al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Op. Cit. Págs. 43-45

no representa mejoras en la Calidad de la Educación. Dicho de otro modo, los estudiantes podrán acreditar el año, pero no los conocimientos. Planteando que la escuela se podrá movilizar hacia la Calidad de la Educación, mediante una responsabilidad de directores y maestros cuando éstos tienen metas y una visión compartidas y cuando participan en el análisis de resultados”<sup>108</sup>.

En la actualidad todas las escuelas deben de contar con directores que compartan la responsabilidad y metas con los maestros. Para lo cual es importante llegar a un concepto más, que es la Gestión, misma que hará posible muchas de las actividades a realizar.

### La Calidad Educativa en los ámbitos internacional y nacional

Como una de las grandes preocupaciones actuales de los gobiernos y de las instituciones educativas se encuentra, el de la Calidad en la Educación. En este tema serán considerados los distintos enfoques que se tienen desde el macro al micro.

ENTIDAD	DEFINICIÓN
<b>ONU</b>	Declaración mundial sobre la educación para todos Las dimensiones de la Calidad en la Educación son: eficacia, relevancia y procesos.
<b>UNESCO</b>	La Educación de Calidad proporciona habilidades para: Aprender a conocer Aprender a convivir Aprender a hacer Aprender a ser

<sup>108</sup> Evangelina Vázquez Herrera, et al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Op. Cit. Pág. 24

<b>OCDE</b>	La Educación de Calidad es aquella que asegura a todos los jóvenes la adquisición de conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para prepararlos para la vida adulta.
<b>SEP</b>	Calidad como el camino más certero para la movilidad social, el crecimiento económico y la competitividad del país.

A continuación, se retoman las posturas y forma de como las instituciones abordan lo relacionado a la Calidad de la Educación, partiendo de lo más general e internacional hasta llegar a lo particular y nacional.



## La Organización de las Naciones Unidas (ONU)

La Organización de las Naciones Unidas considera el tema en sus tres dimensiones de la siguiente manera:

La Declaración Mundial sobre Educación para Todos, Jomtien, Tailandia en 1990 establece que la Educación Básica debe centrarse en el aprendizaje. De ahí que sea necesario determinar niveles aceptables de adquisición de conocimientos en los planes de educación y aplicar sistemas mejorados de evaluación de resultados en sus tres dimensiones.

1. **La primera dimensión es entendida como eficacia.** Una Educación de Calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se

supone deben aprender, aquello que está establecido en los Planes y Programas curriculares al cabo de determinados ciclos o niveles.

En esta perspectiva el énfasis está puesto en que, además de asistir a la escuela, los niños y adolescentes aprendan en su paso por el sistema. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

2. **Una segunda dimensión del concepto de calidad**, que complementa a la anterior, se refiere a qué es lo que se aprende en el sistema y a su relevancia en términos individuales y sociales.

En este sentido una Educación de Calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona intelectual, afectiva, moral y físicamente, y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad: el político, el económico, el social.

3. **Finalmente, una tercera dimensión es la que se refiere a la calidad de los procesos y medios, que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa.**

Desde esta perspectiva una Educación de Calidad es, aquella que ofrece a niños y adolescentes contexto físico adecuado para el aprendizaje, un cuerpo docente debidamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, así como estrategias didácticas apropiadas etc.

En Dakar las naciones se comprometieron a velar por el acceso de todos a una Enseñanza Primaria de buena calidad, así como a mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando conseguir para todos, resultados de aprendizaje positivos especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas esenciales para la vida diaria<sup>109</sup>.

---

<sup>109</sup> C:/Users/brand/Downloads/Dialnet-DeclaracionMundialSobreEducacionParaTodos-3036617 (16/12/2020)



## **Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura UNESCO.**

Por su parte la UNESCO considera que la Educación de Calidad contribuye a aumentar los ingresos de los individuos a lo largo de toda su vida, Propiciando un desarrollo económico más vigoroso en los países, permitiendo que las personas tomen decisiones con mayor consciencia en cuestiones importantes para su bienestar. Es la calidad la que determina no sólo cuánto aprenden los niños y si aprenden bien, sino también en qué medida su aprendizaje se plasma en una serie de beneficios para sí mismos, la sociedad y el desarrollo.

Entre los factores que hacen que las escuelas sean eficaces destacan la importancia de la dinámica del proceso de enseñanza aprendizaje, es decir, la manera en que se produce la interacción entre alumnos y maestros en las aulas y la forma en que todos sacan el mejor partido de los materiales pedagógicos.

Para la UNESCO, La Educación de Calidad...

- Apoya los derechos humanos.
- Se fundamenta en los Cuatro Pilares de la educación: aprender a conocer, a aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser.

- Considera al estudiante como un individuo, miembro de una familia, una comunidad y ciudadano del mundo que aprende para hacerse competente en sus cuatro roles.
- Defiende y propaga los ideales de un mundo sostenible, justo, equitativo y pacífico.
- Toma en consideración el contexto social, económico y medio ambiente del lugar en que se desarrolla.
- Está informada por el pasado, es significativa en el presente y prepara a las personas para el futuro.
- Crea conocimientos, habilidades, perspectivas, actitudes y valores.
- Proporciona instrumentos para transformar las sociedades actuales en sociedades más sostenibles.
- Es medible<sup>110</sup>.



## **La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE.**

En tanto La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define la Educación de Calidad como aquella que asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para la vida adulta.

La eficacia implica hacer progresar a todos los alumnos a partir de sus

---

<sup>110</sup> <http://portal.unesco.org/education/es/ev.php> (25-08-2017)

circunstancias personales. En este sentido conviene enfatizar en la calidad de los procesos escolares y evitar dar un valor absoluto a los productos obtenidos. Para tal efecto es importante promover el cambio e innovación en la institución y en las aulas facilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado.

Factores que determinan la calidad en los centros educativos:

<b>Recursos materiales disponibles</b>	Aulas de clase, de medios, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos didácticos.
<b>Recursos humanos</b>	Nivel de conocimiento y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, proporción alumnos/profesor, tiempo de dedicación a enseñanza, aprendizaje, asesoría. Los servicios y actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda la organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso.
<b>Dirección y gestión administrativa y académica del centro educativo</b>	Labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control (seguimiento).
<b>Aspectos pedagógicos</b>	Proyecto escolar, proyecto curricular, evaluación inicial de los alumnos, adecuación de objetivos y contenidos, tratamiento a la diversidad, metodología didáctica, utilización de recursos educativos, evaluación, tutoría, logro de objetivos propuestos. <sup>111</sup>

<sup>111</sup> OCDE. Schooling for tomorrow: Trends and scenarios. Paris, CERI-OECD, 2001. Pág. 57.

## Secretaría de Educación Pública SEP

Para responder a las necesidades y demandas educativas, así como a los requerimientos de la sociedad del conocimiento y de la globalización, la Secretaría de Educación Pública a lo largo de la historia ha impulsado Reformas y Programas Educativos, por lo consiguiente se hará referencia de los impulsados a partir del 2007, sirviendo de referencia y para establecer comparativo. Se consideraron así por su similitud en sus objetivos, términos, incluso por el nombre de su propuesta en busca de la objetividad y realidad actual.

Las reformas en el periodo 2007- 2012, buscaba los objetivos fundamentales siguientes:

- Una mejora sustancial de la calidad de la educación.
- El fortalecimiento de la gratuidad de la educación pública.
- La escuela fortalecida y apoyada, en el centro de las decisiones fundamentales.
- Una evaluación que tiene como ejes el mérito y el reconocimiento de la vocación docente.
- Una educación inclusiva que esté al alcance de todos.
- El buen uso de los recursos públicos<sup>112</sup>.



### Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012

---

<sup>112</sup> [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2924/Resumen\\_Ejecutivo\\_de\\_la\\_Reforma\\_Educativa\\_\(02-04-2018\)](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2924/Resumen_Ejecutivo_de_la_Reforma_Educativa_(02-04-2018))

El Plan Nacional de Desarrollo tuvo como finalidad establecer los objetivos nacionales, las estrategias y las prioridades que durante esa Administración deberían regir la acción del gobierno, de tal forma pudieran lograr un rumbo y una dirección clara. En el eje de Igualdad de Oportunidades, hablaba acerca de la Transformación Educativa, y se trazaron una serie de objetivos encaminados a mejorar las oportunidades de educación para la niñez y juventud de México, poniendo especial atención a los sectores de la población menos favorecidos. Dedicando completamente uno de esos objetivos a la Calidad Educativa, que textualmente proponía.

*Elevar la Calidad Educativa*

- a) *Impulsar mecanismos sistemáticos de evaluación de resultados de aprendizaje de los alumnos, de desempeño de los maestros, directivos, supervisores y jefes de sector, y de los procesos de enseñanza y gestión en todo el sistema educativo.*
- b) *Reforzar la capacitación de profesores, promoviendo su vinculación directa con las prioridades, objetivos y herramientas educativas en todos los niveles*
- c) *Actualizar los programas de estudio, sus contenidos, materiales y métodos para elevar su pertinencia y relevancia en el desarrollo integral de los estudiantes, y fomentar en éstos el desarrollo de valores, habilidades y competencias para mejorar su productividad y competitividad al insertarse en la vida económica.*
- d) *Fortalecer el federalismo educativo para asegurar la viabilidad operativa del sistema educativo mexicano a largo plazo, promoviendo formas de financiamiento responsables y manteniendo una operación altamente eficiente*<sup>113</sup>.

---

<sup>113</sup> <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=introduccion> (12-07-2016)



## Plan Sectorial de Educación 2007-2012

En el Plan Sectorial de Educación 2007-2012, se expresaban objetivos, estrategias y las líneas de acción para definir la actuación de las dependencias y de los organismos federales que pertenecen al sector Educativo.

Dentro de sus 6 objetivos del Programa Sectorial de Educación 2007-2012 se rescata el objetivo 1, que dice:

“Eleva la Calidad de la Educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional”<sup>114</sup>.



## Alianza por la Calidad Educativa

En mayo del 2008 el Gobierno Federal y El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación anunciaron la transformación del sector educativo lanzando la "Alianza por la Calidad de la Educación" en la que se propuso impulsar una transformación por la calidad educativa. El objetivo central de esta Alianza fue “propiciar e inducir una amplia movilización en torno a la educación, a efecto de que la sociedad vigilara e hiciera suyos los compromisos que sigue reclamando la profunda transformación del Sistema Educativo Nacional.” (Secretaría de Educación Pública, 2008).

<sup>114</sup> [upepe.sep.gob.mx/prog\\_sec.pdf](http://upepe.sep.gob.mx/prog_sec.pdf) (14-08-2018).

Las propuestas fueron plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa Sectorial de Educación.

Se planteó que esta Alianza, desarrollará las siguientes acciones:

1. Modernización de los centros escolares: garantizar que los centros escolares sean lugares dignos, libres de riesgos, que sirvan a su comunidad, que cuenten con la infraestructura, el equipamiento necesario y la tecnología de vanguardia, apropiados para enseñar y aprender.
2. Profesionalización de los maestros y las autoridades educativas: garantizar que quienes dirigen el sistema educativo, los centros escolares y quienes enseñan a los alumnos sean seleccionados adecuadamente, estén debidamente formados y reciban los estímulos e incentivos que merezcan en función del logro educativo de niñas, niños y jóvenes.
3. Bienestar y desarrollo integral de los alumnos: La transformación del sistema educativo descansa en el mejoramiento del bienestar y desarrollo integral de niñas, niños y jóvenes, condición esencial para el logro educativo.
4. Formación integral de los alumnos para la vida y el trabajo: La escuela debe asegurar una formación basada en Valores y una Educación de Calidad, que propicie la construcción de ciudadanía, el impulso a la productividad y la promoción de la competitividad para que las personas puedan desarrollar todo su potencial.

5. Evaluar para mejorar: La evaluación debe servir de estímulo para elevar la Calidad Educativa, favorecer la transparencia y la rendición de cuentas, y servir de base para el diseño adecuado de políticas educativas<sup>115</sup>.

La Secretaría de Educación Pública en su momento, también desarrollo programas para fomentar la Calidad Educativa, tales como:



### **PEC El Programa de Escuelas de Calidad**

El Programa de Escuelas de Calidad (PEC) formó parte de la política nacional de transformación institucional y escolar. Con el propósito de mejorar la Calidad de la Educación que se imparte en las Escuelas Públicas de Educación Básica, a través de un modelo de gestión escolar estratégico, para permitir transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas que voluntariamente se incorporaran a dicho programa, capaces de detectar sus necesidades y centrarse en la mejora de:

- El aprendizaje de los alumnos
- La práctica docente
- La participación social
- La rendición de cuentas

Con la idea de que las escuelas se convirtieran en comunidades educativas con mayor autonomía de gestión. Los Docentes, Directivos y Padres de Familia que formaran parte de la comunidad desarrollando sus propias estrategias para llevar a la

---

<sup>115</sup> <http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/alianzaporlcalidaddelaeducacion>. (26-08-16)

escuela a una mejora en la Calidad Educativa, centrada en el aprendizaje continuo de sus alumnos.

Las Escuelas de Calidad asumen de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de sus alumnos y se comprometen a la mejora continua de los mismos. Es una comunidad educativa integrada que promueve la equidad y garantiza que los educandos desarrollen las competencias necesarias para alcanzar una vida personal y familiar plena, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

El PEC de cobertura nacional y dirigida a escuelas públicas de Educación Básica, en todos sus niveles y modalidades. Tratando de impulsar la cultura de la planeación, evaluación y rendición de cuentas. Contó con herramientas para la planeación: El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Plan Anual de Trabajo (PAT).

El PETE permitía a las escuelas contar con una visión general de las grandes líneas de trabajo y las metas establecidas a mediano plazo; buscando concretar su alcance en el corto plazo a través del PAT.

El PAT reflejaba la operación anual de la escuela, concentrando las metas y actividades a realizar en un ciclo escolar dando cumplimiento a los objetivos, misión y visión de la escuela. Se elaboraba de acuerdo con el PETE.

El PEC planteaba estándares para ayudar a las escuelas a realizar una autoevaluación precisa para el diseño del PETE. Dichos estándares proponían ser de: Gestión, Práctica Docente y Participación Social y de logro educativo<sup>116</sup>.

---

<sup>116</sup>[http://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos\\_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Mo delo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa](http://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Mo delo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa) (26/04/2018)

## La Dirección General de Evaluación<sup>117</sup>

La Dirección General de Evaluación (DGE) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) desarrolló un estudio de evaluación de la Educación Primaria con el propósito de conocer qué pasaba en las escuelas que tenían mayores variaciones en los promedios de los rendimientos académicos de los alumnos.

El cuestionamiento central fue:

### **¿Por qué cambian los promedios de rendimiento académico de las escuelas de manera significativa de un ciclo escolar a otro?**

Decidiendo estudiar a las escuelas desde la gestión escolar y la práctica pedagógica utilizando instrumentos fundamentalmente de carácter cualitativo. Este estudio fue enmarcado dentro de la perspectiva de las escuelas eficaces o de calidad.

Entre los factores diferenciales de gestión escolar en Las Escuelas de Calidad se destacan, entre otros:

- El director les da prioridad a las actividades académicas.
- En el Consejo Técnico se discuten frecuentemente asuntos pedagógicos.
- Se observa que la normativa es aplicada entre docentes, especialmente en cuanto a disciplina y puntualidad.
- Los Padres de Familia participan activamente en el mantenimiento de la escuela.
- Los Padres de Familia apoyan el aprendizaje de sus hijos.
- Los docentes participan de manera directa en las decisiones sobre la vida escolar.
- Se cuenta con la infraestructura escolar adecuada para el desempeño docente.

Lo que se puede observar en gran número de escuelas es, en el papel de lo solicitado, propuesto y planeado, en el papel pudiera ser efectivo y operante, pero en

---

<sup>117</sup> <https://www.redalyc.org/pdf/551/55110208> (30/05/2018)

los resultados y en la práctica, hasta la actualidad todavía es un poco utópico su aplicación total.

## **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013 - 2018<sup>118</sup>**

Para hablar de Plan de Nacional de Desarrollo 2013- 2018 y según propias palabras del presidente de la República, Lic. Enrique Peña Nieto, está enfocado a “administrar de fondo” al país a partir de cinco ejes y tres categorías transversales quien debe observar en todo momento que se cumpla el marco legal. El artículo 26 de la Constitución Mexicana establece que habrá un Plan Nacional de Desarrollo al que se sujetaran, obligatoriamente los Programas de la Administración Pública Federal. Siendo este un documento de trabajo que rige la programación y presupuesto de toda la Administración Pública Federal, así como un ejercicio de reflexión sobre los retos y oportunidades que el país enfrenta, y sobre el trabajo compartido que se debe hacer como sociedad para alcanzar un mayor desarrollo nacional.

El texto nos dice que el desarrollo no depende de un sólo actor, que el crecimiento debería surgir de abajo hacia arriba, cuando cada persona, cada empresa y cada actor de la sociedad sea capaz de lograr su mayor contribución.

Es por ello por lo que el objetivo general del Plan Nacional de Desarrollo es llevar a México a su máximo potencial en un sentido amplio, donde se propone potenciar las oportunidades de los mexicanos para ser productivos, para innovar y para desarrollar con plenitud sus aspiraciones. Hay que mencionar, además que para cumplir o poder lograr nuestro objetivo debemos tener siempre en cuenta las cinco Metas Nacionales, Y que, para efectos de estudio y desarrollo del tema de investigación, nos referiremos específicamente al siguiente apartado.

---

<sup>118</sup> [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5299465&fecha \(29/05/2019\)](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha (29/05/2019))

## MÉXICO CON EDUCACIÓN DE CALIDAD

Nosotros como estudiantes y profesionales dedicados a la educación en México, este rubro es el que nos ocupa más y por ende en el cual requiere de mayor atención según Plan Nacional de Desarrollo marca que la Educación: “debe impulsar las competencias y las habilidades integrales de cada persona, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal y la de los otros”<sup>119</sup>.

Sugiere que el futuro de México depende en gran medida de lo que todos debemos de hacer por la educación de los niños y jóvenes. Siendo fundamental que toda nación dirija sus esfuerzos para transitar hacia una Sociedad del Conocimiento.

Un México con Educación de Calidad propone implementar políticas de estado que garanticen el derecho a la Educación de Calidad para todos los mexicanos, fortalezcan la articulación entre niveles educativos, y los vinculen con el quehacer científico, el desarrollo tecnológico y el sector productivo, con el fin de generar un capital humano de calidad que detone la innovación nacional.



### **PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACIÓN 2013 – 2018**

Para hablar del programa Sectorial de Educación se hace completamente indispensable saber el sustento normativo político que respalda a dicho programa, los cuales tenemos en el siguiente orden:

Constitución Política Artículo 25.- que a su letra dice:

---

<sup>119</sup> Ídem. (15/04/2019)

*“La rectoría del desarrollo de la Nación le corresponde al Estado, para que mediante el fomento del crecimiento económico y empleo para una mejor distribución del ingreso y la riqueza que permita ejercer la libertad y dignidad de los individuos, grupos y clases sociales.*

*El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional. Se dará importancia a otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación”<sup>120</sup>.*

Como tal se entiende y en acuerdo que, todos los programas emanan del estado, mismos que en función de las necesidades nacionales y locales, se implementan con la observancia en política global.

Ley de planeación derivado de la Constitución Política Mexicana Artículo 26.- Refiriendo solo el Artículo 2o. “La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.” Esta ley su propio nombre (planeación) enmarca la importancia de llevarlo a cabo.

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Con el sustento y la obligación legal de los artículos y leyes de orden general ya mencionados, este último tiene una gran importancia porque es el que marcará la directriz de un Programa Sectorial de Educación, con la siguiente estructura:

Estructura plan sectorial de desarrollo.

---

<sup>120</sup> [http://www.sep.gob.mx/es/sep1/programa\\_sectorial\\_de\\_educacion\\_13\\_18](http://www.sep.gob.mx/es/sep1/programa_sectorial_de_educacion_13_18) (21-01-2014)

Capítulo I Diagnostico Introducción y visión general

Capitulo II Alineación de las metas nacionales.

Capitulo III Objetivos, estrategias y líneas de acción.

Como ya específicamente hablamos de un Programa de Educación, tiene apego directo a la Meta No. 3 del PND, por lo cual a continuación se expone el vínculo y dependencia del Programa al Plan en el siguiente orden y objetivos:

**Meta Nacional: México con Educación de Calidad.**

Objetivo 1: Asegurar la calidad de los aprendizajes en la Educación Básica y la formación integral de todos los grupos de la población.

Objetivo 2: Fortalecer la calidad y pertinencia de la Educación Media Superior, Superior y Formación para el Trabajo, a fin de que contribuyan el desarrollo de México.

Objetivo 3: Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa.

Objetivo 4: Fortalecer la práctica de las actividades físicas y deportivas como un componente de la educación integral.

Objetivo 5: Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos para la educación integral.

Objetivo de la Meta Nacional

Objetivo 1: Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con Educación de Calidad.

- 1.1 Establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización, y evaluación del personal docente y de Apoyo Técnico Pedagógico.
- 1.2 Modernizar la infraestructura y el equipamiento de los centros educativos.
- 1.3 Garantizar que los Planes y Programas de Estudio sean pertinentes y contribuyan a avanzar exitosamente en su trayectoria educativa, al tiempo que desarrollen aprendizajes significativos y competencias que le sirvan a lo largo de la vida.
- 1.4 Promover la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el proceso Enseñanza-Aprendizaje.
- 1.5 Disminuir el abandono escolar, mejorar la eficiencia terminal en cada nivel educativo y aumentar las tasas de transición entre un nivel y otro.
- 1.6 Impulsar un Sistema Nacional de Evaluación que ordene, articule y racionalice los elementos y ejercicios de medición y evaluación de la educación

Objetivo del PND 2. Garantizar la inclusión y la equidad en el sistema educativo Este objetivo tiene observancia y relevancia en su cumplimiento ya que como lo marca el artículo 3º. Constitucional que señala la Educación como un derecho de todos los mexicanos y por consiguiente de los niños.

Objetivo 3. Del Programa Sectorial de Educación.

- 3.1 Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa.
- 3.2 Impulsar nuevas acciones educativas para prevenir y disminuir el abandono escolar en la Educación Media Superior y Superior.

3.3 Impulsar la Educación Inicial en las diversas modalidades que brindan este servicio con especial énfasis en aquellas que favorezcan a los grupos vulnerables.

3.4 Impulsar la educación intercultural en todos los niveles educativos y reforzar la Educación Intercultural y Bilingüe para poblaciones que hablen lenguas originarias.

3.5 Impulsar nuevas formas y espacios de atención educativa para la inclusión de las personas con discapacidad y aptitudes sobresalientes en todos los niveles educativos.

3.6 Promover la eliminación de barreras que limitan el acceso y la permanencia en la educación de grupos vulnerables.

3.7 Intensificar y diversificar los programas para la educación de las personas adultas y la disminución del rezago educativo.



## **NUEVA PROPUESTA CURRICULAR 2016**

Esta propuesta educativa resaltaba 7 prioridades, dentro de las cuales incluía la revisión del Modelo Educativo y la propuesta curricular para garantizar que todos pudieran recibir una Educación de Calidad, con el objetivo de que los alumnos desarrollaran conocimientos y habilidades que se requieren para ser exitosos, lo cual explicaba a través de tres preguntas principales, las cuales son:

1.- ¿Cuáles son los Fines de la Educación en el Siglo XXI?

Ante un mundo tan cambiante por la globalización y sus acuerdos, sostenía que la educación debería ser la clave para construir un México más libre justo y próspero.

Donde el propósito de La Reforma Educativa sería que todo egresado de la Educación Básica y Media Superior formaría ciudadanos libres, responsables y capaces de desarrollar las siguientes competencias:

- Que piense de manera analítica, crítica y sobre todo creativa para entender y resolver problemas de su vida diaria (mediante el desarrollo de competencias)
- Que se exprese correctamente en español, de ser el caso en su otra lengua materna y en inglés
- Debe saber utilizar las tecnologías de la información y de comunicación (TIC's)
- Sabrá ejercer sus derechos y asumir sus obligaciones como ciudadano
- Trabajar en equipo
- Tener valores y conducirse con sentido ético
- Tener autoestima y confianza en sí mismo además de que cuide su salud
- Deberá desarrollar un gran sentido de patriotismo amado a México, conocer su historia y valorar su diversidad étnica y cultural
- Apreciar y experimentar el arte y la cultura, así como cuidar del medio ambiente.

2.- ¿Qué propone el Nuevo Modelo Educativo 2016?

- Principalmente ubica la escuela al centro del sistema educativo con una nueva organización
- Mejores prácticas en el aula y una curricular actualizada
- Contar con maestros motivados y bien capacitados

Por lo tanto, el llamado Nuevo Modelo Educativo Planteaba el fortalecimiento de la Educación Inicial en las Estancias Infantiles y Guarderías, tanto en las Escuelas Normales como en las Universidades, con evaluaciones de calidad y de acuerdo con las realidades de cada región y capacitación de calidad para que los maestros pudieran desarrollarse profesionalmente y construir su carrera a partir del mérito.

Este Modelo Educativo indicaba que todos los actores (Padres de Familia, el Instituto Nacional para la Educación, el Sindicato de Maestros, los gobiernos estatales y la sociedad civil) habrían de guiarse por dos principios transversales: La Equidad y la Inclusión Educativa para que todas las niñas y niños sin importar su origen tuvieran una Educación de Calidad.

3.- ¿En qué consistió la propuesta curricular del Nuevo Modelo Educativo 2016?

Tenía tres grandes ejes:

Primero: La enseñanza de Aprendizajes Clave, un mundo en donde la escuela ya no es el único lugar para aprender, se hace prioritario estudiar con mayor profundidad aquellos contenidos educativos que permitirán a los estudiantes aprender a aprender (pilar fundamental de los 4, según Jaques Delors) a lo largo de la vida, estos aprendizajes clave los agrupaba en tres grandes campos:

- Lenguaje y comunicación
- Pensamiento matemático
- Exploración y comprensión del mundo natural y social.

Segundo: Áreas de Desarrollo Personal y Social del estudiante siendo parte fundamental del desarrollo del ser humano de ahí que, las actividades artísticas, culturales y deportivas, así como aquellas orientadas a que los alumnos aprendan a manejar sus emociones y desarrollar valores para la convivencia formaran parte integral del currículo y no sólo como actividades complementarias.

Tercero: Autonomía curricular en un país tan grande como México las escuelas enfrentan realidades muy distintas por eso en la nueva propuesta curricular cada escuela podrá definir una parte de los contenidos educativos permitiéndole, por ejemplo: Tocar un instrumento, Practicar algún deporte, Jugar ajedrez o Hacer trabajo comunitario y sobre todo el buen desempeño académico. O inclusive incorporar cursos

de robótica o proyectos de impacto social en sus comunidades.

Considerándola como una excelente y relevante propuesta que vendría a mejorar en mucho el aprovechamiento escolar, mediante los aprendizajes clave y el desarrollo personal y social del alumno, pero; es un tanto cuanto Utópico pensar en que pudiera ponerse en marcha de una forma tan natural y automática, puesto que primero se debió concientizar a toda la plantilla docente y responsabilizar a los directivos de las diferentes escuelas en los diferentes niveles educativos de la Educación Básica.

Se buscaba que con la autonomía Curricular y de gestión los resultados debieran ser más y mejores cada ciclo escolar, pero obvio ello también requiere de que se dejen de disfrazar resultados de las escuelas en el eterno y constante proceso de que los alumnos en sus totalidad debieran aprobar o mejor dicho prohibido reprobar y la existencia y operante labor de Un Consejo Escolar de Participación Social de forma tangible y no simulada como suele suceder en muchas de las escuelas, donde no se ha visto la verdadera función y alcances del mismo.

De igual manera que todos los acuerdos existentes en torno a la educación, planeación, coordinación y evaluación, la guía operativa de los centros escolares de educación básica en la ciudad de México, el perfil más que del docente, el del directivo y de forma especial de los Sub directores, la estructura organizacional de la escuela secundaria (organigrama), funciones del mismo (manual de funciones), la existencia del INEE, Servicio Profesional Docente, las reglas de operación para las evaluación de Ingreso, pero; sobre todo de permanencia y promoción para ocupar los puestos directivos y algo más que de suma importancia es la planeación, ejecución y evaluación de la Ruta de Mejora.

Desde el surgimiento de la Reforma Educativa impulsada en el 2013, siempre se manifestó que refería en un sentido meramente laboral (mal llamada Reforma Educativa), por lo que tuvo mucho rechazo y poca efectividad, por lo tanto, en la

actualidad se presenta otra propuesta:

Por consiguiente, La Nueva Escuela Mexicana<sup>121</sup> es, la implementación de la Nueva Política Educativa Nacional por parte del Estado Mexicano, donde se materializa el Acuerdo Educativo Nacional, presentado como una iniciativa del Ejecutivo en diciembre de 2018 y diseñada para derogar la Reforma educativa implementada en 2013.

En esencia los cambios propuestos por el Acuerdo Educativo Nacional son de orden legislativo, administrativo, laboral y pedagógico. Teniendo como objetivo sentar las bases de un nuevo modelo educativo, destacando el reconocimiento de los docentes como agentes de transformación social. De la misma manera, reconoce algunas de las dificultades administrativas a las que deben enfrentarse los maestros en el desempeño de su trabajo y propone diversas soluciones de orden administrativo y laboral.

En cuanto a los alumnos, el Acuerdo les otorga el interés prioritario de la educación impartida por el Estado. Indicando que los principios básicos de la educación pública son: la integridad, la equidad y la excelencia.

- Educación integral: Se entiende como la obligatoriedad de incluir en los planes de estudio la promoción de valores y de actividades deportivas y artísticas.
- Educación integral: Es el fomento de la armonía social, la solidaridad, el trabajo en equipo y la empatía.
- Equidad: Reconoce en México un país de amplia diversidad cultural y étnica, con necesidades regionales y nacionales que deben armonizarse a través del Sistema Educativo Nacional. Adicionalmente, hace referencia a la responsabilidad del Estado al momento de atenuar las desigualdades sociales, de género y regionales en el ámbito de la educación.

---

<sup>121</sup> <http://www.gob.mx/presidencia/prensa/conferencia-de-prensa-del-presidente-andres-manuel-lopez-obrador> (12/12/2018)

De acuerdo con el Secretario de Educación Pública, la Nueva Escuela Mexicana es la implementación de una “educación profundamente humanista, científica y tecnológica”. Su objetivo es el desarrollo armónico de todas las facultades del ser humano, así como el fomento del respeto de los derechos, de las libertades y de una cultura de paz y solidaridad internacional.

Para conseguirlo promoverá valores como la honestidad y empleará todos los recursos necesarios para la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje. En su plan y programa de estudios se incluyen conocimientos y capacidades relacionados con la perspectiva de género, las ciencias, las humanidades, el civismo, la tecnología, las lenguas indígenas, el deporte, la educación sexual y el cuidado del medio ambiente.

Aunque esto implica retos para el profesionista de la educación en México, ya que debe conocer y enfrentar esta nueva etapa de la educación en México, en la búsqueda constante de una excelencia educativa o Educación de Excelencia.

## **CAPITULO 5. EL PROCESO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO**

El presente Capítulo es la puesta en marcha de la investigación de campo, pero principalmente, es la presentación y análisis de la información recabada, en concordancia con el Capítulo 3. donde tuvo lugar: El planteamiento del problema, planteamiento de la hipótesis, determinación de las variables y objetivos generales y específicos de la investigación, pero sobre todo el marco teórico de la investigación que se muestra en el Capítulo 4.

Al considerar la palabra liderazgo y definirla como: La influencia que se ejerce y que permite motivar a las personas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común<sup>122</sup>. Quien ejerce el liderazgo, se conoce como líder y en la opinión del tesista: un líder es quien a su vez forma líderes y, por tanto, aquí la importancia de un liderazgo compartido.

En la educación y principalmente en la Escuela Secundaria en cuestión, con el tema que aborda la investigación y con su objetivo primordial de lograr el aprovechamiento escolar de los niños (alumnos) como la materia prima principal a moldear y formar mediante una transfusión de conocimientos, se permite utilizar el término transfusión en el sentido de poder plasmar el conocimiento correcto y completo del profesor al estudiante.

---

<sup>122</sup> Robert Dilts. Liderazgo Creativo. Madrid, España, Editorial Urano, 1998. Pág. 22.

En el Nivel de Secundaria y en muchas escuelas independientemente del nivel que éstas sean, se necesitan líderes (desde la dirección, subdirección, docentes, administrativos hasta los asistentes de servicios) y como consecuencia también de una verdadera planeación, organización, dirección y control de todas las actividades del plantel. No con esto se puede asegurar que se esté completamente mal, pero, se podría estar mejor si se comienza por desarrollar un correcto liderazgo en la dirección y compartiendo el mismo con todos los participantes de las escuelas con su justa responsabilidad y autoridad.

Una vez trazados los objetivos educativos, determinando y delegando correctamente las funciones de todo el personal, dicho de otro modo, que cada uno haga lo que le corresponde y cuando le corresponde, en la conciencia y con la motivación de un fin común, que es la mejora del aprovechamiento escolar de los estudiantes, y consigo la mejora del prestigio de los planteles educativos.

## 5.1. TIPO DE ESTUDIO INVESTIGATIVO SELECCIONADO

Para desarrollar una investigación se debe considerar “el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador para formular el tipo de estudio”<sup>123</sup>.

Por su parte, Hurtado, considera que “el tipo de investigación está en estrecha relación con el objetivo de esta”<sup>124</sup>, por lo tanto, se debe destacar la relación que existe entre la investigación y el objeto de estudio, de igual manera se tomará en cuenta la profundidad con el que se abordarán las variables, por lo tanto, se considera que la investigación es de tipo Descriptiva.

---

<sup>123</sup> [https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n%20\(05-01-2019\)](https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n%20(05-01-2019))

<sup>124</sup> Jacqueline Hurtado de Barrera. Metodología de la Investigación. 4ª. ed., Caracas, Venezuela, Ediciones Quirón, S.A. 2010. Pág. 241.

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño es el Descriptivo, el cual permite describir el fenómeno de las dos variables de estudio como son: ***el liderazgo compartido como estrategia de Gestión Escolar... para mejorar el aprendizaje de los estudiantes en la Escuela Secundaria 201, Carlos Chávez Ramírez, de la Colonia Ejército Constitucionalista en la Alcaldía Iztapalapa de la CDMX***

Desde un punto de vista científico y al hablar de que describir es medir, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así referir lo que se investiga<sup>125</sup>.

Por otro lado, Sampieri et al, define que los Diseños Descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas<sup>126</sup>.

## 5.2. CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DEL TIPO DE ESTUDIO SELECCIONADO

El establecimiento de la metodología para esta investigación es, un Estudio Descriptivo Tipo Encuesta. Al respecto, Tamayo y Tamayo, expresa que “los estudios descriptivos determinan la medida en que dos a más variables se relacionan entre sí”<sup>127</sup>.

Mientras tanto Méndez lo define como, “el estudio descriptivo identifica

---

<sup>125</sup> Roberto Hernández Sampieri, et al. Metodología de la investigación. México, Editorial Mc Graw Hill, 1997. Págs. 60, 359.

<sup>126</sup> *Ibíd.* Pág. 155

<sup>127</sup> Mario Tamayo y Tamayo. El Proceso de la Investigación Científica. 4ª. ed., México, Editorial Limosa, 2007. Pág. 47.

características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, describe y comprueba la asociación entre variables de investigación”<sup>128</sup>. En otras palabras, permite caracterizar la población de acuerdo con sus formas, actitudes y conductas para determinar la relación entre las variables.

En tanto que Hernández, et al, refieren que “los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren”<sup>129</sup>.

### Estudio Tipo Encuesta

La investigación por Encuesta abarca una amplia variedad de procedimientos y técnicas que comparten un objetivo común: la obtención de la información<sup>130</sup>.

La Encuesta es un método de investigación, basado en una serie de preguntas dirigidas a sujetos que constituyen una muestra representativa de una población, con la finalidad de describir y/o relacionar características personales, permitiendo así generalizar las conclusiones<sup>131</sup>.

Por lo mismo y considerando que se refiere a instituciones educativas del sector público, en Estudios Descriptivos, tipo Encuesta con Escala Likert, especificando quiénes deben de estar incluidos en la medición, qué contexto, hecho, ambiente, comunidad o equivalente habrá de describirse en las instituciones objeto de estudio, aquí la importancia del diagnóstico en su ámbito: Institucional, Sociocultural y Pedagógico.

---

<sup>128</sup> <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093391/cap03> (31-05-2019)

<sup>129</sup> Roberto Hernández, et al. Metodología de la investigación. Op. Cit. Pág. 70.

<sup>130</sup> J. Arnau, et al. Metodología de la investigación psicológica. Op. cit. Págs. 23-43.

<sup>131</sup> Antonio Latorre Beltrán, et al. Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona, España, Ediciones Experiencia, 1996. Págs. 173-196.

Por lo tanto, se lleva a cabo un diseño de investigación no experimental, misma que se realiza sin manipular las variables, donde los fenómenos se observan tal y como se dan en su contexto natural según Hernández, et al<sup>132</sup>, buscando determinar la relación entre Liderazgo y trabajo colaborativo, lo que lleva a la conjunción de Liderazgo compartido como factor o estrategia determinante para lograr un mejor aprovechamiento escolar en la Escuela Secundaria 201, Carlos Chávez Ramírez.

### 5.3. UNIVERSO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación se lleva a cabo en la Ciudad de México durante el Ciclo Escolar 2016-2017, se seleccionó a la Escuela Secundaria 201 Carlos Chávez Ramírez que, para efectos de la presente investigación, se denomina como universo y población de la siguiente manera:

*Universo: La totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible a ser estudiada. Puede ser finito o infinito, y en el caso de ser finito, puede ser muy grande y no poderse estudiar en su totalidad. Por eso es necesario escoger una parte de ese universo, para llevar a cabo el estudio<sup>133</sup>.*

Universo de estudio de la investigación, lo constituyen 916 personas compuesto por: 422 alumnos, 422 tutores (considerándolo para efectos de números como uno por cada alumno) y 50 del personal de la escuela, donde 23 son mujeres y 27 hombres, con el siguiente orden: 1 director, 2 subdirectores, Gestión Escolar y Académico (ahora ya Coordinador académico), 2 Promotores (Lectura y TIC), 29 Docentes, 3 Ayudantes

---

<sup>132</sup> Roberto Hernández Sampieri, et al. Metodología de la Investigación. Op. Cit. Págs. 88-98.

<sup>133</sup> <https://es.slideshare.net/TomsCaldern/universo-poblacin-y-muestra> (10-10-2019)

de Laboratorio, 1 Bibliotecaria, 1 Responsable de Red, 5 Secretarias, 4 Asistentes de Servicio, 1 Conserje y 1 Velador. Considerada como una de las pocas escuelas que cuenta con una estructura completa.

*Población es: El grupo del cual se desea algo (obtener información). Es Parte del universo en la cual vamos a basar nuestro estudio, según las características de nuestra investigación. Es el Conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones con él se debe definir la unidad de análisis, “¿Quiénes van a ser medidos?” mismo que ya fue precisado en el problema a investigar y los objetivos de la investigación<sup>134</sup>.*

Por lo tanto, la población universal a beneficiarse, se inició con 433 alumnos entre hombre y mujeres y se concluyó con una población de 422 alumnos de los cuales son: 213 hombres y 209 mujeres, existiendo una deserción de 11 alumnos (que es la diferencia real entre las bajas y las altas, lo cual representa el 2.54 %. De los cuales: El 50 % se fueron por cambio de domicilio, el 30 % argumento mala atención y el restante 20% por conducta del alumno decidiendo llevárselos.

Para Identificar las características del universo de investigación y así poder señalar formas de conducta y actitudes del universo investigado, es necesario establecer comportamientos concretos, así como descubrir y comprobar la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador hace hincapié en el tipo de descripción que se propone realizar, considerando las técnicas específicas en la recolección de información, como la observación y las encuestas. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación,

---

<sup>134</sup> Ídem.

tabulación y análisis estadístico.

#### 5.4. POBLACIÓN ESCOLAR O MAGISTERIAL QUE PRESENTA LA PROBLEMÁTICA

Para poder contextualizar la presente investigación, nuevamente se precisa que se llevara a cabo en la Escuela Secundaria No. 201, Chávez Ramírez (ubicada en la Colonia Ejército Constitucionalista de Alcaldía de Iztapalapa), de la Zona Escolar, No. 09, dependiente de La Dirección Regional Juárez que pertenece a la DGSEI.

En la Secundaria, del 100% del profesorado el 43.75%, no son normalistas, mientras que el 56.25 % sí lo son, pero sólo el 2% ha tomado algún curso, especialización, diplomado o maestría en los últimos cinco años, por lo que la plantilla docente no está actualizada en la mayoría, sino es que, en la totalidad, su práctica docente por los resultados, se muestra como tradicional y conductista.

#### 5.5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Dicha selección para un proceso cuantitativo: “La Muestra Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta”<sup>135</sup>.

Para que los resultados que se obtengan de la encuesta se puedan generalizar o que se extrapolen a la población total, la muestra debe ser estadísticamente representativa por lo tanto se sugiere considerar los siguientes aspectos:

- Se utiliza por economía de tiempo y recursos
- Implica definir la unidad de muestreo y de análisis

---

<sup>135</sup> Roberto Hernández Sampieri, et alt. Metodología de la Investigación. Óp. Cit. Pág. 173

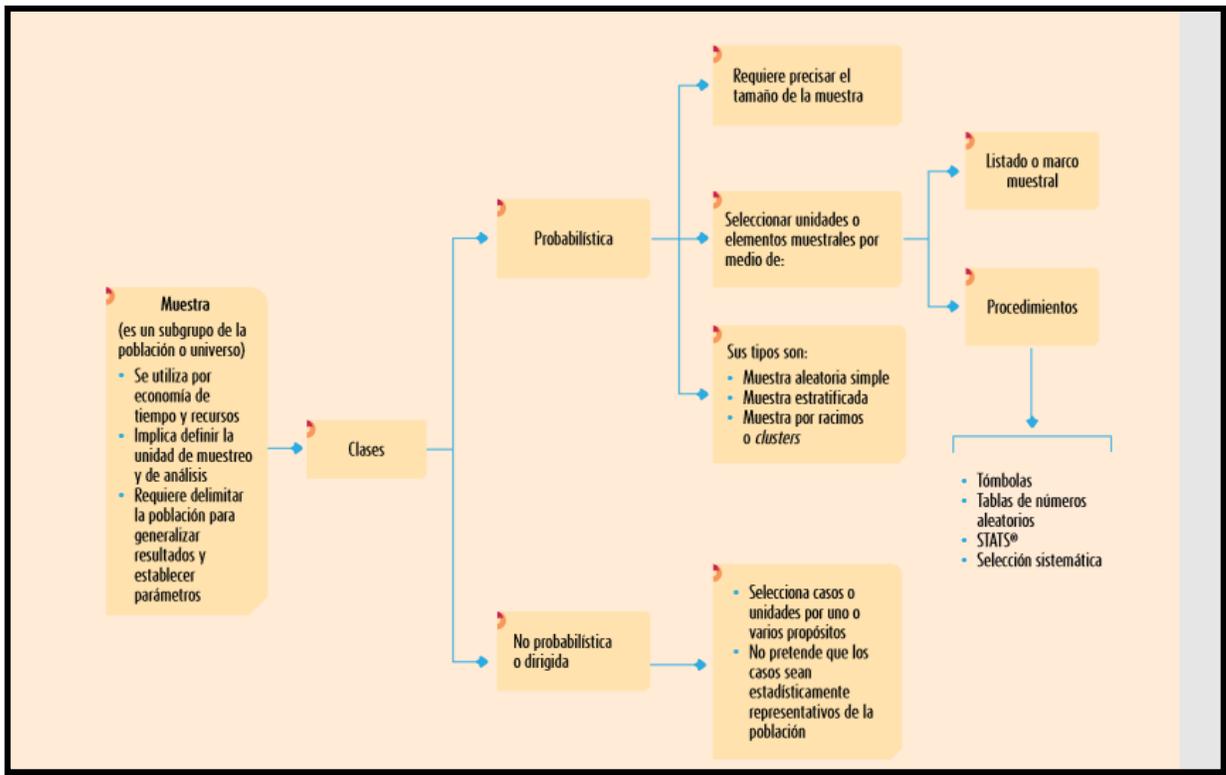
- Requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros

Asimismo, en un proceso de investigación cuantitativa se sugiere que para obtener una muestra apropiada se deben de tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Definir los casos (participantes u otros seres vivos, objetos, fenómenos, procesos, sucesos o comunidades) sobre los cuales se habrán de recolectar los datos.
- Delimitar la población.
- Elegir el método de selección de la muestra que en este caso es, no probabilístico.
- Precisar el tamaño de la muestra requerido.
- Aplicar el procedimiento de selección.
- Obtener la muestra<sup>136</sup>.

---

<sup>136</sup> Ídem.



## MUESTRA Y CLASE DE MUESTRAS<sup>137</sup>

Como se ilustra en el cuadro, el tipo de muestra básicamente se categoriza en dos grandes ramas:

*Muestra probabilística* Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

*Muestra no probabilística o dirigida* Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación<sup>138</sup>.

<sup>137</sup> Íbid. Pág. 171

<sup>138</sup> Íbid. Págs. 175-176.

En la presente investigación, se considera la elección de la muestra no probabilísticas y para hacerla más representativa de forma aleatoria, se determinó considerar: el 10% del total de alumnos y tutores, es decir 42 alumnos, mismo número de tutores, tomándolos de forma aleatoria de los diferentes grados y grupos.

Mientras que del personal de la escuela se determinó aplicar el cuestionario a 25 personas de forma indiferente en sexo, pero básicamente compuesta de: El Subdirector Académico, El Promotor de Lectura, 15 Docentes, 1 Ayudantes de Laboratorio, 1 Bibliotecaria, 2 secretarias, 2 Asistentes de Servicio, 1 Conserje y 1 Prefecto de la Escuela Secundaria No. 201, de Tiempo Completo Sin Ingesta Carlos Chávez Ramírez.

## 5.6. DISEÑO DEL INSTRUMENTO ENCUESTA DE RECABACIÓN DE DATOS

Como ya se había comentado al referirse a una investigación Descriptiva mediante una encuesta para recabar la información que se requiere, se encuentra que una herramienta indispensable, es la forma de construcción de ésta, por consiguiente, se adopta la Escala tipo Likert, ya que mediante ésta, se pretende medir las actitudes o las predisposiciones individuales en los contextos sociales particulares, por consiguiente, es un instrumento de medición.

Como lo menciona Summers, citado por Ávila Baray, quien define el término actitud como la “suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico,”<sup>139</sup>. Quien menciona también que por medio de opiniones se expresa la actitud.

---

<sup>139</sup> Héctor Luis Ávila Baray. Introducción a la Metodología de Investigación. México, Edición electrónica, 2006. Pág. 82.

En este tipo de escala, el objetivo es la medición de actitudes, el analizar el sentir y el pensar de la persona en referencia a los hechos que se especifican no es como tal la opinión o palabras que expresa la persona. Lo verdaderamente importante, es la actitud de quién opina. Por lo tanto.

Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: El método de escalamiento de Likert, el diferencial semántico y la escala de Guttman.

En este caso la preferencia de uso es de tipo Likert, y este tipo de escala se elabora a través de una serie de ítems, con lo cual se busca reflejar una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem, está estructurado con cinco alternativas (5 entradas) de respuesta en el cuestionario sobre liderazgo:

Totalmente de acuerdo.

De acuerdo.

Indiferente.

En desacuerdo.

Totalmente en desacuerdo<sup>140</sup>.

En tanto que el cuestionario que se dirige a los Padres de Familia y alumnos, es de tres alternativas (3 entradas), de la siguiente forma:

Nunca

A veces

Siempre

---

<sup>140</sup> Ídem. Pág. 83

### 5.6.1 ELABORACIÓN DEL BORRADOR DEL CUESTIONARIO DE RECABACIÓN DE DATOS

La elaboración de un borrador se hace con el fin de ir estructurando lo mejor posible el instrumento de captura de opiniones relacionadas con la temática de la investigación, mismo que tiene el propósito el obtener los datos y en términos generales, un cuestionario con escala tipo Likert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto su actitud y se administran a una muestra piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada ítem o frase.

Después de algunos ensayos y en busca de tener instrumentos más representativos se propusieron los siguientes borradores:

#### **ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICAR ESTILOS DE LIDERAZGO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

PARA: SUB DIRECTORES, PROMOTORES, DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y PERSONAL DE ASISTENCIA AL PLANTEL

Nombre: \_\_\_\_\_

Escuela en la que trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

1.- Su escuela cuenta con director

( ) Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Indiferente ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo

2.- Conoce qué figuras conforman la nueva estructura de la Escuela al Centro

( ) Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Indiferente ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo

3.- En su escuela cuentan con dos subdirectores y dos promotores

( ) Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Indiferente ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo

4.- Su escuela carece del subdirector de Gestión escolar, el cual se dedica a las cuestiones administrativas

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

5.- Su escuela carece del subdirector de desarrollo escolar, el cual se dedica a las cuestiones académicas

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

6.- Beneficia a la escuela contar con dos subdirectores

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

7.- ¿Administrativamente se ha beneficiado la escuela contando con personal específico para ello, como lo es el subdirector de gestión escolar?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

8.- ¿Académicamente se ha beneficiado la escuela contando con personal específico para ello, como lo es el Subdirector de Desarrollo escolar?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

9.- ¿Conoce el concepto de Liderazgo?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

10.- ¿Una escuela funciona mejor cuando el director cuenta con liderazgo?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

11.- Mi director es un líder carismático: porque es aquel a cuya causa se entregan sus seguidores.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

12.- Mi director es un líder servidor: es el que prioriza satisfacer las necesidades sociales. Es un líder carismático, además de ser servidor.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

13.- Mi director es un líder gerencial porque es quien administra eficazmente los recursos, especialmente los humanos.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

14.- Mi director es un líder transformador porque es el que impulsa, produce y consolida cambios sociales u organizacionales asume derechos y deberes y toma las decisiones por consenso.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

15.- Mi director es un líder estructural porque es el que brinda propuestas para la organización de la escuela o proyectos, definen la estructura, la estrategia y la respuesta en función del entorno.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

16.- Mi director es un líder centrado en la gente porque es el que se apoya en las relaciones, y en sus emociones, conflictos y esperanzas, atraen participación, comparten información e incorporan a los demás en la toma de decisiones.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

17.- Mi director es un líder con orientación política porque es el que procura espacio y poder para la organización, genera alianzas y coaliciones. Si es necesario utiliza la presión o la coerción.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

18.- ¿El liderazgo del director es un factor importante para tener una buena organización y lograr un aprovechamiento escolar aceptables?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

19.- ¿Las escuelas de Educación Básica necesitan de dos subdirectores?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

20.- ¿Los promotores de Lectura y TIC's cumplen con el objetivo que les fue asignado?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indiferente  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

21.- ¿La Calidad Educativa depende de una buena gestión de liderazgo y trabajo colaborativo?

## ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Nivel de Escolaridad: \_\_\_\_\_

La aplicación del presente cuestionario, como instrumentos de recabación de datos, es parte de la investigación: “EL LIDERAZGO COMPARTIDO COMO ESTRATEGIA ASERTIVA DE LA GESTIÓN ESCOLAR PARA MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES EN LA ESCUELA SECUNDARIA CARLOS CHÁVEZ RAMÍREZ DE LA COLONIA EJERCITO CONSTITUCIONALISTA EN LA ALCALDÍA DE IZTAPALAPA EN LA CDMX”, para que el C. Lic. Raúl Chávez Gaytán, Subdirector de Gestión Escolar del plantel, obtenga el grado de Maestría en Educación Básica, del programa de estudios de Posgrado, que se imparten en la Unidad UPN 099 CDMX Poniente de la Universidad Pedagógica Nacional.

El objetivo esencial, es obtener información para obtener el punto de vista los Padres de Familia, acerca de los aspectos referentes a la atención y organización que tienen en el plantel escolar, referente al Liderazgo del director con la colaboración del personal del plantel, que coadyuve en el aprovechamiento escolar.

Se solicita de la manera más atenta dar respuesta al presente cuestionario, No se omite mencionar que la información obtenida será de forma anónima y con carácter confidencial.

---

INSTRUCCIONES: Una vez expuesto el propósito central de este estudio, la razón del cuestionario, los fines científicos que se persiguen y garantizando su participación anónima, es importante que responda con la verdad.

Marca con una “X” la opción que más se apega a sus convicciones.

PREGUNTA	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
----------	-------	---------	---------

1.- En la escuela me preguntan acerca de las necesidades de aprendizaje de mi hijo (a)			
2.- La escuela me orienta para atender los problemas escolares de mi hijo			
3.- Si mi Hijo (a) presenta problemas de aprendizaje, el profesor me orienta con quién acudir			
4.- Estoy satisfecho (a) con la manera en que la escuela me informa cómo va mi hijo (a)			
5.- Puedo hablar con el profesor de mi hijo (a) cuando lo necesito			
6.- El director, da respuesta inmediata a cualquier situación escolar que se presenta en la escuela			
7.- El director(a), toma en cuenta las opiniones de la Asociación de Padres de Familia para tomar decisiones			
8.- El director(a) reconoce mi participación en la escuela			
9.- La escuela organiza actividades extras (ceremonias, competencias deportivas, campañas de salud, limpieza y otras) para que yo participe			
10.- En la escuela se realizan actividades para mejorar las condiciones del edificio y mobiliario			
11.- Estoy satisfecho (a) porque esta escuela es de las mejores de la localidad			
12.- Estoy satisfecho (a) de la comunicación que establezco con el director y maestros de la escuela			
14.- El personal de la escuela atiende mis solicitudes adecuadamente			
15.- Estoy satisfecho (a) en cuanto a puntualidad y asistencia de los docentes			
16.- He visto cambios favorables en la comunidad debido a la influencia de la escuela			

## ENCUESTA PARA ALUMNOS(AS)

Grado: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

La aplicación del presente cuestionario, como instrumentos de recabación de datos es parte de la investigación: EL LIDERAZGO COMPARTIDO COMO ESTRATEGIA ASERTIVA DE LA GESTIÓN ESCOLAR PARA MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES EN LA ESCUELA SECUNDARIA CARLOS CHÁVEZ RAMÍREZ "DE LA COLONIA EJERCITO CONSTITUCIONALISTA EN LA ALCALDÍA de IZTAPALAPA EN LA CDMX, para que el C. Lic. Raúl Chávez Gaytán, Subdirector de Gestión Escolar del plantel, obtenga el grado de Maestría en Educación Básica, del programa de estudios de Posgrado, que se imparten en la Unidad UPN 099 CDMX Poniente de la Universidad Pedagógica Nacional.

El objetivo esencial, es obtener información para obtener el punto de vista de los alumnos, acerca de los aspectos referentes a la atención y organización que tienen en el plantel escolar, referente al Liderazgo del director en la colaboración del personal del plantel, que coadyuve en el aprovechamiento escolar.

Se solicita de la manera más atenta dar respuesta al presente cuestionario, no se omite mencionar que la información obtenida será de forma anónima y con carácter confidencial.

---

**INSTRUCCIONES:** Una vez expuesto el propósito central de este estudio, la razón del cuestionario, los fines científicos que se persiguen y garantizando tu participación anónima, es importante que respondas con la verdad.

Marca con una "X" la opción que más se apega a tus convicciones.

<b>PREGUNTA</b>	<b>NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>SIEMPRE</b>
1.- Los espacios o áreas que utilizas están limpias			
2.- Cuando manifiestas alguna duda o inconformidad es atendida de manera inmediata			
3.- Cuando falta un maestro tu grupo es atendido por otro, cubriendo realmente la asignatura			
4.- A diario tienes todas las clases			
5.- Observas organización en todas las actividades			
6.- Se te invita continuamente a participar en mejoras y conservación del plantel			

7.- Recurras al personal del plantel cuando alguien te molesta			
8.- Alguien vigila que todo esté bien			
9.- Todos hacen lo que quieren y no pasa nada			
10.- Te motivan a que te esfuerces a ser mejor			
11.- Te sientes seguro cuando estás en la escuela			
12.- Directivos y profesores se interesan porque aprendas y por tus calificaciones			
13.- Tus compañeros te obligan a hacer cosas que tú no quieres			
14.- Te permiten utilizar todos los espacios y equipos con los que cuenta la escuela			
15.- Suceden accidentes o agresiones de manera frecuente			

#### 5.6.2. REVISIÓN DEL BORRADOR DEL INSTRUMENTO A APLICAR

La revisión de los instrumentos de captura de información, tiene como objetivo esencial el verificar que la redacción y contenido de los ítems, sean entendibles y cuenten con la información indispensable para poderse incluir en una encuesta, para tal efecto en una primera etapa, fueron revisados y aprobados por: Mtra. Laura Elena Álvarez Amaya, Dra. Clarisa Capriles Lemus, Dr. Luis Manuel Juncos Quiane y Mtro. Víctor Manuel Bello Montalvo.

Es necesario señalar que los cuestionarios de captura de datos para la investigación, deben cumplir con el objetivo de la recopilación y tiene que estar en concordancia con la información que ya se ha expuesto en los Capítulos anteriores, siendo necesario que sea revisado por gente experta en investigación, así como también es obligatorio el realizar el piloteo de los mismos.

### 5.6.3. PILOTEO DEL INSTRUMENTO

La prueba piloto es una simulación de la entrevista con el propósito de ensayarla y aplicar en situaciones parecidas, todo ello con el objetivo de detectar las posibles fallas y errores del cuestionario las cuales pueden ser corregidas a tiempo<sup>141</sup>.

Por lo tanto, se realizó el pilotaje de los cuestionarios. Lo que respecta al de Padres de Familia y alumnos se le realizó a 5 personas por cada uno, mientras que el referente al personal de la escuela se llevó a cabo con algunos compañeros en el siguiente orden: 2 directores, 2 subdirectores, 4 maestros, 3 secretarias y 4 asistentes de servicio con el objetivo de valorar las preguntas y tener las más adecuadas y entendibles para su mejor aplicación y efectividad en la obtención de la información que se requería.

### 5.6.4. ADECUACIÓN DEL INSTRUMENTO CONFORME A LOS RESULTADOS DEL PILOTEO

Primeramente se menciona que de los cuestionarios para Padres de Familia y Alumnos no hubo adecuación alguna, ya que les fue muy entendible y de fácil aplicación en el pilotaje para el investigador.

No obstante, en lo respectivo al análisis y aplicación en el pilotaje realizado en las escuelas de la Zona Escolar No. 09 de Secundarias en la Dirección Regional de Servicios Educativos Juárez, de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa, perteneciente a la AEFCEM, se obtuvieron aportaciones valiosas en cuanto a la percepción e interpretación de los ítems, mismos que a continuación se mencionan:

---

<sup>141</sup> Hugo Cerda Gutiérrez. Los elementos de la Investigación. Colombia, Editorial El Búho, 1991. Pág. 270

En la Escuela Secundaria No. 177, Coyolxauhqui, los subdirectores en las preguntas 4 y 5 sus observaciones fueron en función de la redacción por no considerarlas muy claras y entendibles.

Mientras tanto las secretarías y profesores de la Secundaria No. 311, Francisco Larroyo coincidieron en las observaciones realizadas a las preguntas 6, 7, y 8 confundían para poder ser contestadas lo más apegado a la opinión de cada uno con el riesgo de perder objetividad y veracidad.

Por su parte las observaciones del personal de asistencia de las Secundarias 210, Emilio Portes Gil y 212, Felipe B. Berriozábal a las preguntas de la 11 a la 14 fueron muy importantes, refiriendo que eran muy personalizadas y de propiedad al iniciar cada una de ellas como “Mi Director” además que se mencionaba el estilo de Liderazgo lo cual pudiera sugerir la respuesta perdiendo objetividad.

Por último, uno de los pilotajes más importantes, pero de mayor cuidado y polémica por tratarse de la Secundaria donde se ubica el objeto de estudio de la presente investigación, la Secundaria No. 201, Carlos Chávez Ramírez, se destaca que se presentaron incertidumbres y temores al observar el cuestionario, no obstante, en las preguntas 15, 16 y 17 se consiguieron importantes aportes, donde sugieren también quitar el “Mi Director” y la mención del estilo de liderazgo, por lo que finalmente las encuestas se establecieron de la siguiente manera:

## ENCUESTA PARA PERSONAL DE LA ESCUELA

Función real: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

La aplicación del presente cuestionario, como instrumentos de recabación de datos es parte de la investigación: "EL LIDERAZGO COMPARTIDO COMO ESTRATEGIA ASERTIVA DE LA GESTIÓN ESCOLAR PARA MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES EN LA ESCUELA SECUNDARIA CARLOS CHÁVEZ RAMÍREZ DE LA COLONIA EJERCITO CONSTITUCIONALISTA EN LA ALCALDÍA DE IZTAPALAPA EN LA CDMX", para que el C. Lic. Raúl Chávez Gaytán, Subdirector de Gestión Escolar del plantel, obtenga el grado de Maestría en Educación Básica, del programa de estudios de Posgrado, que se imparten en la Unidad UPN 099 CDMX Poniente de la Universidad Pedagógica Nacional.

El objetivo esencial, es obtener información para obtener el punto de vista los SUB DIRECTORES, PROMOTORES, DOCENTES, PREFECTOS, ADMINISTRATIVOS Y PERSONAL DE ASISTENCIA AL PLANTEL, acerca de los aspectos referentes a la atención y organización que tienen en el plantel escolar, referente al Liderazgo del director con la colaboración del personal del plantel, que coadyuve en el aprovechamiento escolar.

Se solicita de la manera más atenta dar respuesta al presente cuestionario, No se omite mencionar que la información obtenida será de forma anónima y con carácter confidencial.

---

INSTRUCCIONES: Una vez expuesto el propósito central de este estudio, la razón del cuestionario, los fines científicos que se persiguen y garantizando su participación anónima, es importante que responda con la verdad.

Marca con una "X" la opción que más se apega a sus convicciones.

PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1.- La escuela cuenta con director					

2.- Conoce qué figuras conforman la nueva estructura de la Escuela al Centro					
3.- En su escuela cuentan con dos subdirectores y dos promotores					
4.- El subdirector de Gestión escolar, realmente se dedica a las cuestiones administrativas					
5.- El subdirector de desarrollo escolar, realmente se dedica a las cuestiones académicas					
6.- Mi institución escolar se ha visto beneficiada al contar con Subdirector de Gestión Escolar y el Subdirector Académico					
7.- El Subdirector de Gestión Escolar ha recibido la carga administrativa por parte del director					
8.- Realmente ha habido un avance en los alumnos en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje al contar con el Subdirector de Académico					
9.- Conoce el concepto de Liderazgo					
10.- Una escuela funciona mejor cuando el director cuenta con liderazgo					
11.- El director se entrega a la causa de sus seguidores					

12.- El director busca satisfacer las necesidades sociales, además de ser servidor					
13.- El director administra eficazmente los recursos de la institución, especialmente los humanos					
14.- El director es el que impulsa, produce y consolida cambios sociales u organizacionales, asume derechos y deberes y toma las decisiones por consenso					
15.- El director brinda propuestas para la organización de la escuela o proyectos, definen la estructura, la estrategia y la respuesta en función del entorno					
16.- El director es un líder porque se apoya en las relaciones, y en sus emociones, conflictos y esperanzas, atrae la participación, comparte información e incorporan a los demás en la toma de decisiones					
17.- El director es un líder porque procura espacio y poder para la organización, genera alianzas y coaliciones. Si es necesario utiliza la presión o la coerción					
18.- El liderazgo del director es un factor importante para tener una buena organización y lograr					

un aprovechamiento escolar aceptables					
19.- Considera que en Las escuelas de Educación Básica sean necesarios los subdirectores de Gestión Escolar y Académico para un buen funcionamiento de esta					
20.- La calidad educativa depende de una buena gestión de liderazgo y trabajo colaborativo					

#### 5.6.5. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECAECIÓN DE DATOS POR LA TUTORA DE TESIS

En el proceso de aplicación del procedimiento metodológico cuantitativo y para poder dar validez a los instrumento de recabación de datos (cuestionarios), fue necesario aplicar una prueba piloto a un grupo de individuos que no forman parte de la muestra pero que debían presentar las mismas características de los sujetos de estudio, con el firme objetivo de que el instrumento cuente con el atributo de confiabilidad de la prueba piloto al hacer la simulación de la entrevista mediante el ensayo como la aplicación del instrumento buscando que las condiciones fueran parecidas, con la finalidad de detectar las fallas y errores oportunamente y poder hacer las correcciones necesarias.

Durante ese ensayo se recabó la opinión del personal de otras escuelas en todas las funciones, así como de alumnos y padres de familia, permitiéndonos hacer las adecuaciones y aplicarlo más asertivamente con la muestra seleccionada.

Cabe mencionar, que este instrumento utilizado para la recabación de datos ha sido validado y revisado por expertos en Metodología de investigación, en la persona de la Dra. Guadalupe G. Quintanilla Calderón y la Mtra. Laura E. Álvarez Amaya.

#### 5.6.6. APLICACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO

El instrumento que se utiliza es el resultado de un borrador para su revisión oportuna y piloteo en un número de personas referido en su momento, por lo tanto. El instrumento de recabación de datos, quedo conformado en definitiva por 20 ítems para el cuestionario del personal de escuela, 15 ítems respectivamente para el cuestionario de Padres de Familia y alumnos, el cual fue aplicado, con la previa autorización del Supervisor de la Zona 09 de Secundarias en la primera semana de marzo de dos mil diecisiete, a quien se agradece el apoyo incondicional e interés para llevar a cabo la presente investigación.

De igual manera se contó con el apoyo y autorización de los directores de las escuelas que conforman Dicha Zona Escolar, donde dicha aplicación por tratarse de subdirectores, profesores, secretarias y personal de asistencia al plantel se llevó a cabo en los tiempos disponibles que tuvieron cada uno de los participantes sin interferir en sus actividades cotidianas.

#### 5.7. ORGANIZACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECABADOS CON BASE EN EL PROGRAMA STATIASTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCE (SPSS)

Para el análisis e interpretación de la información que se obtuvo mediante la aplicación del instrumento de recabación de datos (cuestionario), se utilizó el Programa Statiastical Package for the Social Science (SPSS) Versión 2.0 en español.

Este software por su compatibilidad y flexibilidad permitió trabajarlo con otros sistemas de información y por su propia característica hace fácil el manejo para el ingreso de los datos y sobre todo ofrecer un excelente análisis de la información y entregar tablas y gráficas representativas y de fácil interpretación de la información.

A continuación, se expone con una breve descripción la información arrojada por los cuestionarios:

### ENCUESTA 1: PERSONAL DE LA ESCUELA

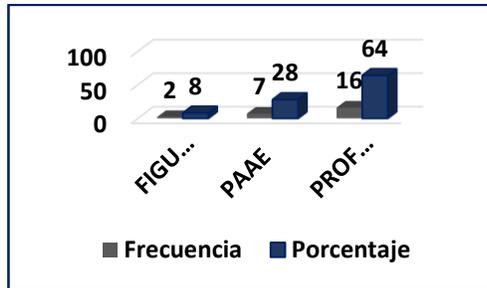
Se inicia la presentación con la información general de la encuesta aplicada al PERSONAL DE LA ESCUELA y como se había comentado en el tema de selección de la muestra, esta encuesta se aplica al 50% del personal de la escuela, los cuales fueron 25, y que para el análisis se consideran en su total como válidos en su aplicación.

Estatus del Cuestionario	Cantidad De cuestionarios	Válidos
N Válidos	25	25
Perdidos	0	0

Por otro lado, en cuanto a la función real del Personal al cual se le aplicó la encuesta: el 8% son figuras escolares, el 28% Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) y el 64% restante fue a docentes.

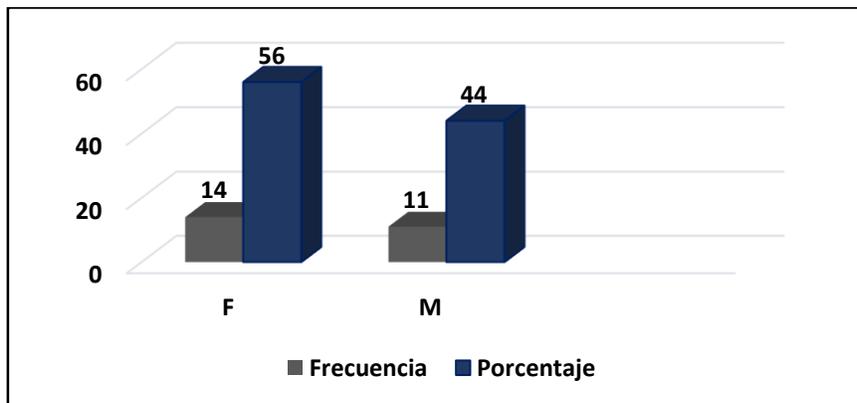
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos FIGURA ESCOLAR	2	8.0	8.0	8.0
PAAE	7	28.0	28.0	36.0
PROFESOR	16	64.0	64.0	100.0

Total	25	100.0	100.0
-------	----	-------	-------



De las 25 personas a las cuales se les realizó la encuesta: el 56% fue del sexo femenino, es decir 14, mientras que el 44% que corresponde a 11 fueron del sexo masculino.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos F	14	56.0	56.0	56.0
M	11	44.0	44.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

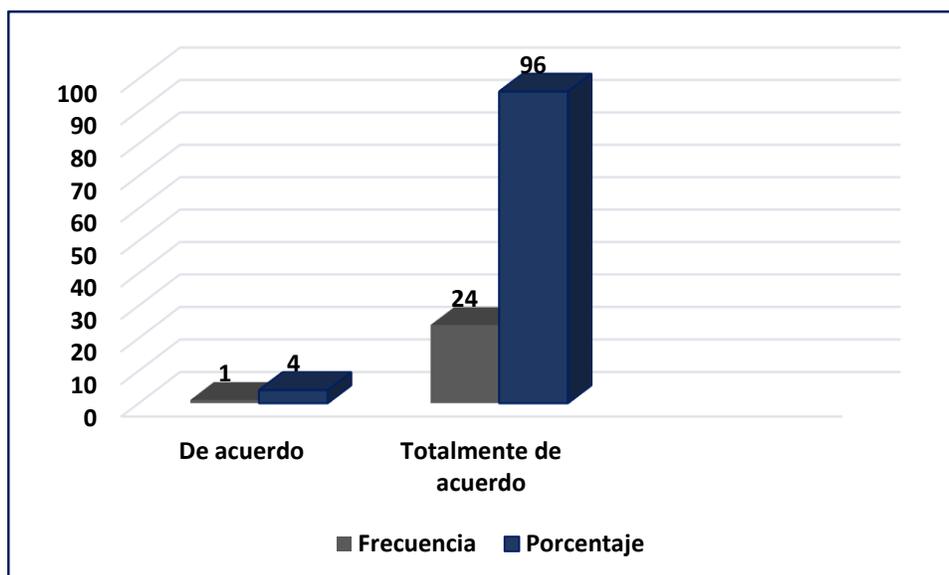


A continuación, se muestra todos y cada uno de las ítems o afirmaciones para la investigación.

1.- Su escuela cuenta con director

El objetivo de esta pregunta es constatar que en la escuela se reconozcan con la presencia y la esencia del director.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Válidos Totalmente de acuerdo	24	96.0	96.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

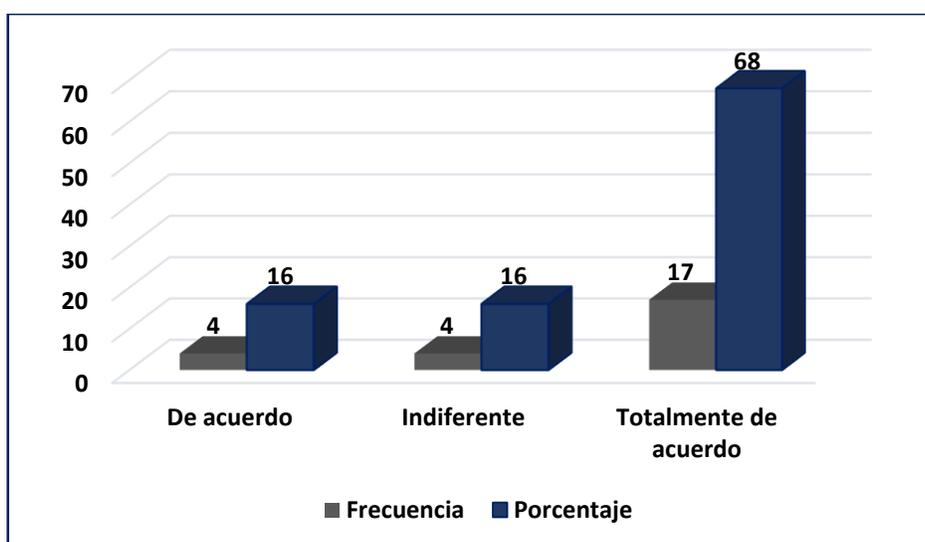


Como se puede observar, de las personas encuestadas en sus respuestas prevalece la situación de aceptación, se reconoce la presencia física de la figura directiva quedando así: El 4% corresponde a una persona que está de acuerdo, mientras que los restantes 24 corresponden al 96% que está totalmente de acuerdo.

2.- Conoce que figuras conforman la nueva estructura de la Escuela al Centro.

Es importante determinar si se tiene conocimiento de la estructura directiva y para apoyo tanto administrativo como académico de la estructura que se inició en el Ciclo Escolar 2016-2017.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	4	16.0	16.0
	Indiferente	4	16.0	32.0
	Totalmente de acuerdo	17	68.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0

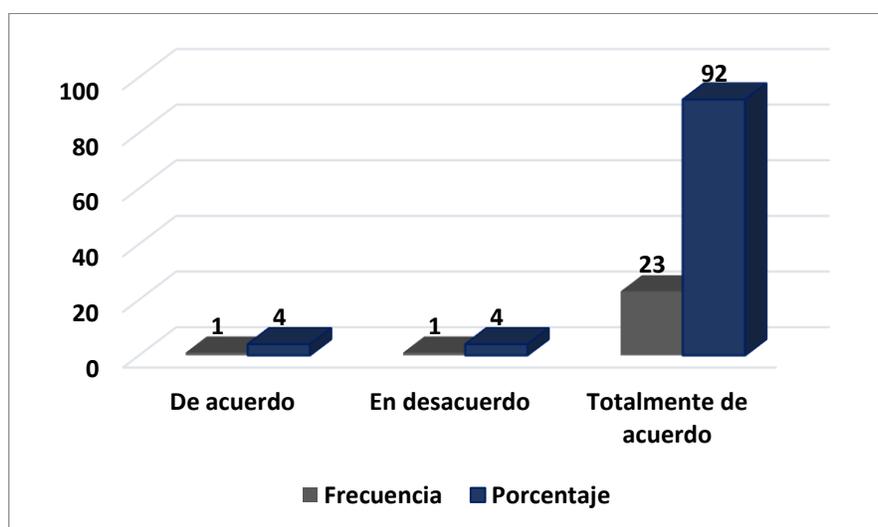


Del personal encuestado 17 de ellos que corresponde a un 68% tienen conocimiento y están totalmente de acuerdo en lo que se les pide que opinen, entendiéndose que conocen y saben la división y funciones de los trabajadores.

3.- En su escuela cuentan con dos subdirectores y dos promotores.

Con esta se busca confirmar la respuesta de la pregunta anterior, en conocimiento del personal y su función.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	4.0	4.0
	En desacuerdo	1	4.0	8.0
	Totalmente de acuerdo	23	92.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0

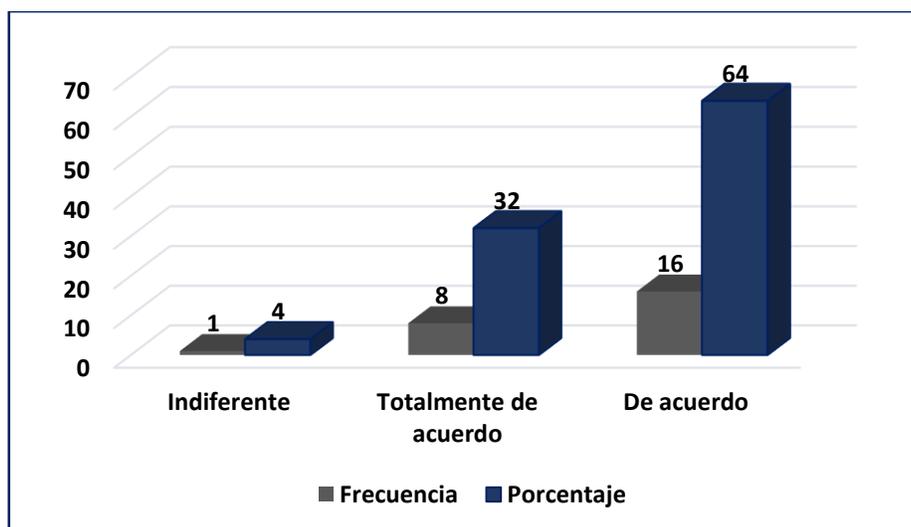


Definitivamente se confirma que el personal encuestado sabe y conoce las funciones de las figuras: Directiva y de Apoyo Académico en la escuela, ya que el 92% que corresponde a 23 personas está totalmente de acuerdo, mientras que el 4% que corresponde a una persona está de acuerdo que se suma a la afirmativa, así como una sola persona se muestra en desacuerdo.

4.- El Subdirector de Gestión escolar, realmente se dedica a las cuestiones administrativas.

Con este ítem se define la función exacta del Subdirector de Gestión y si realmente se desempeña en ese sentido.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	1	4.0	4.0	4.0
Totalmente de acuerdo	8	32.0	32.0	36.0
De acuerdo	16	64.0	64.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

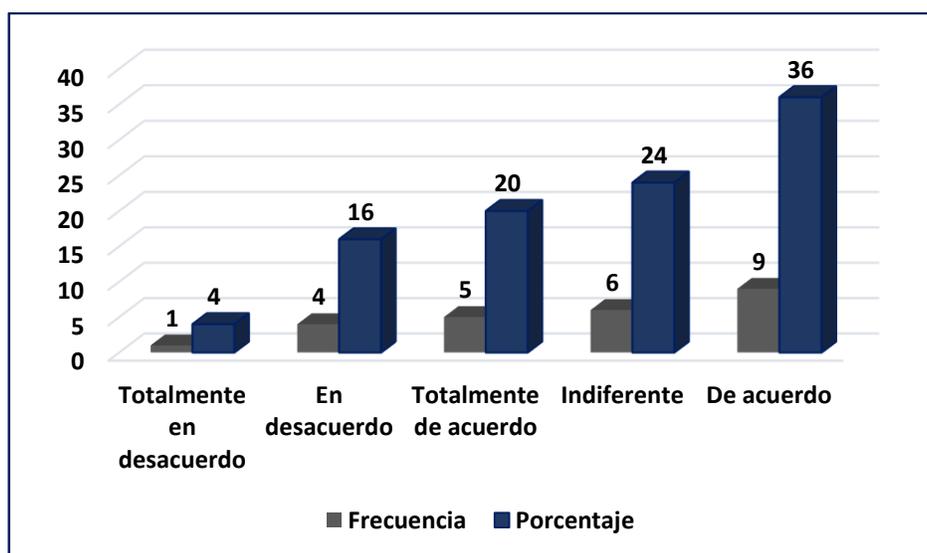


Las respuestas de los encuestados manifiestan estar de acuerdo con un 64% que igual a 16 personas, ocho personas que es el 32% totalmente de acuerdo y sólo una persona con el 4% como indiferente no afectando en nada la afirmación.

5.- El Subdirector académico, realmente se dedica a las cuestiones académicas.

En contraparte con lo administrativo, esta pregunta busca reconocer si los encuestados realmente saben si este subdirector atiende lo académico de la escuela.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	4.0	4.0
	En desacuerdo	4	16.0	20.0
	Totalmente de acuerdo	5	20.0	40.0
	Indiferente	6	24.0	64.0
	De acuerdo	9	36.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0

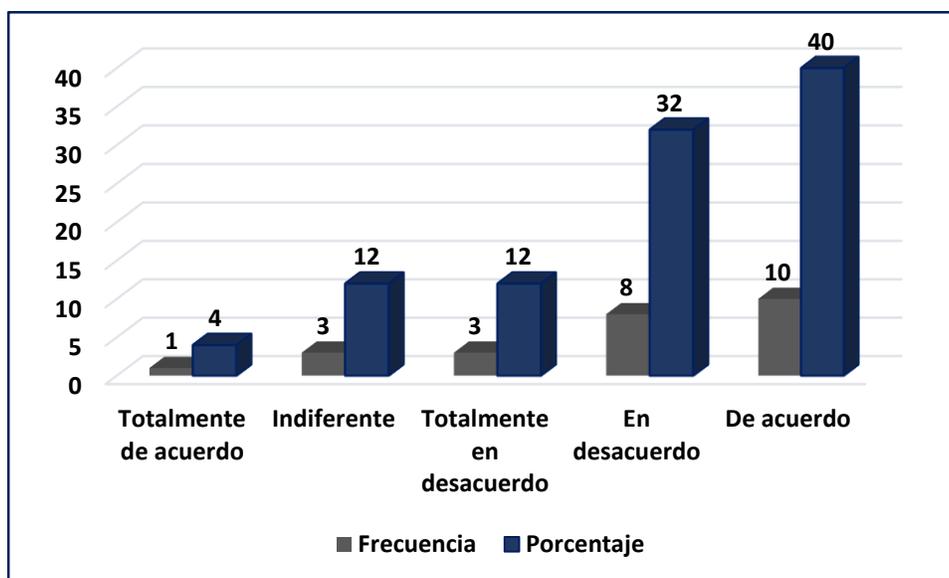


Los resultados obtenidos nos muestran cierta incertidumbre sobre las funciones del Subdirector académico, en el siguiente sentido: nueve personas están de acuerdo, cinco totalmente de acuerdo, seis sin definición como indiferentes, cuatro y una en totalmente en desacuerdo y desacuerdo respectivamente.

6.- La institución escolar se ha visto beneficiada al contar con Subdirector de Gestión Escolar y el Subdirector Académico

Esta afirmación tiene la intención de conocer si se beneficia a la escuela tener dos subdirectores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Indiferente	3	12.0	12.0	16.0
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	12.0	28.0
En desacuerdo	8	32.0	32.0	60.0
De acuerdo	10	40.0	40.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

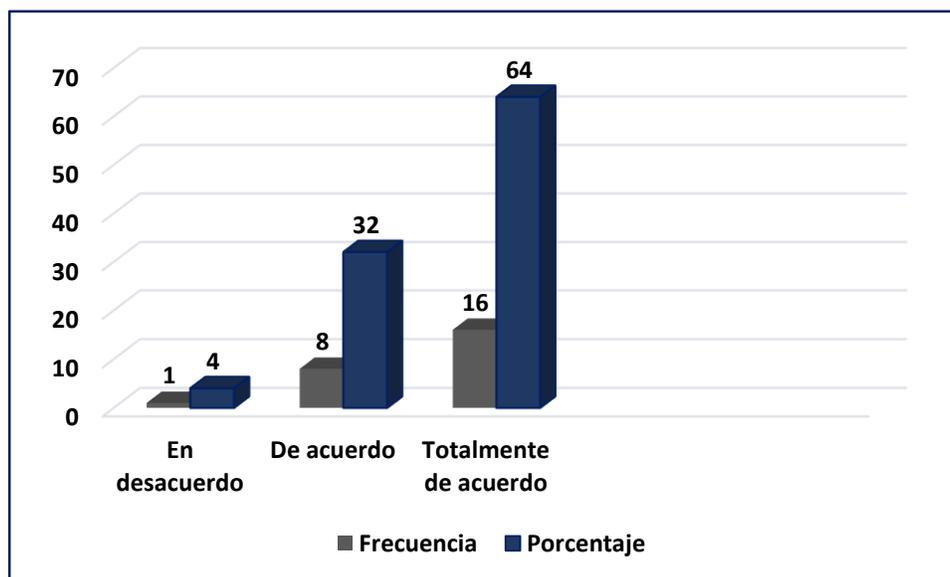


Las respuestas indican baja definición si existe un beneficio, ya que diez personas están de acuerdo, tres totalmente de acuerdo, tres sin definición, mientras que ocho personas están en desacuerdo y una totalmente en desacuerdo.

7.- El Subdirector de Gestión Escolar ha recibido la carga administrativa por parte del director.

La presente nos muestra si el liderazgo y la alcaldía del trabajo por parte del director están siendo correctos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	4.0	4.0
	De acuerdo	8	32.0	36.0
	Totalmente de acuerdo	16	64.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0

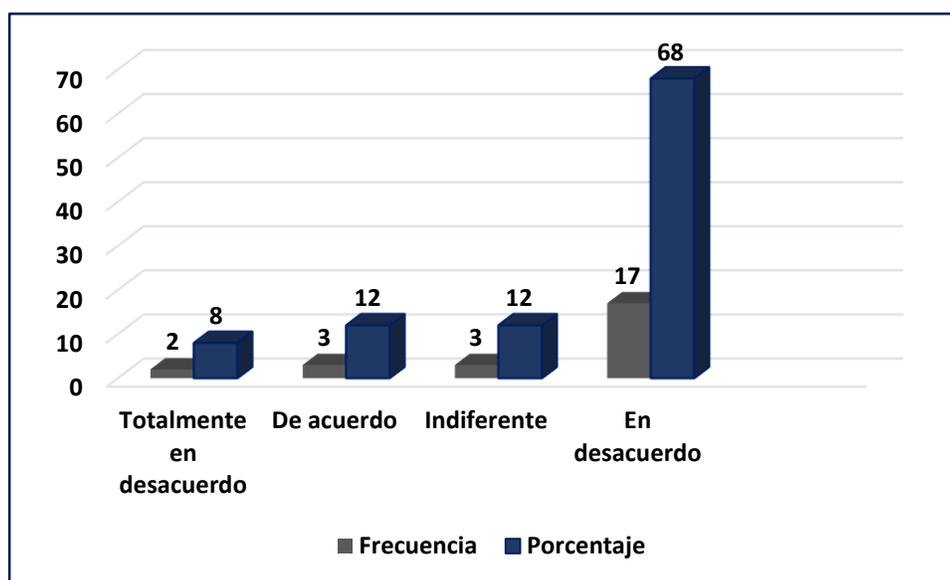


16 personas están totalmente de acuerdo, ocho de acuerdo y una en desacuerdo, definiendo que les consta que el Subdirector de Gestión está cumpliendo con las funciones propias del nombramiento.

8.- Realmente ha habido un avance en los alumnos en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje al contar con el Subdirector de Académico.

Esta afirmación busca encontrar si está siendo delegada y atendida correctamente la atención técnico-pedagógica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
De acuerdo	3	12.0	12.0	20.0
Indiferente	3	12.0	12.0	32.0
En desacuerdo	17	68.0	68.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

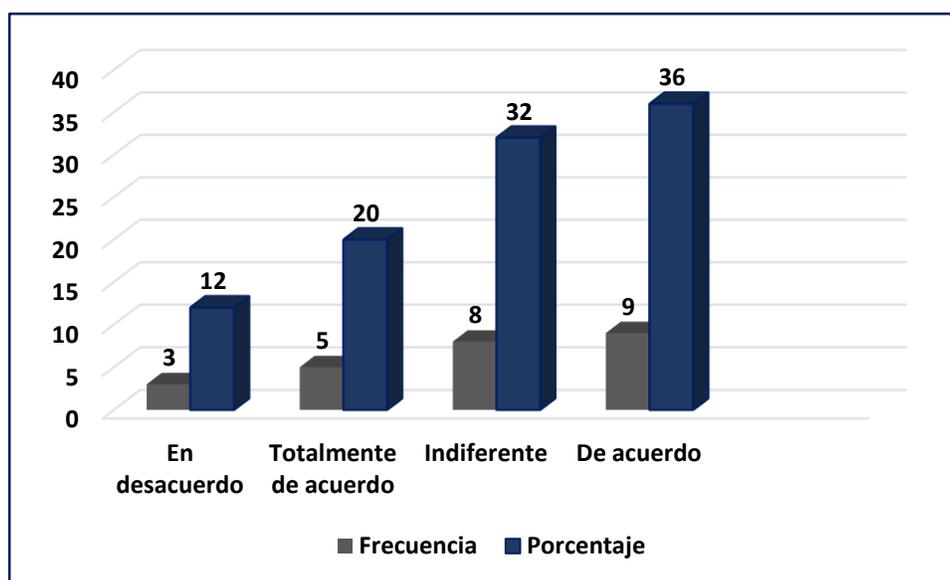


Los resultados que presenta esta pregunta manifiestan dudas en la función y efectividad real del subdirector académico, ya que 17 personas indican desacuerdo, dos totalmente en desacuerdo, mientras que tres están de acuerdo y en el mismo número indiferente.

## 9.- Conoce el concepto de Liderazgo.

El presente ítem busca saber si el personal tiene por lo menos noción del concepto de Liderazgo y también saber si lo está ejerciendo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Totalmente de acuerdo	5	20.0	20.0	32.0
Válidos Indiferente	8	32.0	32.0	64.0
De acuerdo	9	36.0	36.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

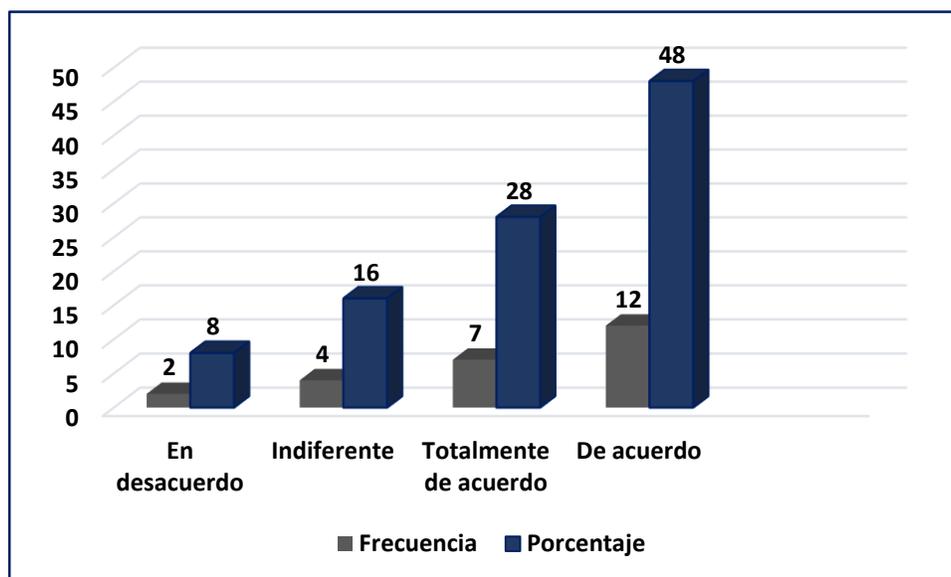


En la mayoría las respuestas muestran que se conoce el concepto, ya que nueve y cinco personas están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, en tanto que ocho son indiferentes y tres en desacuerdo.

10.- Una escuela funciona mejor cuando el director cuenta con liderazgo.

Con esta afirmación se busca confirmar la pregunta anterior, respecto a si al conocer el concepto y también si este es factor determinante para en funcionamiento de una escuela.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Indiferente	4	16.0	16.0	24.0
Válidos Totalmente de acuerdo	7	28.0	28.0	52.0
De acuerdo	12	48.0	48.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

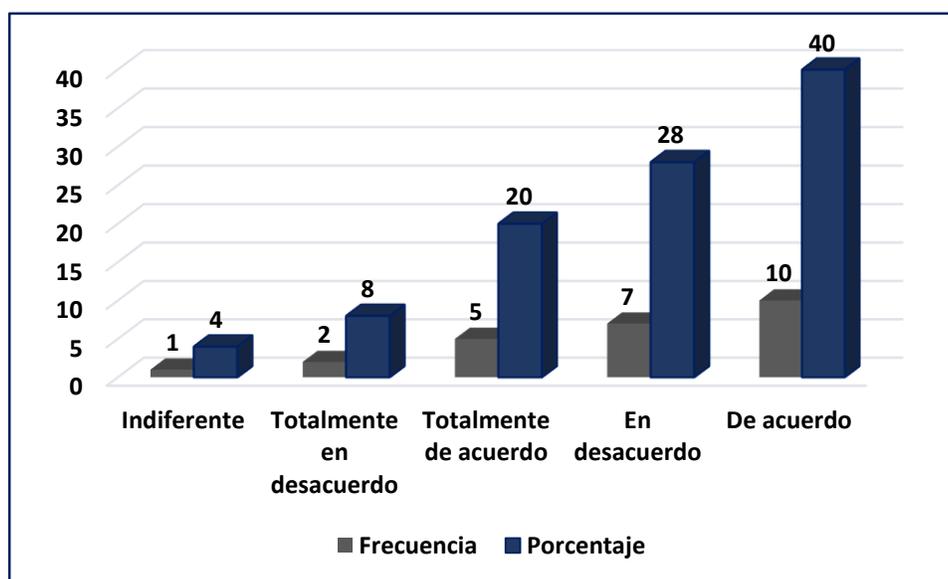


12 y siete personas indican estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, por otro lado, dos personas están en desacuerdo y cuatro son indiferentes predominando como mayoría la importancia del Liderazgo.

11.- El director se entrega a la causa de sus seguidores.

La presente afirmación busca definir si el estilo de Liderazgo del director corresponde al Carismático.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Indiferente	1	4.0	4.0	4.0
	Totalmente en desacuerdo	2	8.0	8.0	12.0
	Totalmente de acuerdo	5	20.0	20.0	32.0
	En desacuerdo	7	28.0	28.0	60.0
	De acuerdo	10	40.0	40.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

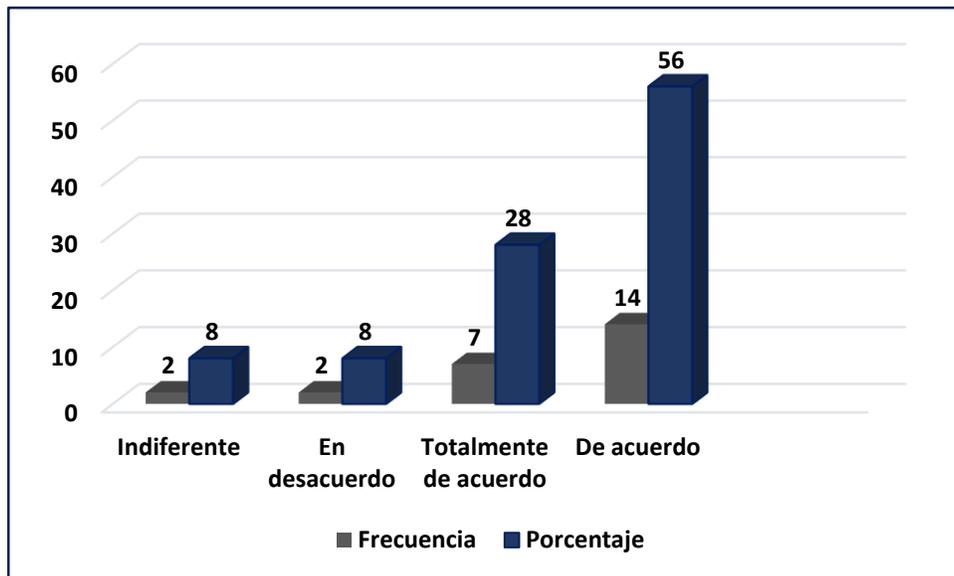


Se muestra una clara tendencia a este estilo de liderazgo, ya que diez y cinco personas respectivamente están de acuerdo y totalmente de acuerdo lo que representa el 60%, mientras que por otro lado el 40% que corresponde a diez personas, donde siete están en desacuerdo, dos totalmente en desacuerdo y una indiferentes, no afectando de forma sustancial la tendencia de la respuesta.

12.- El director busca satisfacer las necesidades sociales, además de ser servidor.

Con esta afirmación se indaga si el director, dentro de los estilos de Liderazgo, es Servidor.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	2	8.0	8.0	8.0
En desacuerdo	2	8.0	8.0	16.0
Válidos Totalmente de acuerdo	7	28.0	28.0	44.0
De acuerdo	14	56.0	56.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

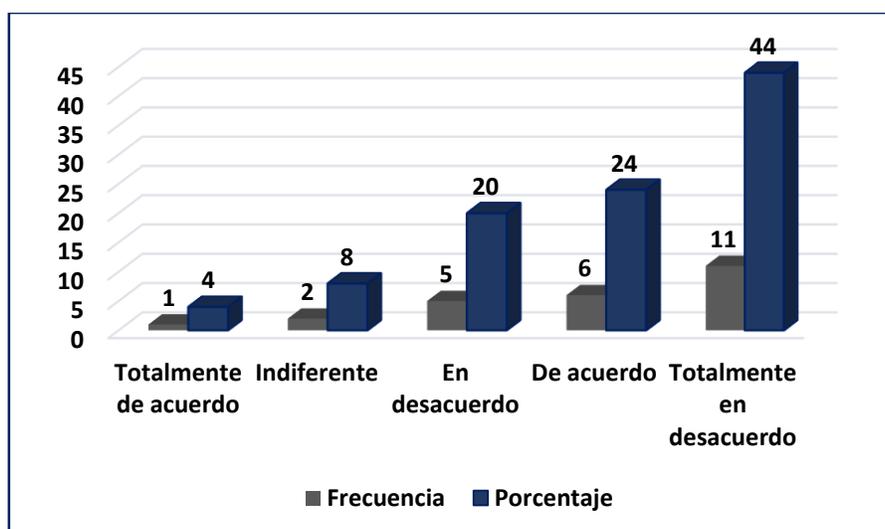


El 84% compuesto por 14 y siete personas respectivamente están de acuerdo y totalmente de acuerdo manifestando la inclinación por parte del director como un líder servidor. Mientras que el 16% que corresponde a cuatro personas, de las cuales dos están de acuerdo y dos indiferentes, lo que no afecta en nada lo positivo de la respuesta.

13.- El director administra eficazmente los recursos de la institución, especialmente los humanos.

Un Líder Gerencial lejos de la percepción deshumanizada que pudiera darse en la educación, puede ser una opción para el mejoramiento académico y el aprovechamiento de los recursos, por lo que en esta pregunta se busca determinar que tanto el director encaja en este estilo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	4.0	4.0	4.0
Indiferente	2	8.0	8.0	12.0
En desacuerdo	5	20.0	20.0	32.0
De acuerdo	6	24.0	24.0	56.0
Totalmente en desacuerdo	11	44.0	44.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

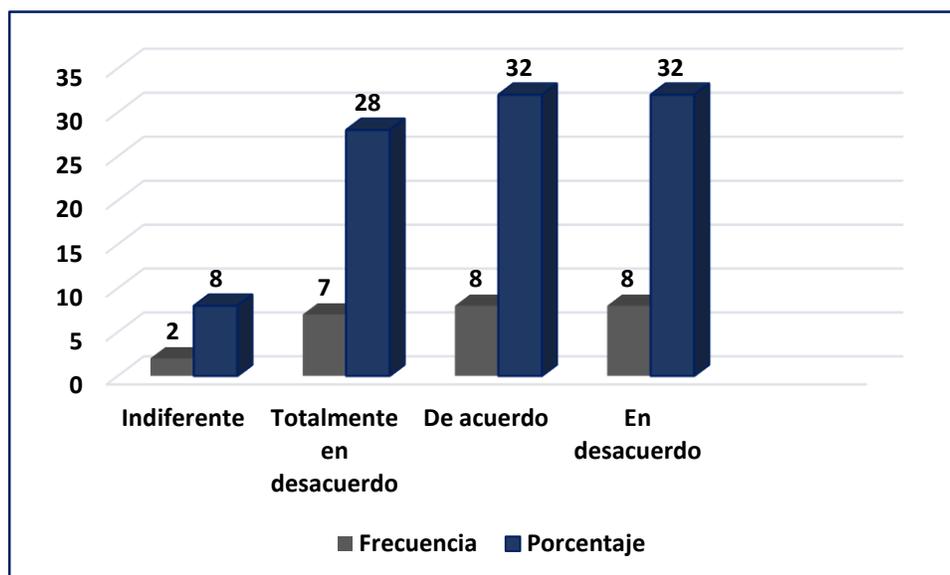


Se muestra que el 64% lo compone la opinión de 11 y cinco personas como totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras que seis y una están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente y solo dos son indiferentes.

14.- El director es el que impulsa, produce y consolida cambios sociales u organizacionales asume derechos y deberes y toma las decisiones por consenso.

El Transformador es un estilo más del Liderazgo, y esta pregunta determina si el director de la escuela tiene esta tendencia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	2	8.0	8.0	8.0
Totalmente en desacuerdo	7	28.0	28.0	36.0
Válidos De acuerdo	8	32.0	32.0	68.0
En desacuerdo	8	32.0	32.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

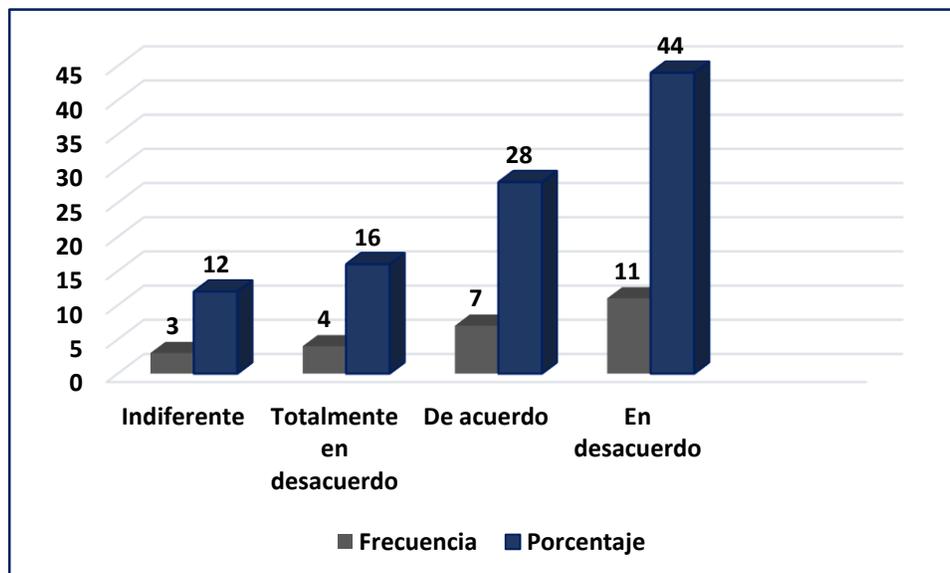


Las respuestas muestran una clara tendencia negativa ya que el 32% que son ocho personas están en desacuerdo, el 28% que son siete personas indican totalmente en desacuerdo, por el lado contrario ocho muestran de acuerdo y dos indiferentes, mostrando que está muy lejos de encajar en este estilo.

15.- El director brinda propuestas para la organización de la escuela o proyectos, definen la estructura, la estrategia y la respuesta en función del entorno.

Con la siguiente pregunta se quiere comprobar si el director es un Líder Estructural.

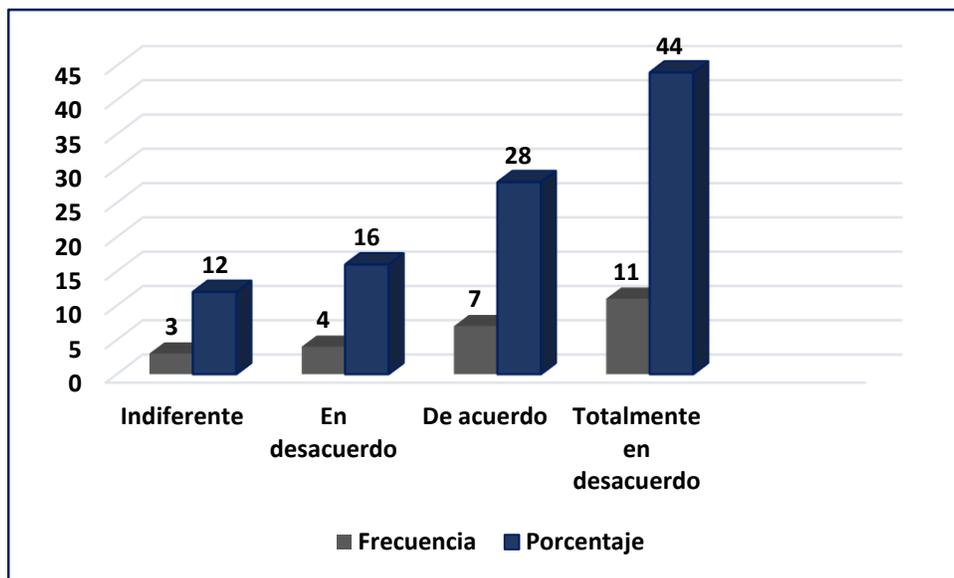
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	3	12.0	12.0	12.0
Totalmente en desacuerdo	4	16.0	16.0	28.0
Válidos De acuerdo	7	28.0	28.0	56.0
En desacuerdo	11	44.0	44.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	



Definitivamente el director no es un Líder Estructural ya que las respuestas muestran una tendencia muy negativa del director a este estilo de Liderazgo: con 60% compuesto de 11 y cuatro personas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo de forma respectiva, siete están de acuerdo y tres Indiferentes.

16.- El director es un líder porque se apoya en las relaciones, y en sus emociones, conflictos y esperanzas, atrae la participación, comparte información e incorporan a los demás en la toma de decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	3	12.0	12.0
	En desacuerdo	4	16.0	28.0
	De acuerdo	7	28.0	56.0
	Totalmente en desacuerdo	11	44.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0

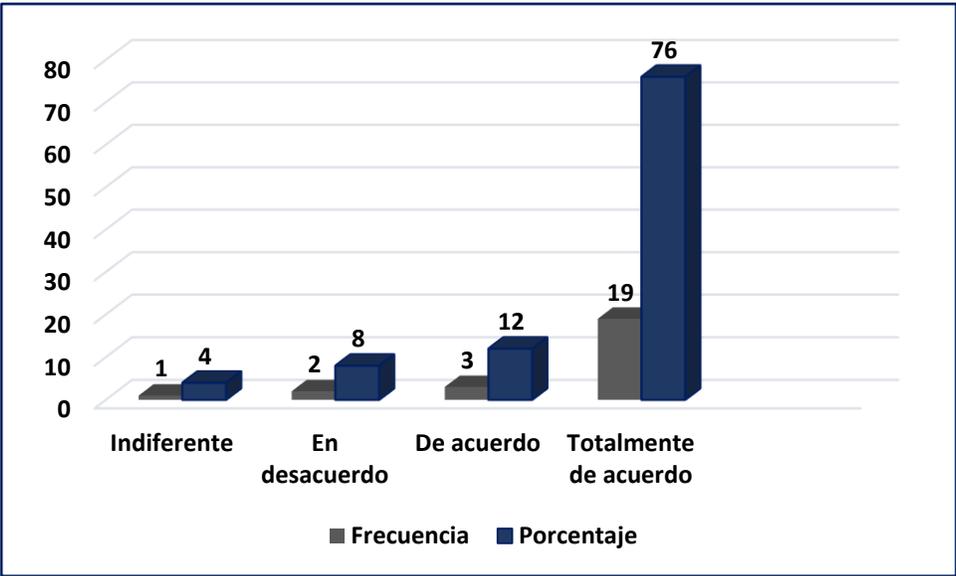


Este ítem busca determinar si el director se apoya en la participación de la gente ya que este tipo de liderazgo es Centrado en la gente y por las respuestas se manifiesta que casi no lo hace, ya que 11 personas muestran un total desacuerdo, cuatro en desacuerdo, en tanto que siete de acuerdo y tres Indiferentes.

17.- El director es un líder porque procura espacio y poder para la organización, genera alianzas y coaliciones. Si es necesario utiliza la presión o la coerción

Esta afirmación se refiere a un Liderazgo con orientación política.

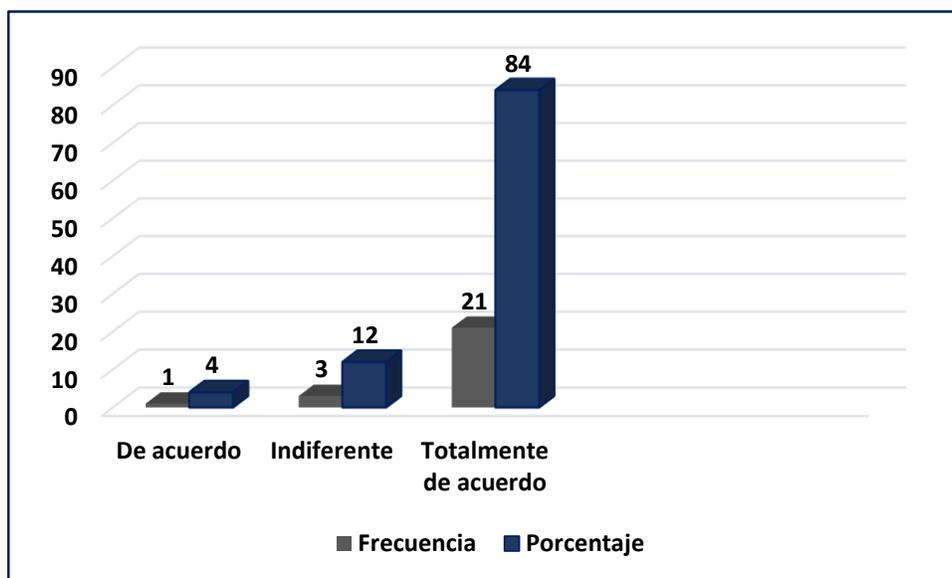
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	1	4.0	4.0	4.0
En desacuerdo	2	8.0	8.0	12.0
Válidos De acuerdo	3	12.0	12.0	24.0
Totalmente de acuerdo	19	76.0	76.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	



El 84% que corresponde a 21 personas están totalmente de acuerdo, una de acuerdo y a una Indiferente, lo cual comprueba la eminente tendencia política del director.

18.- El liderazgo del director es un factor importante para tener una buena organización y lograr un aprovechamiento escolar aceptables.

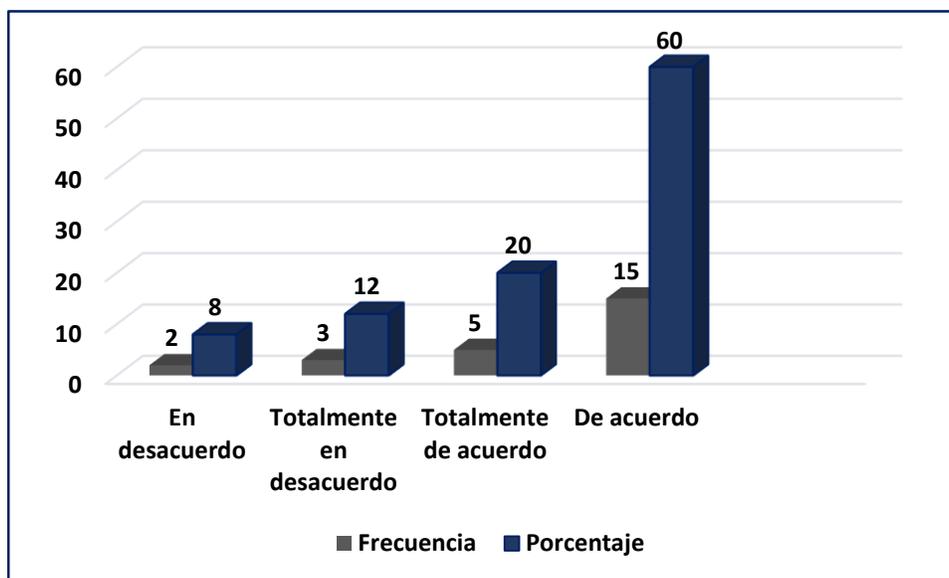
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	1	4.0	4.0
	Indiferente	3	12.0	16.0
	Totalmente de acuerdo	21	84.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0



Con clara tendencia en las respuestas, con 21 de ellas que significa un 84% totalmente de acuerdo, una de acuerdo y tres indiferentes sin nada en contra, se confirma la importancia del liderazgo.

19.- Considera que en Las Escuelas de Educación Básica sean necesarios los subdirectores de Gestión Escolar y Académico para un buen funcionamiento de ésta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	8.0	8.0	8.0
Totalmente en desacuerdo	3	12.0	12.0	20.0
Totalmente de acuerdo	5	20.0	20.0	40.0
De acuerdo	15	60.0	60.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

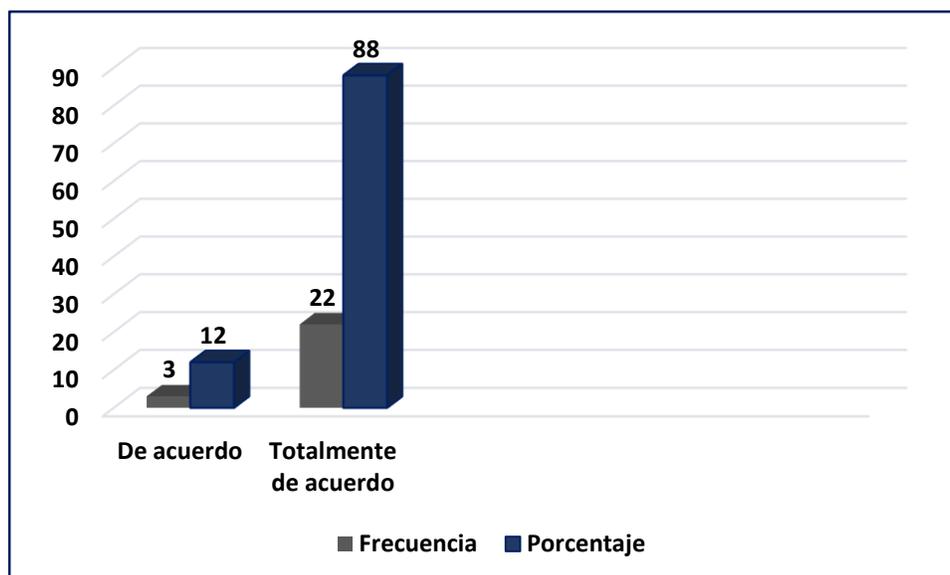


El 60% que equivale a 15 personas, están de acuerdo, el 20% igual a cinco personas muestran estar de acuerdo, en tanto que tres y dos totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, lo cual muestra una rotunda aceptación.

20.- La calidad educativa depende de una buena gestión de liderazgo y trabajo colaborativo.

En esta afirmación se conjunta la opinión de los encuestados como conclusión e importancia del objeto de investigación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De acuerdo	3	12.0	12.0	12.0
Totalmente de acuerdo	22	88.0	88.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	



En su totalidad, las respuestas están de acuerdo con la pregunta, lo cual confirma que el Liderazgo compartido favorece de forma significativa la Calidad Educativa que se debe traducir en el aprovechamiento escolar.

## ENCUESTA 2: PADRES DE FAMILIA

Ahora se presenta la información obtenida de la aplicación de la encuesta a los PADRES DE FAMILIA, el cual se realizó a 43 tutores, lo que representa el 10% de la cantidad de alumnos, asimismo ,se toman todas las encuestas como válidas.

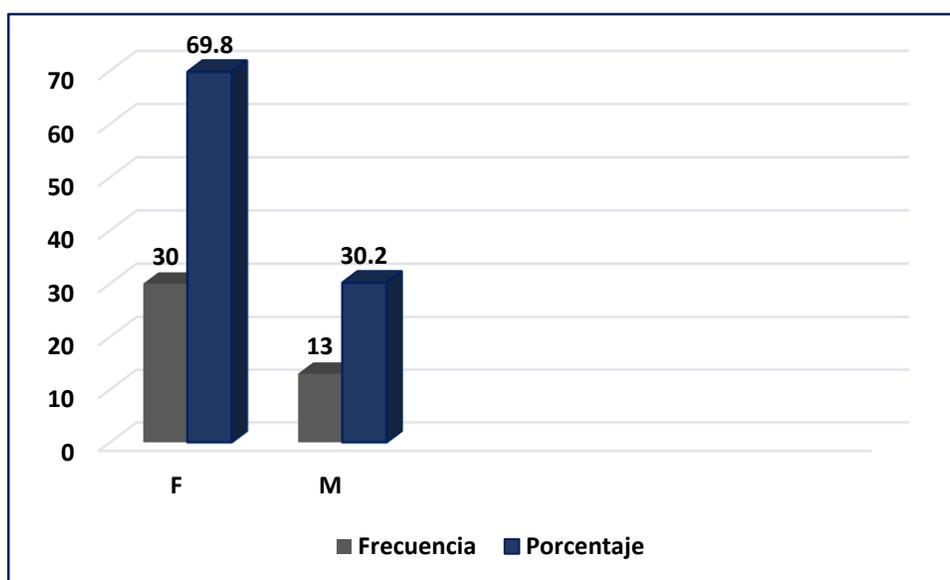
Edad del Padre de Familia				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
27	2	4.7	4.7	4.7
28	4	9.3	9.3	14.0
29	4	9.3	9.3	23.3
30	2	4.7	4.7	28.0
31	1	2.3	2.3	30.3
32	1	2.3	2.3	32.6
33	1	2.3	2.3	34.9
Válidos 35	15	34.9	34.0	68.9
37	1	2.3	2.3	71.2
38	2	4.7	4.7	76.7
40	2	4.7	4.7	81.4
42	1	2.3	2.3	83.7
44	1	2.3	2.3	86.0
45	2	4.7	4.7	90.7
48	1	2.3	2.3	93.0
51	1	2.3	2.3	95.3
52	1	2.3	2.3	97.7
54	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

Es de gran valor conocer la edad de los tutores, lo que puede ayudar en dos sentidos: Primero para saber el grado de comunicación que se puede establecer con ellos o ellas y por otro la veracidad de sus respuestas. Como se puede observar, las edades van desde los 27 años hasta los 54 con un promedio de 40.5 años.

De igual manera es importante conocer el sexo de los tutores, ya que esto nos indica hasta cierto modo quién vigila las tareas de los alumnos.

**Edad del Padre de Familia**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
F	30	69.8	69.8	69.8
Válidos M	13	30.2	30.2	100.0
Total	43	100.0	100.0	

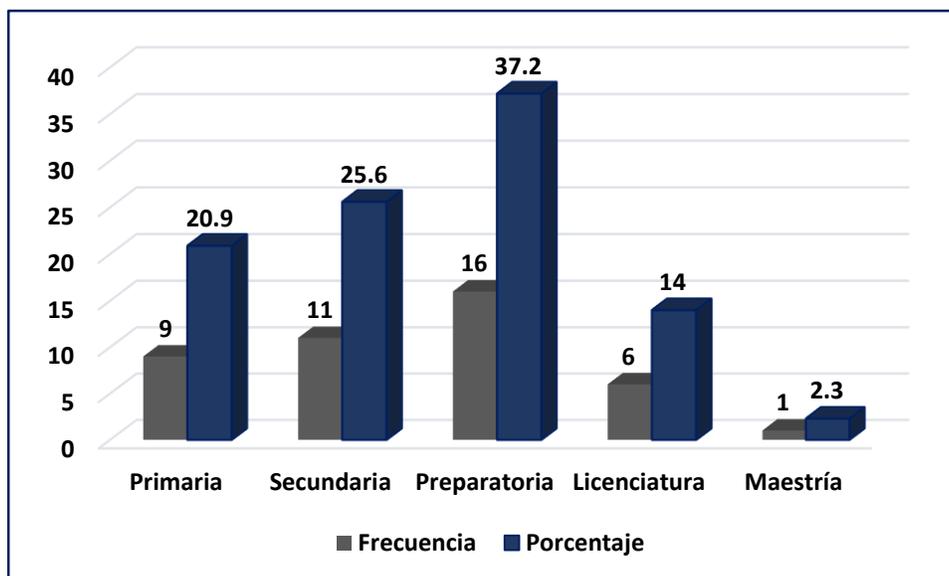


De las 43 personas que se les aplicó la encuesta el 69.8%, es del sexo femenino que corresponde a 30, mientras que el 30.2% fue a personas del sexo masculino que son 13.

El nivel escolar que tienen es un parámetro importante, lo cual permite ver el grado de apoyo que se puede recibir de los Padres de Familia, para el aprendizaje del alumnado.

**Nivel de Escolaridad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria	9	20.9	20.9	20.9
Secundaria	11	25.6	25.6	46.5
Preparatoria	16	37.2	37.2	83.7
Licenciatura	6	14.0	14.0	97.7
Maestría	1	2.3	2.3	100.0
Total	43	100.0	100.0	

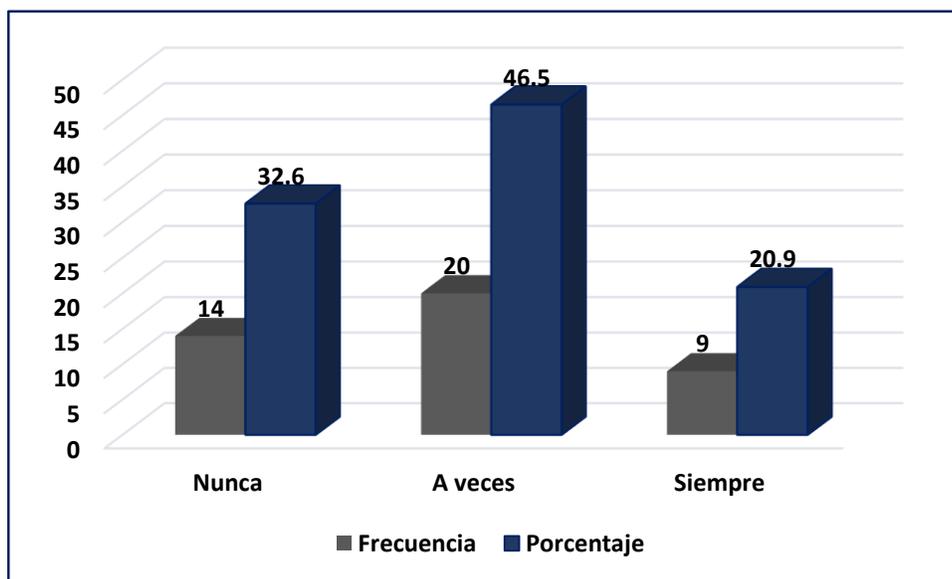


Se encontraron las siguientes escolaridades: nueve en Primaria, 11 en Secundaria, 16 en Preparatoria, seis en Licenciatura y una sola con Maestría y de diversas edades según se muestra en la tabla, las cuales van desde los 27 hasta los 54 años.

1.- En la escuela me preguntan acerca de las necesidades de aprendizaje de mi hijo (a).

Este ítem muestra si el personal según su competencia se involucra con las necesidades de los alumnos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	32.6	32.6
	A veces	20	46.5	79.1
	Siempre	9	20.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0

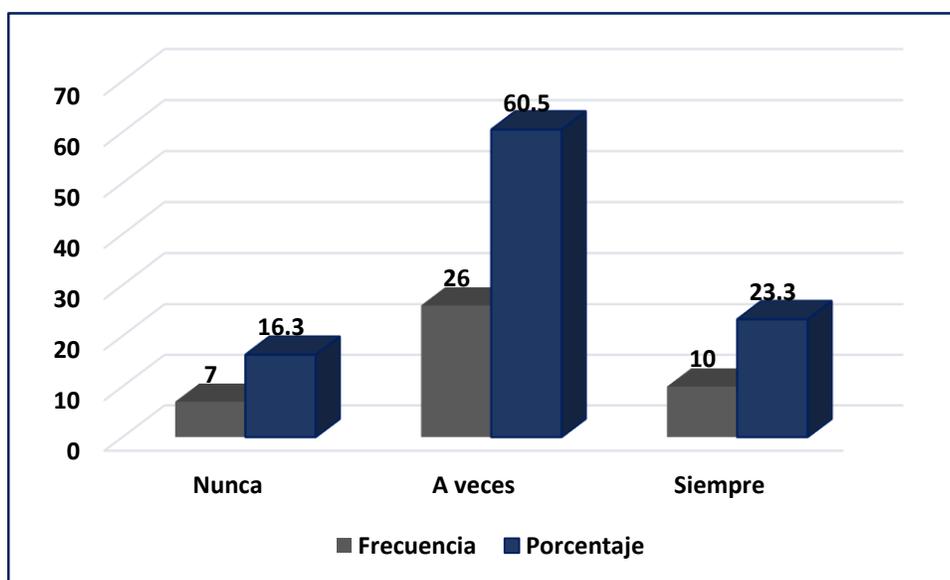


Como se muestra en las respuestas, existe un bajo nivel de gestión directiva en este tema, ya 20 personas lo dejan en censura contestando al mismo que representa un 46.5%, 14 que corresponde al 32.6% dice que nunca, mientras que el 20.9% manifiestan que siempre.

2.- La escuela me orienta para atender los problemas escolares de mi hijo.

Al igual que el ítem anterior, se puede visualizar si existe una correcta gestión y supervisión directiva.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	16.3	16.3
	A veces	26	60.5	76.7
	Siempre	10	23.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0

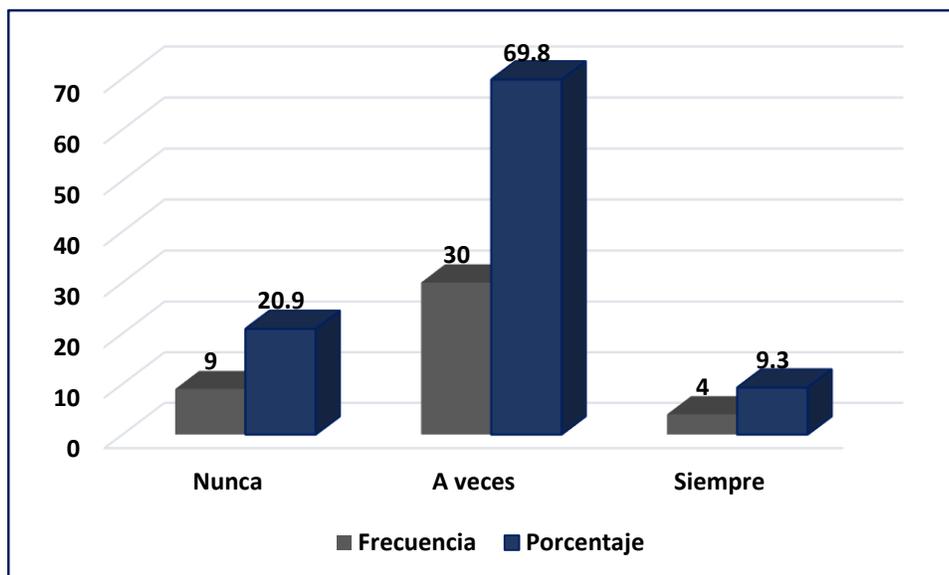


Como se muestra, estas respuestas están en el mismo sentido que la pregunta 1, en este caso 26 personas indican que a veces, siete dicen que nunca y diez comentan que siempre.

3.- Si mi Hijo (a) presenta problemas de aprendizaje, el profesor me orienta con quién acudir.

Con esta afirmación se pretende determinar, el seguimiento que el Subdirector Académico tiene del aprovechamiento de los alumnos, a través de los profesores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	9	20.9	20.9
	A veces	30	69.8	90.7
	Siempre	4	9.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0

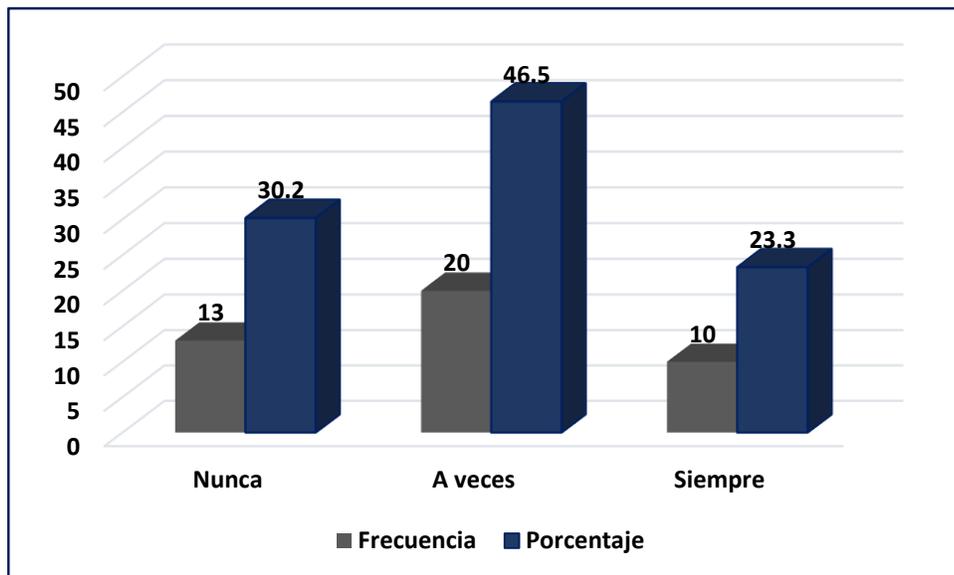


El 69.8% que es mayoría presenta gran incertidumbre, puesto que son 30 personas las que contestan a veces, nueve dicen que nunca y sólo cuatro, comentan que siempre.

4.- Estoy satisfecho (a) con la manera en que la escuela me informa cómo va mi hijo (a).

Esta afirmación tiene que ver con la responsabilidad del personal para cumplir con su función, pero más aun con la Gestión o Supervisión Directiva.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	13	30.2	30.2
	A veces	20	46.5	76.7
	Siempre	10	23.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0

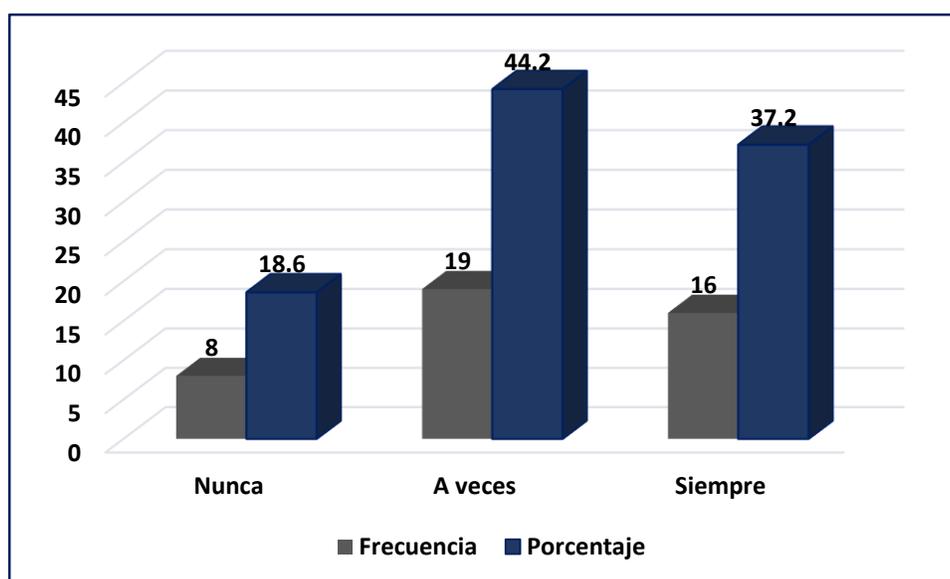


Mayoritariamente se inclinan con 20 respuestas como a veces y 13 como nunca, mientras que en lo contrario diez contestan siempre. Mostrándose así cierta debilidad para cumplir con su tarea.

5.- Puedo hablar con el profesor de mi hijo (a) cuando lo necesito.

Esta afirmación tiene que ver con la organización escolar para poder dar atención a los tutores cuando lo solicitan.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	18.6	18.6
	A veces	19	44.2	62.8
	Siempre	16	37.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0

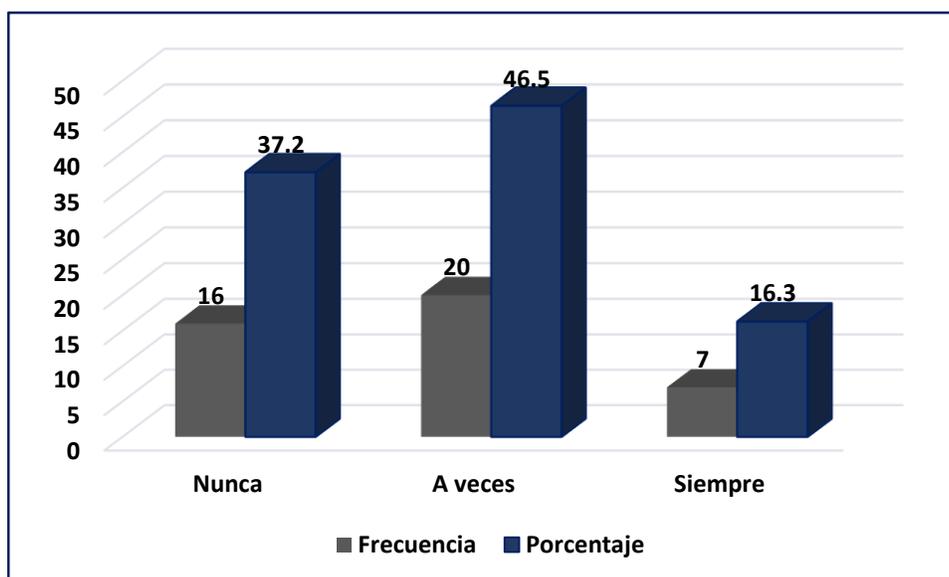


En esta pregunta, predominan las respuestas de a veces con 19 personas representando así el 44.2%, llama la atención que también sobre sale que, siempre respondieron 16 siendo un 37.2% y sólo se pronuncian por el nunca, ocho personas que es el 18.6%, estando equilibradas las respuestas.

6.- El director, da respuesta inmediata a cualquier situación escolar que se presenta en la escuela.

Con este ítem nos permite ver muy claramente la Gestión y Autoridad Directiva del Director.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	16	37.2	37.2
	A veces	20	46.5	83.7
	Siempre	7	16.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0

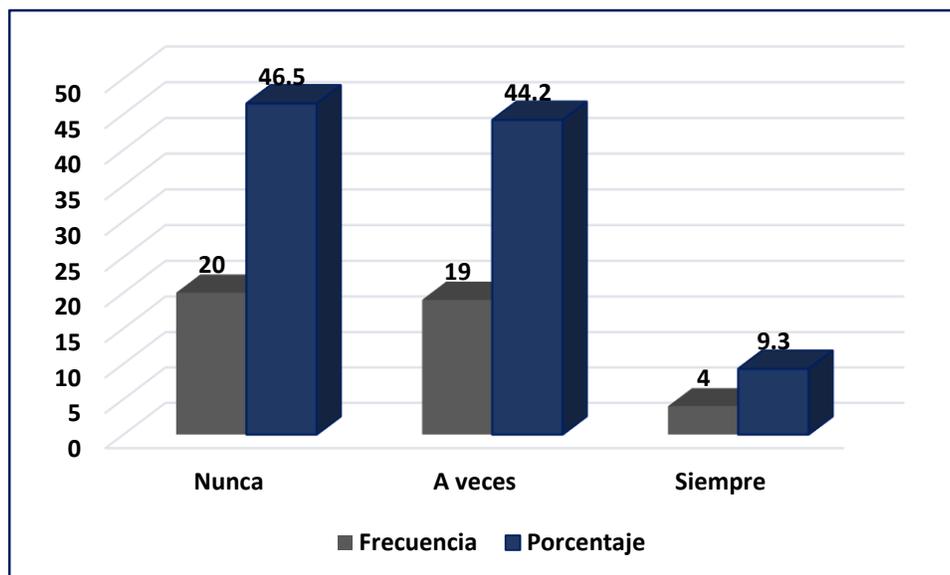


Las respuestas son muy claras en la percepción de los tutores, respecto a la Gestión directiva con los siguientes resultados: 16 personas comentaron que nunca, 20 que a veces, entre ambos representan el 83.7% de los encuestados y sólo siete personas contestaron que siempre.

7.- El director(a), toma en cuenta las opiniones de la Asociación de Padres de Familia para tomar decisiones.

Este ítem tiene el objetivo de determinar La Comunicación y Liderazgo que maneja el Director con la Mesa Directiva de la Asociación de Padres de Familia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	20	46.5	46.5
	A veces	19	44.2	90.7
	Siempre	4	9.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0

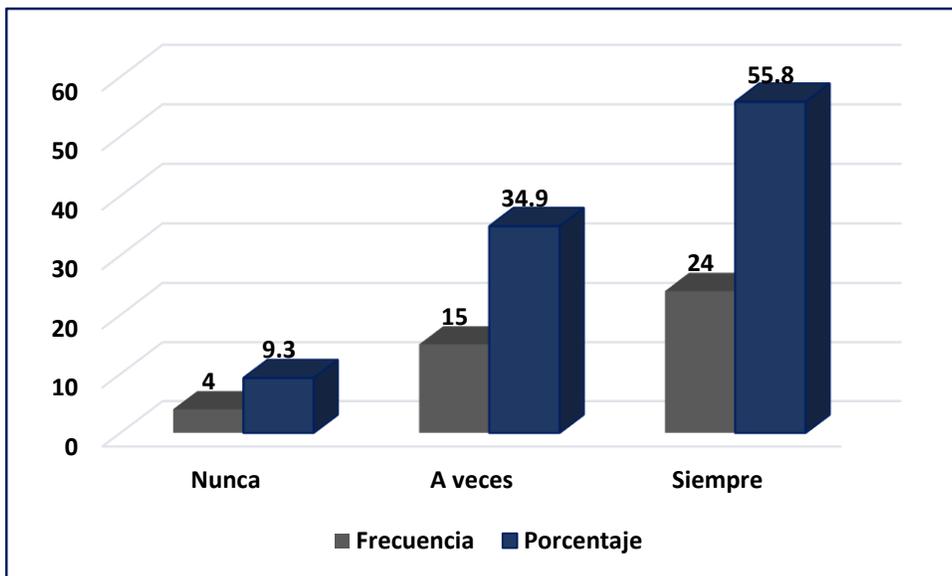


Los tutores en un 44.2% responde a veces, el 46.5% nunca, mientras que siempre sólo es el 9.3%. Manifestando que el director no toma mucho en cuenta la opinión de la Asociación de Padres de Familia.

8.- El director(a) reconoce mi participación en la escuela.

Esta afirmación más que calificar el poder de convocatoria del director para con los tutores, se refiere a si reconoce la participación de ellos.

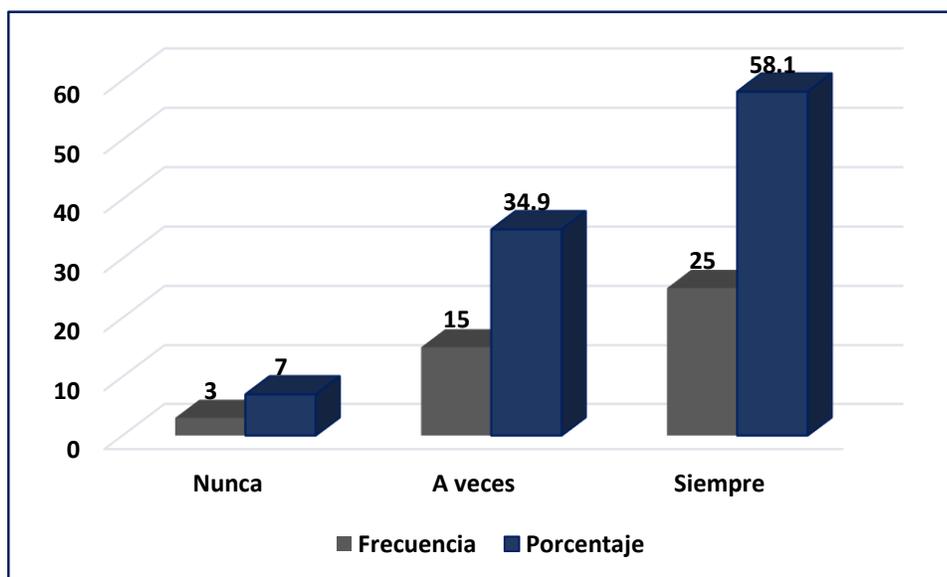
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	9.3	9.3	9.3
A veces	15	34.9	34.9	44.2
Siempre	24	55.8	55.8	100.0
Total	43	100.0	100.0	



Los resultados nos arrojan que predomina el siempre en un 55.8% con 25 personas, a veces un 34.9% que son 15 personas y nunca el 9.3% que corresponde a cuatro personas.

9.- La escuela organiza actividades extras (ceremonias, competencias deportivas, campañas de salud, limpieza y otras) para que yo participe.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	7.0	7.0	7.0
A veces	15	34.9	34.9	41.9
Siempre	25	58.1	58.1	100.0
Total	43	100.0	100.0	

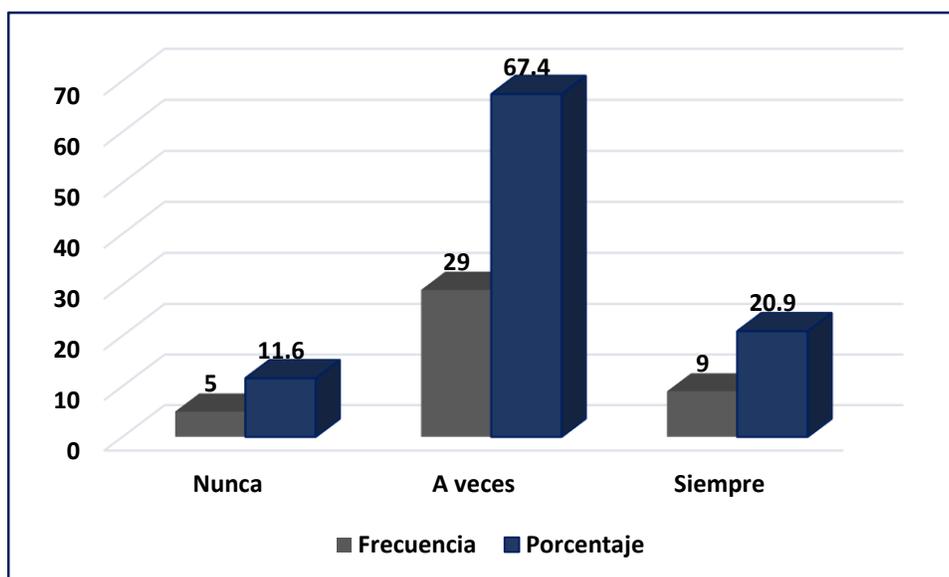


Aquí se muestra que es real que la escuela emprende actividades tanto extraescolares como co-curriculares, puesto que la respuesta que predomina es siempre con 25 personas, 15 a veces y sólo tres, indicaron que nunca.

10.- En la escuela se realizan actividades para mejorar las condiciones del edificio y mobiliario.

Con esta pregunta se espera comprobar la gestión directiva para promover la mejora del edificio escolar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	11.6	11.6
	A veces	29	67.4	79.1
	Siempre	9	20.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0

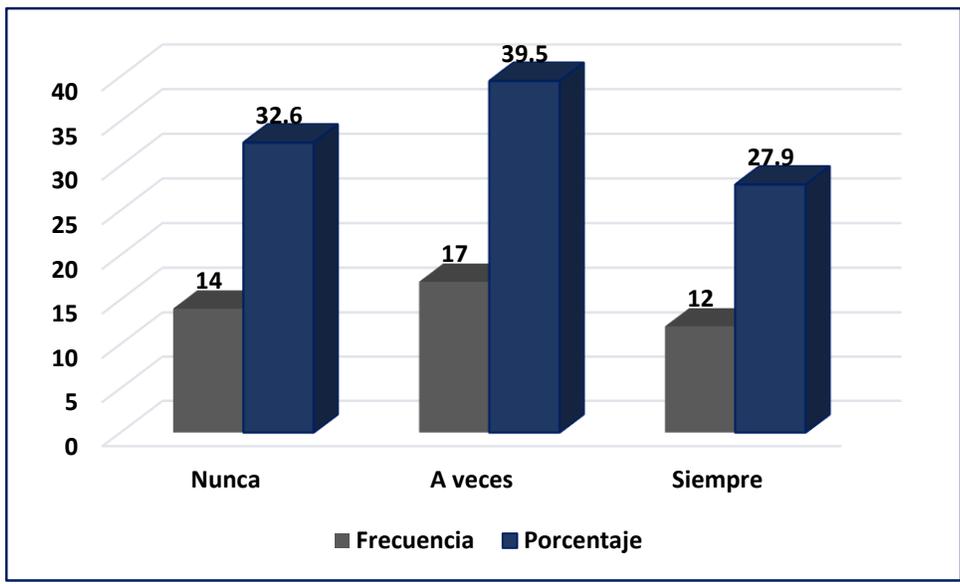


Con las respuestas una vez más, se confirma que la escuela lleva a cabo actividades extraescolares, pero a diferencia de la pregunta anterior predomina a veces con el 67.4%, en tanto que siempre, tiene el 20.9% y por último el nunca, sólo con el 11.6%.

11.- Estoy satisfecho (a) porque esta escuela es de las mejores de la localidad.

Con esta afirmación se busca resaltar el prestigio que pueda tener la escuela ante la comunidad, como algo que tiene que ver con el nivel de enseñanza – aprendizaje del alumno.

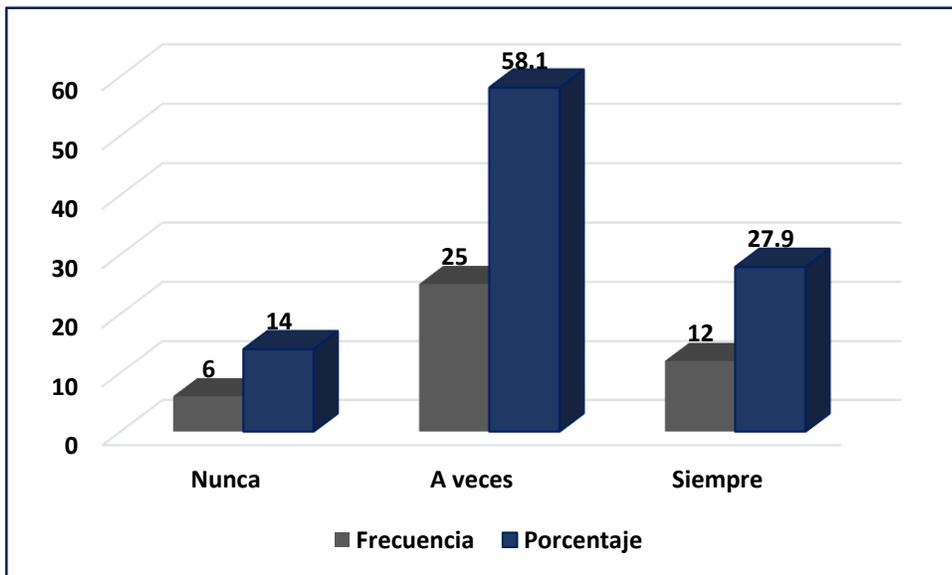
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	32.6	32.6
	A veces	17	39.5	72.1
	Siempre	12	27.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0



Como se puede observar a veces resalta con 17 personas, le sigue nunca con 14, mientras que siempre son 12, sin que una se separe mucho de la otra.

12.- Estoy satisfecho (a) de la comunicación que establezco con el director y maestros de la escuela.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	14.0	14.0
	A veces	25	58.1	72.1
	Siempre	12	27.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0

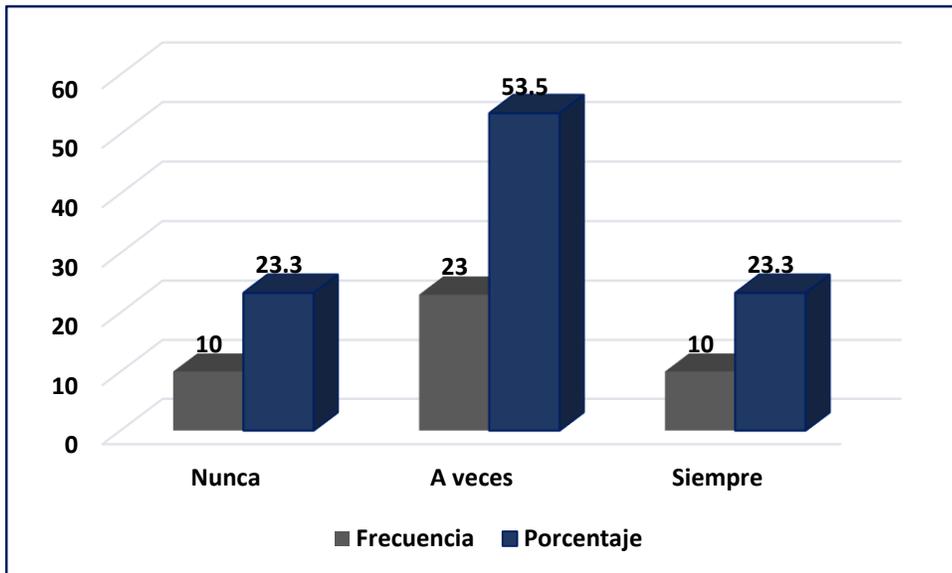


En esta pregunta se muestra el nivel de aceptación que los tutores tienen respecto a la comunicación que se les permite, preponderantemente se pronuncian por el a veces con 25 personas, correspondiente al 58.1% mostrando así que esa atención era intermitente, un 14.0% que son seis personas, resolvieron nunca y 12 personas que es el 27.9% manifiestan un siempre.

13.- El personal de la escuela atiende mis solicitudes adecuadamente.

La siguiente afirmación, tiene mucho que ver con el cumplimiento de las responsabilidades del personal, la gestión, organización y administración del recurso humano por parte del director.

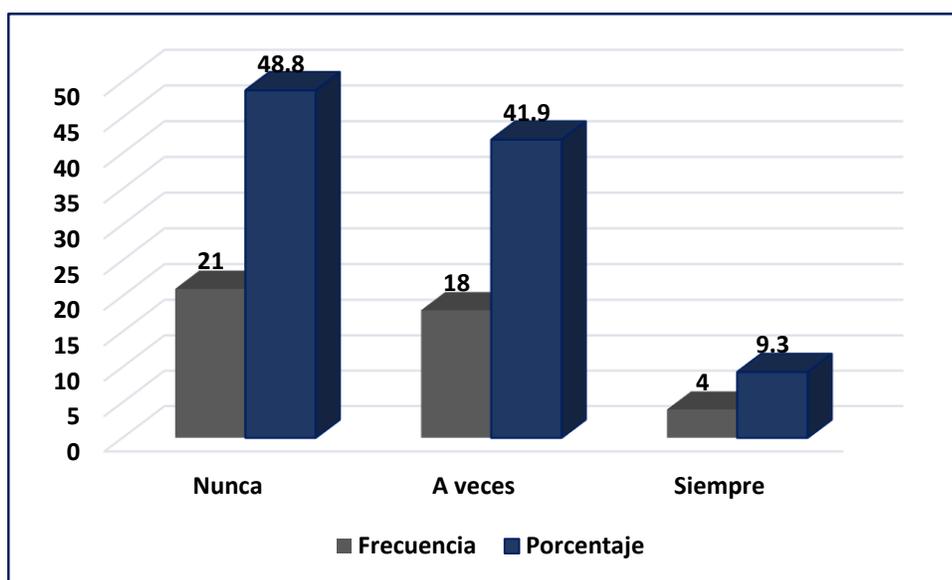
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	23.3	23.3
	A veces	23	53.5	76.7
	Siempre	10	23.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0



Sólo diez encuestados dijeron que siempre, diez nunca y 23 a veces, lo cual muestra la completa inclinación a la negativa en la forma de cómo les atienden.

14.- Estoy satisfecho (a) en cuanto a puntualidad y asistencia de los docentes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	21	48.8	48.8
	A veces	18	41.9	90.7
	Siempre	4	9.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0

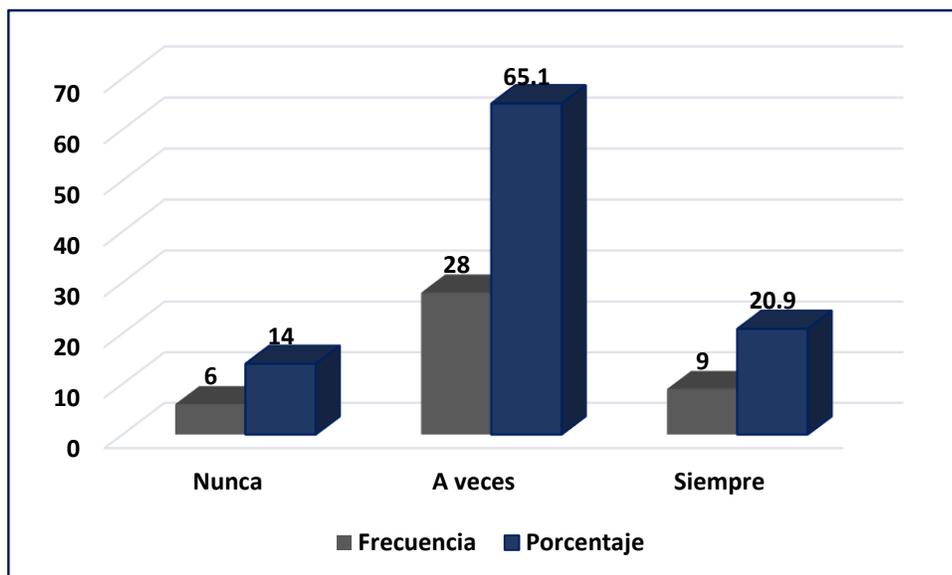


Como se puede observar, de manera automática y contundente, se observa la opinión al respecto de los tutores y con sus respuestas dan fe de ello, bajo los siguientes datos: 21 nunca, 18 a veces y sólo cuatro indican que siempre.

15.- He visto cambios favorables en la comunidad debido a la influencia de la escuela.

Con la presente interrogante, se intenta determinar qué tanto permea o ha permeado la propuesta educativa que ofrece la Secundaria como muestra de una Gestión adecuada y con un buen aprovechamiento escolar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	14.0	14.0
	A veces	28	65.1	79.1
	Siempre	9	20.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0



Existen votos a favor, tales como nueve personas que marcaron el siempre en comparación con los seis que marcan el nunca, pero destacan los 28 que se inclinan por el a veces.

### ENCUESTA 3: PARA ALUMNOS

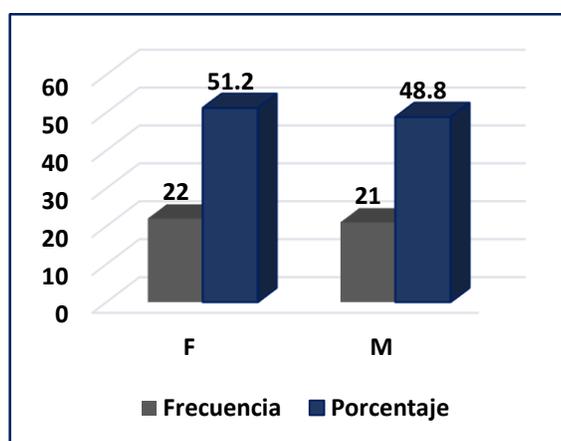
Del total de alumnos con el que se inició el Ciclo Escolar (2016-2017), el 10% son 43, mismos que se determinó tomar como muestra representativa para llevar a cabo la investigación, tomando como válidas todas las encuestas que se llevaron a cabo.

#### Estadísticos

		Sexo del Alumno	Grado del alumno
N	Válidos	43	43
	Perdidos	0	0

#### Sexo del Alumno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	F	22	51.2	51.2	51.2
	M	21	48.8	48.8	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

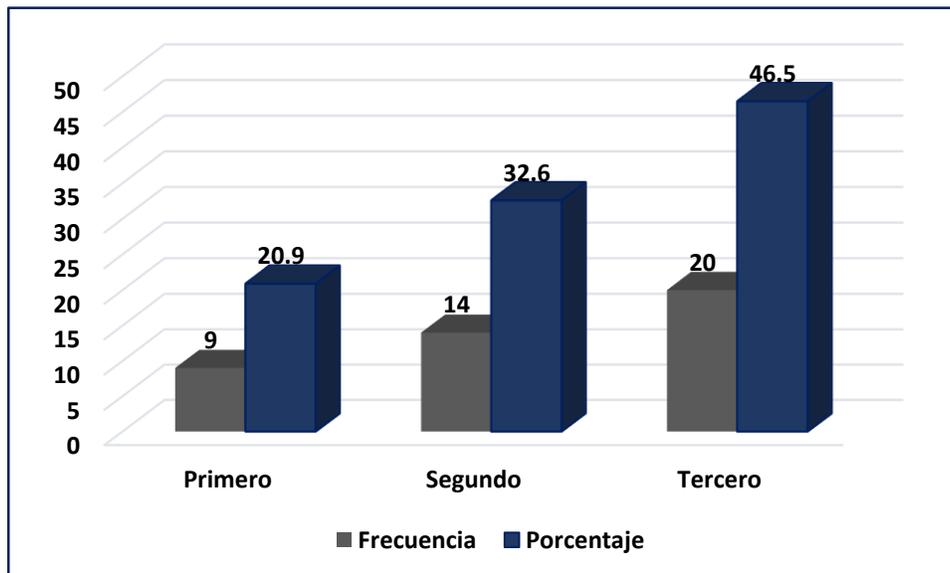


De los alumnos encuestados, 22 son del sexo femenino y 21 del sexo masculino, lo que representan el 61.2% y 48.08% respectivamente, buscando así tener paridad en la investigación.

Fue de interés para el tesista tomar la opinión de los alumnos de los tres grados.

**Grado del alumno**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primero	9	20.9	20.9
	Segundo	14	32.6	53.5
	Tercero	20	46.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0

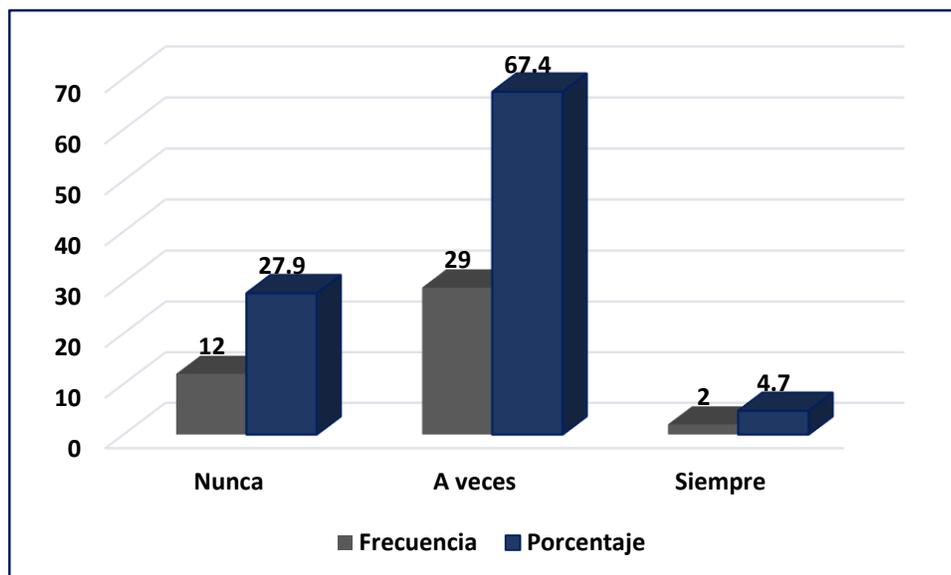


Aun cuando la selección de la muestra fue de forma aleatoria, si se buscó que predominaran los alumnos de Segundos y Terceros por tener mayor referencia de la atención en la escuela, quedando de la siguiente forma: 20 de Tercero, 14 de Segundo y nueve de Primero.

1.- Los espacios o áreas que utilizas están limpias.

Este ítem tiene que ver con brindarle espacios atractivos a los alumnos, pero principalmente la supervisión del Subdirector de Gestión, como delegación de responsabilidades y por consiguiente la Gestión directiva.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	12	27.9	27.9
	A veces	29	67.4	95.3
	Siempre	2	4.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0

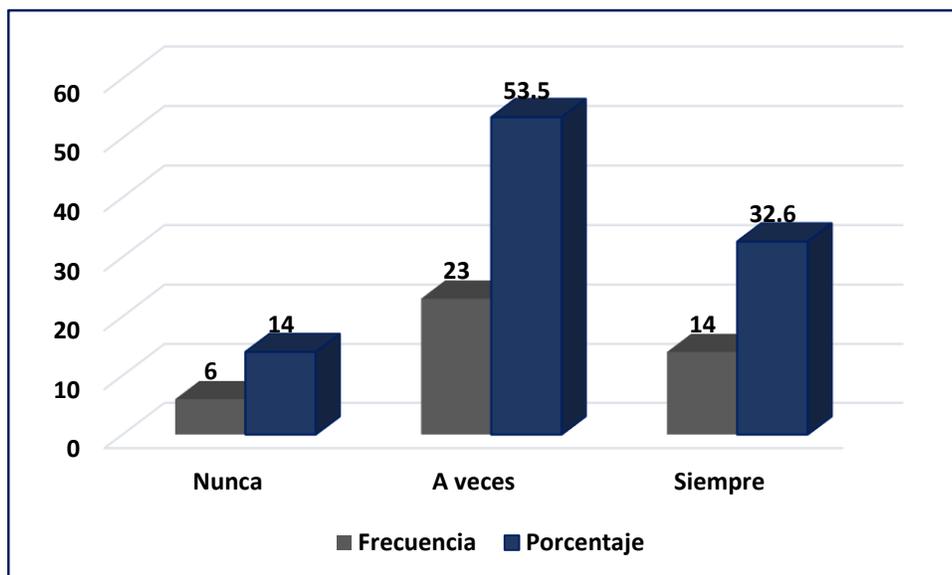


Como se puede observar, 29 alumnos dijeron que a veces, 12 que nunca y sólo dos siempre, lo que muestra una baja capacidad para delegar las funciones propias al Subdirector de Gestión.

2.- Cuando manifiestas alguna duda o inconformidad es atendida de manera inmediata.

Con esta se busca encontrar que tanto se escucha al alumnado respecto al trato del personal y las condiciones de la escuela.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	14.0	14.0
	A veces	23	53.5	67.4
	Siempre	14	32.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0

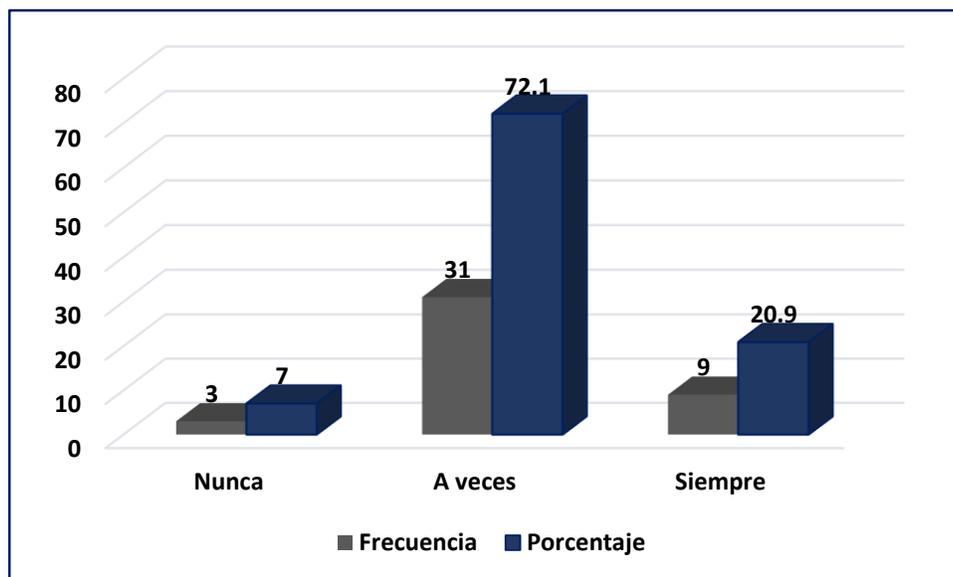


Los alumnos se pronuncian con el 53.5% a veces, el 32.0 % siempre y el 14% nunca, lo cual muestra que si existe una atención promedio para los alumnos.

3.- Cuando falta un maestro tu grupo es atendido por otro, cubriendo realmente la asignatura.

Con esta afirmación se busca constatar la atención que se le da a los grupos cubriendo adecuadamente las clases para poder hablar de calidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	7.0	7.0
	A veces	31	72.1	79.1
	Siempre	9	20.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0

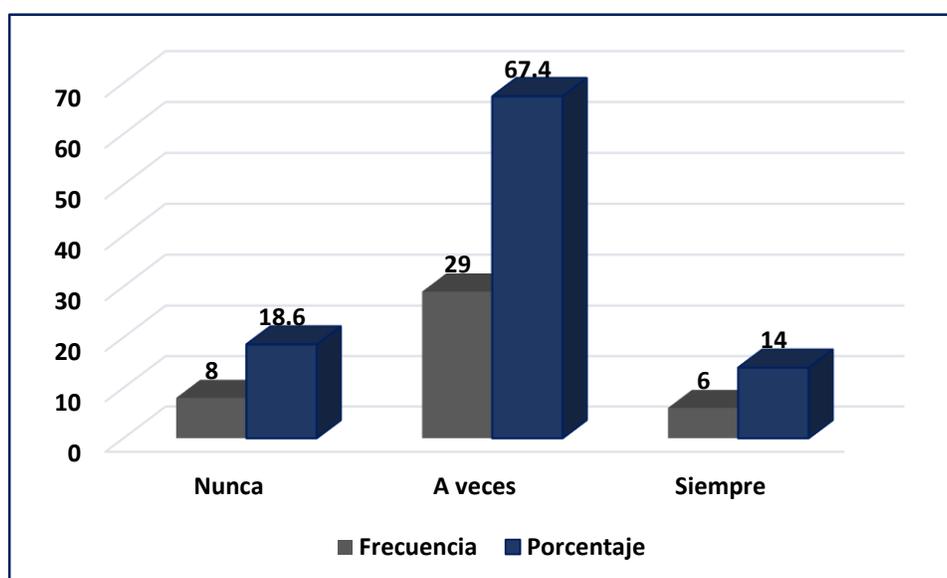


La mayoría de los alumnos el 72.1% mencionaron que a veces, el 20.9% siempre y el 7.0% nunca, lo cual muestra baja organización y liderazgo directivo.

4.-A diario tienes todas las clases.

Este ítem confirma y complementa la anterior que se refiere a la atención de los grupos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	18.6	18.6
	A veces	29	67.4	86.0
	Siempre	6	14.0	100.0
	Total	43	100.0	100.0

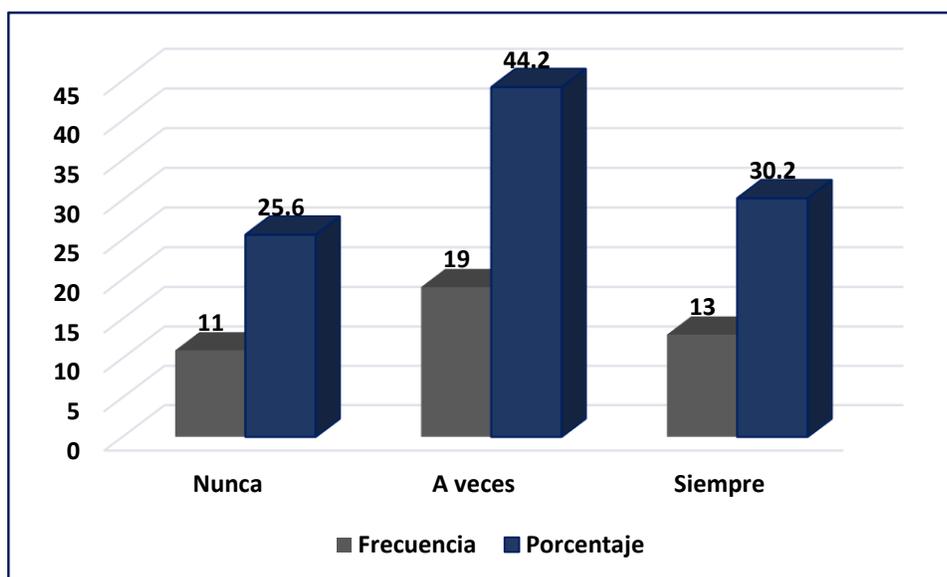


Las respuestas reflejan la misma tendencia y en concordancia con la anterior, indicando el 67.4% a veces, el 18.6% nunca, mientras que 14.0% se inclinó por siempre, en franca tendencia negativa.

5.- Observas organización en todas las actividades.

Con esta afirmación se visualiza una etapa del proceso administrativo, que es la organización, como uno de los procesos que tiene que haber en la escuela.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	11	25.6	25.6
	A veces	19	44.2	69.8
	Siempre	13	30.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0

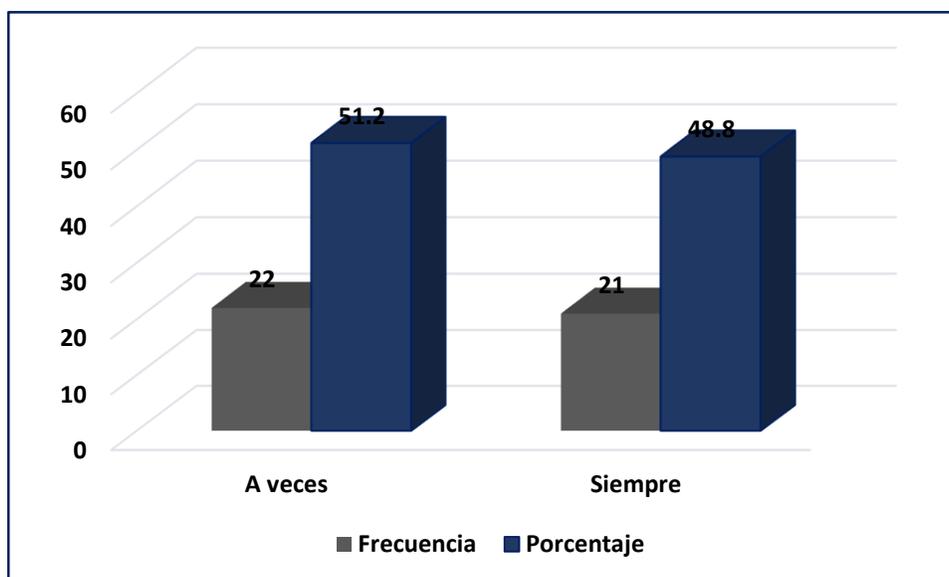


Los alumnos reflejan una tendencia a menos, que es el 44.2% a veces, el 25.6% nunca y el 30.2% siempre.

6.- Se te invita continuamente a participar en mejoras y conservación del plantel.

Mediante esta afirmación se puede mostrar el Liderazgo que el directivo tiene para poder trabajar con las personas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	22	51.2	51.2
	Siempre	21	48.8	100.0
	Total	43	100.0	100.0

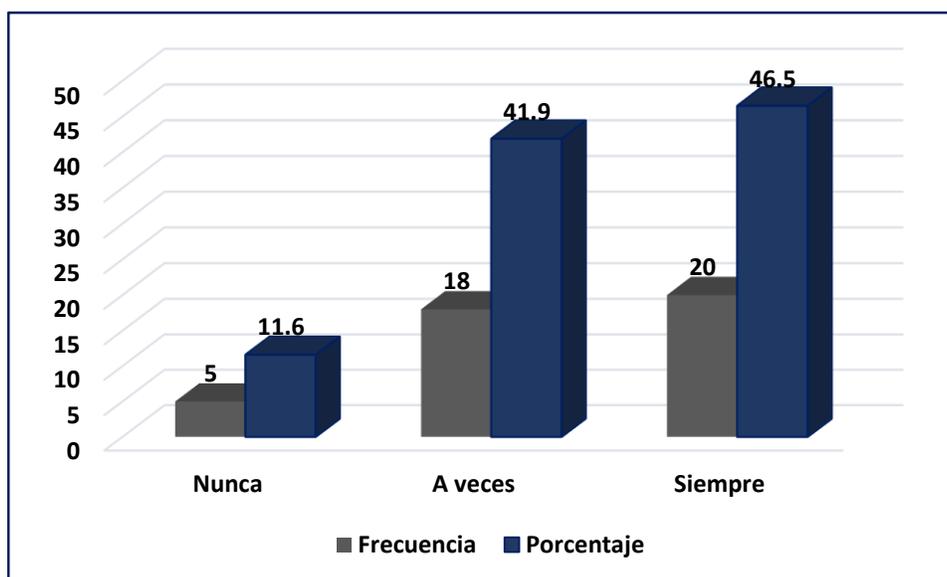


A pesar de ser respuestas muy equilibradas, con una unidad más dominando el a veces con 22 respuestas y 21 con un siempre.

7.- Recurre al personal del plantel cuando alguien te molesta.

Aquí se refleja el nivel de autoridad y responsabilidad que el personal acorde a su competencia es reconocido por parte de los alumnos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	11.6	11.6
	A veces	18	41.9	53.5
	Siempre	20	46.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0

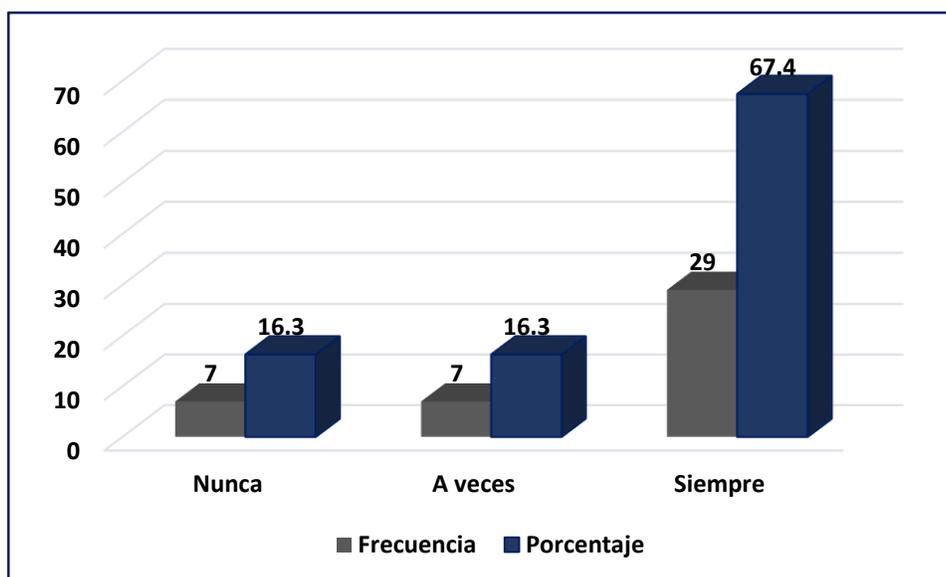


Los alumnos contestaron: 46.5% siempre, 41.9% a veces y 11.6% nunca.

## 8.- Alguien vigila que todo esté bien.

Aquí se muestra la distribución del trabajo acorde a la función de cada uno del personal en la escuela.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	16.3	16.3
	A veces	7	16.3	32.6
	Siempre	29	67.4	100.0
	Total	43	100.0	100.0

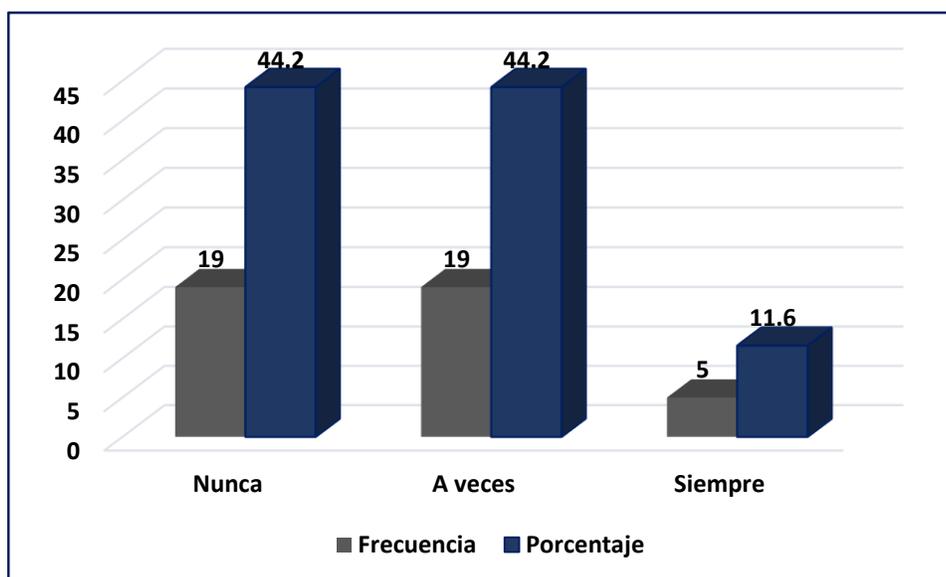


El 67.4% indicó que siempre, 16.3% a veces, y de igual manera a este último dijo que nunca.

9.- Todos hacen lo que quieren y no pasa nada.

Es importante conocer el orden y la línea de autoridad y responsabilidad, lo cual define la Gestión y distribución adecuada de las funciones en estricto apego a la normatividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	19	44.2	44.2
	A veces	19	44.2	88.4
	Siempre	5	11.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0

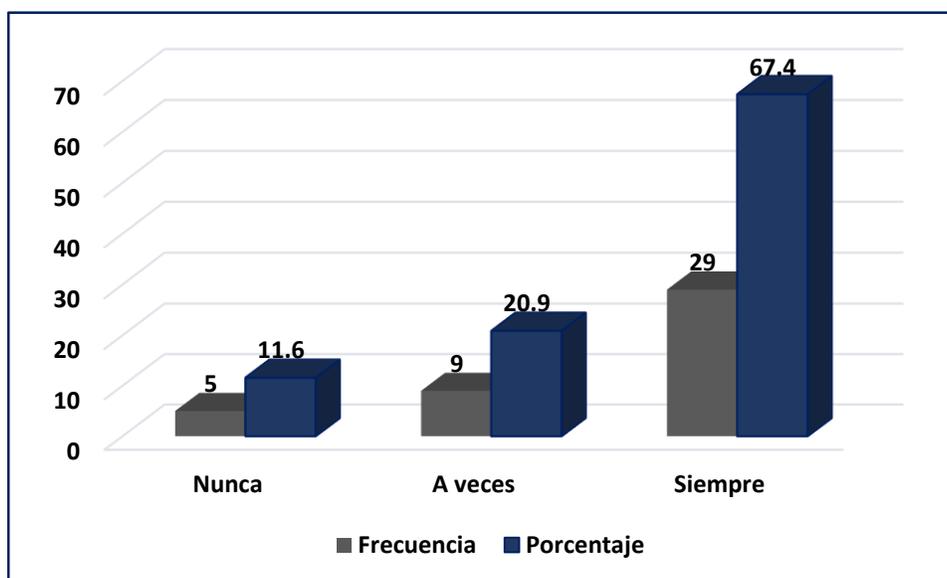


Las respuestas reflejan cierto orden, pero con una carga importante del nunca y a veces que coinciden en 44.2% que corresponde a 19 respuestas cada una, mientras que los siempre sólo cinco alumnos lo indicaron.

10.- Te motivan a que te esfuerces a ser mejor.

Como una tarea importante en las escuelas y aún más en las Secundarias, puesto que cuenta con Orientadores, Trabajo Social y la propia labor docente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	11.6	11.6
	A veces	9	20.9	32.6
	Siempre	29	67.4	100.0
	Total	43	100.0	100.0

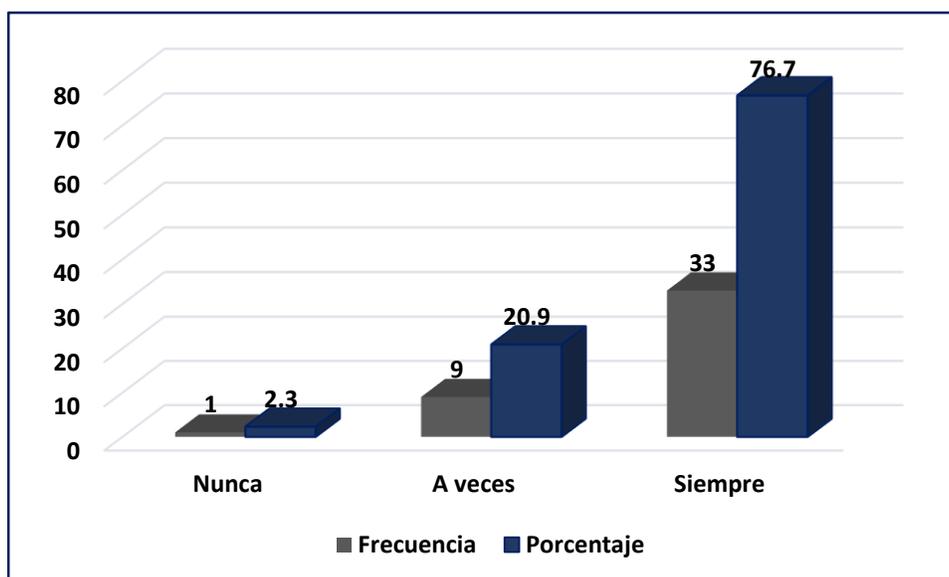


29 alumnos respondieron que siempre, nueve a veces y cinco nunca, lo cual destacan el contar con personal específico para ello.

11.- Te sientes seguro cuando estas en la escuela.

Para tener resultados destacados en pro de una mejora en el aprovechamiento escolar, es importante que el alumnado se sienta seguro en el plantel educativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	2.3	2.3
	A veces	9	20.9	23.3
	Siempre	33	76.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0

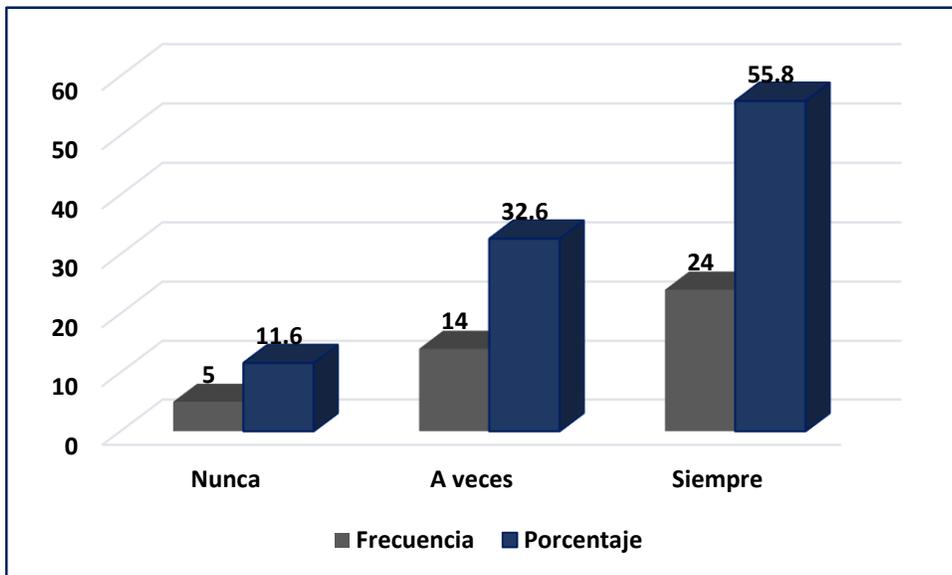


Como muestran los resultados, el aprovechamiento en este caso no se ha visto afectado en el plantel por causa de la inseguridad, ya que 33 respondieron siempre lo que representa el 76.7%, a veces nueve y sólo una nunca.

12.- Directivos y profesores se interesan porque aprendas y por tus calificaciones.

Esta afirmación puede reflejar la intención porque los alumnos logren un aprovechamiento escolar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	11.6	11.6
	A veces	14	32.6	44.2
	Siempre	24	55.8	100.0
	Total	43	100.0	100.0

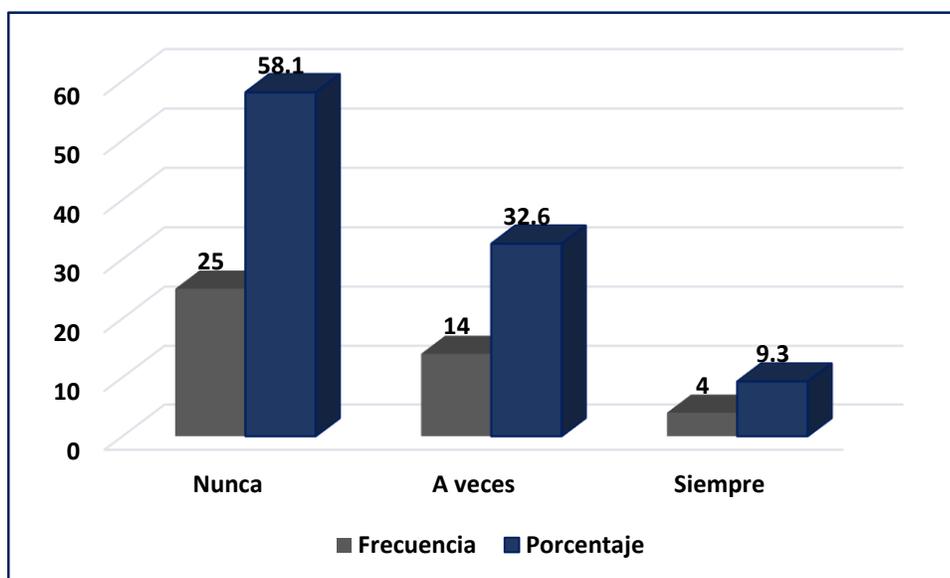


De los alumnos encuestados 24 contestan siempre, 14 a veces y cinco nunca.

13.- Tus compañeros te obligan a hacer cosas que tú no quieres.

El ambiente escolar es parte de la seguridad escolar que se debe garantizar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	25	58.1	58.1
	A veces	14	32.6	90.7
	Siempre	4	9.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0

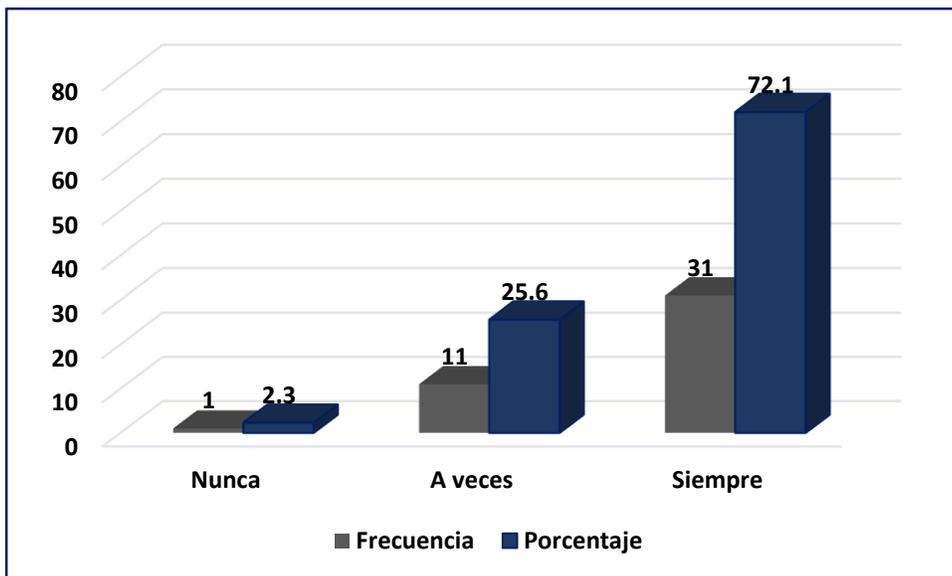


Los alumnos manifiestan un nunca con 58.1% que corresponde a 25, 14 a veces que equivale al 32.6% y cuatro que es un 9.3% indicaron que siempre.

14.- Te permiten utilizar todos los espacios y equipos con los que cuenta la escuela.

La inclusión y utilización de espacios y recursos, así como no limitar a nadie se debe reflejar en la respuesta de esta pregunta.

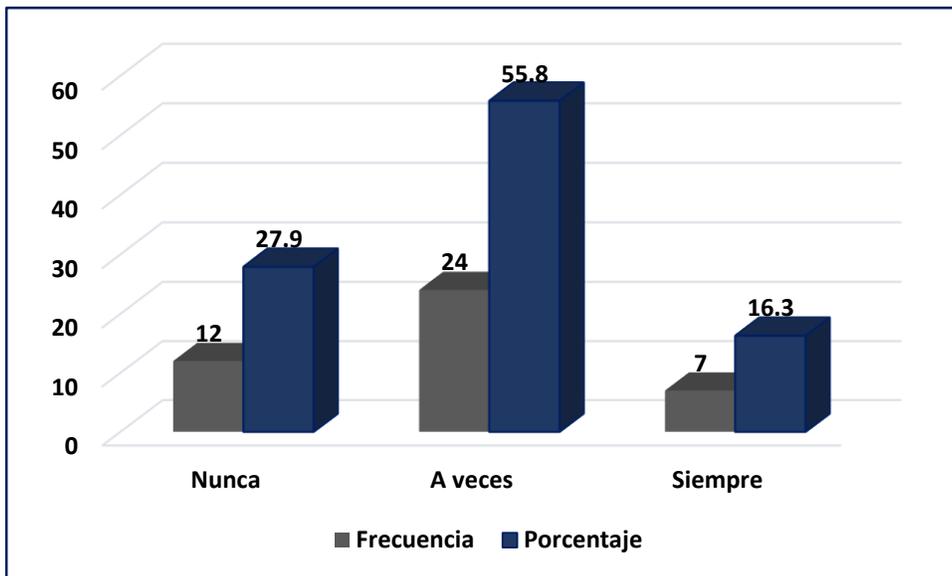
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	2.3	2.3
	A veces	11	25.6	27.9
	Siempre	31	72.1	100.0
	Total	43	100.0	100.0



Los alumnos de pronunciaron en un 72.1% por el siempre, 25.6% a veces y 2.3% que fue sólo uno indica que nunca.

15.- Suceden accidentes o agresiones de manera frecuente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	12	27.9	27.9	27.9
	A veces	24	55.8	55.8	83.7
	Siempre	7	16.3	16.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	



A veces es la respuesta que destaca con 24 que representa el 55.8%, mientras que 12 igual a 27.9% dicen que nunca, por su parte siete indican que siempre que es un 16.3%.

## 5.8. CONCLUSIONES GENERALES DERIVADAS DEL ANÁLISIS DE LOS DATOS Y QUE DAN ORIGEN A LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA

Del análisis e interpretación de las preguntas de las encuestas, como primer lugar y dando la importancia debida, al de los alumnos por ser la población objetivo, una vez que se le aplicó a una muestra de 43 alumnos; de los cuales 20 son de Tercer Grado, 14 de Segundo Grado y nueve de Primer Grado (22 del sexo femenino, 21 masculino). Lo que se puede observar dejando fuera el contexto en el que viven (siendo un factor muy importante), de quien o quienes los vigilan y se preocupan por su educación en casa (padre, madre, abuelos, etc.). Se llegó a las siguientes Conclusiones:

El sentir de los alumnos por las preguntas 7, 8, 11, 13 y 15, que tienen que ver con la seguridad durante su estancia en la escuela, así como de los cuidados del personal. Por sus respuestas, indican un ambiente seguro y resguardado por la institución y esto tiene que ver en parte también por tratarse de un plantel educativo.

En forma general reflejan una incertidumbre por su falta de precisión en la mayoría de sus respuestas en cuanto a la certeza de que la escuela esté bien dirigida y de que exista una excelente organización como lo reflejan sus respuestas a las preguntas: 1, 2, 5, y 6.

Asimismo, no manifiestan una debida atención de todo el personal, dejando entre ver que el nivel de liderazgo y capacidad para trabajar con la gente por parte del director es débil porque es muy notorio en las respuestas de las preguntas 3 y 4, que tiene que ver con la responsabilidad de los docentes, ya que los cuestionamientos versan en si tienen todas las clases y cuando se ausenta un docente si cubren el servicio con la misma asignatura.

De las 15 preguntas que se aplicaron a los alumnos en nueve de ellas, su respuesta fue a veces, cinco siempre y una muestra nunca, esta última refiriéndose a la presunta de si todos hacen lo que quieren en la escuela y no pasa nada.

Por su parte, la encuesta aplicada a 43 tutores con edades que van de los 27 hasta los 54 años, lógicamente predominado el sexo femenino con 30 y los restantes 13 del masculino, mismos que tienen formación escolar de la siguiente manera: nueve con Primaria, 11 Secundaria, 16 Preparatoria, seis Licenciatura y una con Maestría, esto nos permite ver que el nivel de respuestas cuenta con cierta calidad en conocimientos y cultura, ya que más de la mitad están por encima de la Secundaria.

En las preguntas 1 a la 6 y la 13, que tienen que ver con la comunicación y atención del personal de la escuela y principalmente los docentes con los tutores, estos últimos manifiestan en lo general que tienen cierta atención y orientación por parte de los docentes, pero predomina el a veces como respuesta y en igual medida les sigue un siempre o nunca.

Por otra parte de las preguntas 7 a la 12 y la 15, que tiene que ver con la atención, comunicación y reconocimiento de la participación de los tutores por parte del director con los tutores, de igual manera predomina un a veces como respuesta y le continúa el siempre, esto ventila un problema de liderazgo del director ante el personal en general y más aún que la pregunta 14 que refiere sobre la puntualidad y asistencia de los docentes y en igual manera se refleja que éstos adolecen en ese aspecto porque en sus respuesta prevalece el a veces con cierta tendencia al nunca confirmando el dicho anterior.

En los tutores la tendencia de respuesta hacia un a veces predominan 11 de las 15 preguntas, lo que muestra que no es más diferente que el de los alumnos, llama la atención un nunca que refieren si el director toma en cuenta la opinión de la asociación de Padres de Familia, que contrasta con un siempre que se refiere a si el director reconoce la participación de los Padres de Familia.

Por último, en la encuesta que se realizó al personal de la escuela, donde de 25 personas 14 son del sexo femenino y 11 del masculino, con función de: dos figuras directivas (los subdirectores), siete PAAE y 16 profesores.

Esta encuesta consta de 20 preguntas, registrando las siguientes tendencias en sus respuestas. Primeramente, destaca que en ninguna se mostraron indiferentes, en tanto que en desacuerdo y totalmente en desacuerdo refleja dos de cada una, refiriéndose a lo propositivo del director en cuanto a organización, mientras que, de acuerdo y totalmente de acuerdo empatan con ocho cada una. Para tal efecto se dividen las preguntas en 3 bloques de la siguiente manera:

De la pregunta 1 a la 5, con las que se buscaba saber si el personal reconocía la presencia y funciones de las figuras educativas como los son: el director, subdirectores y promotores, se obtienen respuestas positivas en que si están conscientes y en conocimiento de ello.

Mientras que las preguntas 6, 7 y 8, con las que se perseguía conocer si principalmente los subdirectores cubrían sus funciones y obligaciones adecuadamente, denotándose una falta de habilidades del director para una buena distribución de los trabajos, pero sobre todo si sabe y puede delegar adecuadamente el director y si definitivamente se muestra cómo se adolece en ese aspecto.

Por último, de la pregunta 9 hasta la 20 que tiene que ver con el liderazgo, gestión y estilos de liderazgo, en sus respuestas y en conjunto con las referentes a las encuestas de alumnos y tutores, se desprenden lo siguiente:

Con referencia, en la atención tanto alumnos como tutores reflejan: Que los profesores no son puntuales, que no siempre atienden todas las clases y que en su ausencia regularmente no se cubre el grupo con la misma asignatura, asimismo, se puede observar que la atención a los alumnos es aparente mediante la vigilancia, como también la comunicación es aparente del profesor al tutor y en conjunto con el personal

de la escuela, por tanto, se concluye:

Que el director como principal figura es una combinación entre un líder centrado en la gente, y con orientación política, puesto que es un líder que se apoya en las relaciones, sus emociones, conflictos y esperanzas, procurando espacio y poder para generar alianzas y coaliciones, pero, muy difícilmente utiliza la presión visible puesto que prefiere hacerlo de forma muy sutil o mediante el hostigamiento por medio de terceros, es muy cercano también al liderazgo carismático, donde lo primordial es la aceptación del personal y basa sus resultados meramente en apariencias advirtiendo un bajo compromiso con la comunidad escolar.

Por otro lado, el director como factor de cambio, impulsor de las mejoras y garante del aprovechamiento escolar, de la administración de los recursos tanto humanos como materiales, así como el de vigilar el cuidado y mantenimiento del edificio escolar, la encuesta refleja que el director de la Secundaria Carlos Chávez Ramírez está muy lejos de ser un Líder Gerencial, Transformador o Estructural.

Ciertamente se sabe que no existe receta exacta para el éxito, como tampoco que un estilo de liderazgo sea garantía y obligación para el logro de resultados de tal o cual escuela o empresa, sino que cada una es diferente en características, por lo que se llega a la conclusión que el ser líder es una combinación de todos o algunos de los estilos de acuerdo con sus necesidades.

## **CAPITULO 6. LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO CON BASE EN LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Diagnóstico es una palabra que tiene su origen etimológico en el griego y más aún en la unión de tres vocablos de dicha lengua. En concreto, es un término que está formado por el prefijo diag- que significa “a través de”; la palabra gnosis que es un sinónimo de “conocimiento”, y finalmente el sufijo –tico que se define como “relativo a”<sup>142</sup>.

La palabra "diagnóstico" literalmente significa discernir o reconocer una afección diferenciándola de cualquier otra.

El diagnóstico es un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos. El diagnóstico conlleva siempre una evaluación, con valoración de acciones en relación con objetivos.

La realización de un diagnóstico adecuado exige por parte de quien lo va a realizar determinadas habilidades o competencias, entre las que es posible citar conocimientos teóricos en la materia, razonamiento lógico, concentración, experiencia y una gran capacidad para observar con objetividad, y para relacionar diferentes datos<sup>143</sup>.

---

<sup>142</sup> [www.iztacala.unam.mx/rrivas/diagnostico.html](http://www.iztacala.unam.mx/rrivas/diagnostico.html) (15-12-2019)

<sup>143</sup> <https://concepto.de/diagnostico/#ixzz6CubyET4Z> (16-12-2019)

Por lo tanto, tomando como referencia la evaluación de las encuestas y las conclusiones que de ellas emanan, se procede a una redacción del diagnóstico sobre la problemática del estudio en cuestión.

## 6.1. REDACCIÓN DEL INFORME DIAGNÓSTICO SOBRE LA PROBLEMÁTICA

El informe diagnóstico sobre la problemática de investigación relacionada con el proyecto de investigación titulado “El Liderazgo Compartido como Estrategia Asertiva de la Gestión Escolar para mejorar el aprendizaje de los estudiantes en la Escuela Secundaria 201, Carlos Chávez Ramírez de la Colonia Ejército Constitucionalista en la Alcaldía Iztapalapa de la CDMX”.

La importancia del liderazgo escolar en el logro educativo de los alumnos, derivado de la influencia que ejercen los directores en los docentes y éstos a su vez con los estudiantes, así como la difícil tarea del directivo en convivir con una plantilla docente y coordinar al personal de apoyo y asistencia a la educación, pero más aún en cómo articular y potenciar la colaboración del subdirector de gestión escolar, de un coordinador académico y los promotores de lectura y TIC, que coadyuve en la mejora del aprovechamiento de los alumnos en las escuelas.

Se parte de la idea, que es necesario que el directivo cuente con las habilidades de liderazgo y a su vez tenga una correcta gestión, para que el personal en general sea partícipe del mismo, para ello también el directivo debe contar con conocimientos del proceso de administración y conceptos completos de calidad.

La Escuela Secundaria 201, Carlos Chávez Ramírez, la cual se estudia en el presente proyecto de investigación, es una escuela oficial ubicada en la parte Oriente de la Ciudad de México, misma que de acuerdo con los resultados que mediante los

promedios escolares de los alumnos se determina una baja en el aprovechamiento de los alumnos y por consiguiente traza dentro de su Ruta de Mejora el trabajar con mayor énfasis en el aprendizaje escolar.

Por lo tanto, se desprende de las encuestas realizadas que la atención escolar de los alumnos refleja que los profesores no son puntuales, que no siempre tienen todas las clases y cuando existe la ausencia del profesor titular, regularmente no se cubre el grupo con la misma asignatura.

Asimismo, la opinión de los tutores en cuanto a la atención que reciben, que se puede diferenciar en dos formas: la primera se basa en la solicitud de apoyos para la escuela (la parte económica estructural) e indican que la dirección siempre los convoca para pedir su participación y les reconoce públicamente la misma. Pero por otro lado y siendo lo más importante, reflejan mala información respecto al aprovechamiento de sus hijos, poco o bajo interés sobre las necesidades reales o diferenciada (ajustes curriculares) si es el caso y la impuntualidad de los profesores, lo que refleja un liderazgo directivo inclinado a lo carismático y político.

En lo referente a la opinión del personal de la escuela, se puede observar que existen grupos afines lo que imposibilita el consenso y el trabajo colaborativo, adicionalmente el director como principal figura, se muestra como una combinación entre un líder centrado en la gente y con orientación política, puesto que es un líder que se apoya en las relaciones, sus emociones, conflictos y esperanzas, procurando espacio y poder para generar alianzas y coaliciones, pero, muy difícilmente utiliza la presión visible puesto que prefiere hacerlo de forma muy sutil o mediante el hostigamiento por medio de terceros.

Es muy cercano también al liderazgo carismático (coincidiendo con la opinión de los tutores), donde lo primordial es la aceptación del personal y basa sus resultados meramente en apariencias, mas no convencido de lo que debiera ser, advirtiendo un bajo compromiso con la comunidad escolar.

Por lo consiguiente, de acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas al personal de la escuela, Padres de Familia (tutores) y alumnos, se pudo determinar que:

Destaca principalmente la importancia de contar con un directivo con habilidades de liderazgo mismo que debe ser ejercido y compartido, sin determinar un estilo en específico. Asimismo, se descubre la importancia y la necesidad de que el directivo tenga conocimientos básicos en procesos de administración, tales como: Previsión, Planeación, Organización, Dirección y Control.

El director, debe saber y poder realizar una Gestión de liderazgo, así como una gestión: Escolar, Pedagógica e Institucional.

Se debe observar que es importante contar con la habilidad de delegar correctamente las funciones acordes a cada una de las figuras educativas con las que cuenta el directivo.

De igual manera es la obligación del director, el saber que el aprovechamiento escolar debe ser considerado y de conocimiento para todo el personal de la escuela, ofrecer un apropiado servicio (atención a los alumnos y Padres de Familia), eficiencia en la planeación de los cursos y clases que se imparten, con un enfoque en la Calidad para poder llegar a la excelencia en la educación como lo exige la Nueva Escuela Mexicana.

## **CAPITULO 7. UNA PROPUESTA PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA**

### 7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Diplomado: **“Liderazgo y Competencias Directivas”**

#### OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades de liderazgo en los directivos, para lograr dirigir una institución educativa de excelencia.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer y analizar las habilidades que requiere un directivo.
- Analizar los tipos de liderazgo y su influencia en el funcionamiento de las instituciones.
- Conocer y analizar los requerimientos actuales para llegar a la excelencia educativa.
- Relacionar las habilidades directivas, el liderazgo para formar una institución educativa de excelencia educativa.

## 7.2. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA

Con las exigencias del sistema educativo mexicano, propiciada en los últimos años en gran parte por las evaluaciones educativas internacionales tales como PISA, o nacionales como ENLACE y PLANEA, mismas que han evidenciado bajos niveles de logro educativo en escuelas de Educación Básicas en nuestro país, lo que obligo un proceso de revisión de las políticas educativas en general, y aunado a ellas, se decretó la Ley General del Servicio Profesional Docente que propone una evaluación universal de docentes y directivos de centros escolares, la cual de acuerdo con sus propios lineamientos, tiene como finalidad conocer las carencias del personal docente y el personal con funciones de dirección y supervisión para elaborar programas de formación y políticas tendientes a desarrollar las capacidades que se requieran y con ello contribuir a mejorar los indicadores educativos<sup>144</sup>.

En concordancia con la investigación, la problemática y el diagnóstico con base en las encuestas, con el título de la propuesta y los Objetivos, tanto General como Particulares, la implantación de la propuesta, se justifica primeramente, considerando desde el ámbito internacional teniendo en cuenta, que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), “ha señalado que el liderazgo escolar es una prioridad en la política educativa mundial, debido a que en la medida en que se han estudiado la educación y los resultados educativos, se ha hecho esencial reconsiderar la función de los líderes escolares, que juegan un papel fundamental para lograr climas organizacionales favorables para el desarrollo de buenos resultados educativos”<sup>145</sup>.

Si bien es cierto que la experiencia y trayectoria laboral del docente – directivo (como medio de promoción) que se encuentra activo en los planteles escolares es de suma importancia, y “se ha descubierto que el mejor currículum es necesario pero no

---

<sup>144</sup> [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013) (12/01/2021)

<sup>145</sup> Marcela Guzmán Cáceres y Augusto Renato Pérez Mayo. Organización Escolar y Resultados Educativos, Realidades y Perspectivas en Tabasco, México, Universidad del Valle de México, 2013. Pág. 50

suficiente para lograr resultados educativos satisfactorios, si éste no se acompaña de un modelo o sistema gerencial y que la gerencia académica en la escuela y sus liderazgos tienen un papel relevante, más allá de la simple administración educativa centrada en normas y procedimientos”<sup>146</sup>.

Por otro lado, se busca la situación y existencia de un funcionario, la cual se explica como un requisito en los siguientes términos: “La ocupación de un cargo es una "profesión", primero, en la exigencia de un curso de preparación estrictamente fijado, el cual reclama la plena capacidad de trabajo durante un largo período, y en las pruebas específicas que son un requisito previo para el empleo. Además, la posición del funcionario tiene naturaleza de deber”<sup>147</sup>.

Es de suma relevancia destacar, como se mencionó en el Capítulo 1, en la Determinación del Problema, que El Liderazgo y La Gestión en las Instituciones Educativas son aspectos que se relacionan con el logro de la eficacia escolar.

El porqué de la propuesta, es posible fundamentarla bajo los postulados de Schmelkes, quien reconoce que se debe considerar la existencia de dos factores que dificultan la labor de los directores, y es que muchos de ellos son también maestros frente a grupo y cuentan con muy poco tiempo para dedicarse a la administración y la supervisión escolar y a que muchos de ellos no han recibido una capacitación para el rol que se encuentran desempeñando. Los directores de Educación Básica tienen bajo su responsabilidad la normatividad escolar, planta docente, organización escolar, clima organizacional, oferta para la actualización docente, recursos didácticos

---

<sup>146</sup> <https://www.redalyc.org/pdf/782/78225158008>. (20-01-2020)

<sup>147</sup> Max Weber. ¿Qué es la Burocracia? México, Libros Tauro, 2001. Pág. 10

escolares, actividades extracurriculares<sup>148</sup>.

### 7.3. MARCO JURÍDICO-LEGAL QUE AVALA LA PROPUESTA

La fundamentación jurídico legal de la propuesta, está motivada por la conclusión de los resultados de la investigación y en estricto apego a lo más relevante de las leyes y normas vigentes, así como en las necesidades de formación para poder conocer y desarrollar las competencias necesarias para ejercer el puesto de director de escuelas desde el desarrollo o adquisición de habilidades de gestión y liderazgo, que han de ser consideradas en los procesos de formación.

Para tal efecto, mencionaremos algunas de las reformas que de forma puntual han mencionado la formación y perfil que debe cubrir la persona que ostenta un nombramiento de director o es aspirante a serlo.

Por lo tanto, se tiene que en mayo de 2008, fecha en que se firmó el Acuerdo Alianza por la Calidad entre el Gobierno Federal y el propio Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) con la expectativa de lograr transformaciones hacia una Calidad Educativa, en el marco de la profesionalización de maestros y autoridades educativas.

También se proponía que el acceso a las plazas se realizará por la vía de concursos de oposición (para entonces todavía no se aplicó), en ese mismo contexto se planteó la conveniencia de conocer las competencias deseables para el desempeño de los puestos de dirección, mediante el proyecto de investigación: “Análisis de necesidades de formación de los directivos escolares en México” financiado por la Agencia Española para la Cooperación y el Desarrollo y realizado por investigadores de la Universidad de Barcelona en España y en México, de la Universidad Pedagógica

---

<sup>148</sup> Eduardo Backhoff Escudero, et al. Cuestionarios de Contexto de las pruebas Excale: Marco de referencia. Documento mimeografiado. México, Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), 2005, Págs. 3-15.

Nacional, y de la Universidad Autónoma de Baja California<sup>149</sup>.

Dicho estudio arroja que, para contar con una eficiente acción directiva en las instituciones educativas, la formación de directores debería estar orientada a desarrollar diez competencias, las cuales fueron agrupadas en los siguientes cuatro ejes temáticos:

1. Relación con el contexto

- Comprender la necesidad de la innovación y los cambios institucionales orientados hacia la consecución de las mejores respuestas a las necesidades de los estudiantes y de las escuelas del país.
- Colaborar con otras instituciones.

En términos más comprensibles es pertinente siempre tener presente las necesidades de los estudiantes considerando el medio en el que se desarrollan y la ubicación de cada una de las escuelas del país.

2. Trabajo pedagógico Este implica dirigir, coordinar y orientar el trabajo pedagógico de todos y cada uno de los maestros del plantel.

- Conocer el currículum:

*Aunque el director no puede ser un especialista en la enseñanza de cada una de las asignaturas o campos del currículo debe tener un dominio general y práctico no sólo discursivo de la misión de la institución y de los modos de conseguirla. Sin ese dominio sería incapaz de evaluar el trabajo docente y de ayudar a su mejoramiento<sup>150</sup>.*

---

<sup>149</sup> file:///E:/TESIS/Las%20capacidades%20del%20directivo (18-02-2017)

<sup>150</sup> www.calidadeducativa.org/archivos/febrero08/05\_perfil\_director (25-04-2018)

- Valorar el trabajo de los profesores y promover la colaboración para mejorar el desempeño profesional.

Por lo tanto, el director tiene que promover el trabajo colaborativo de los profesores, sin dejar de lado que él es quien debe de coordinar y dirigir el trabajo pedagógico, no con ello habrá de convertirse en un experto en cada asignatura, pero si debe tener y aplicar además de conocer los principales objetivos y propósitos de éstas.

### 3. Área administrativa

- Analizar y conocer la legislación y los reglamentos que afectan a la gestión de los establecimientos escolares y aplicarla de manera pertinente.
- Capacidad para crear condiciones óptimas de trabajo:
  - a) La delegación de las tareas administrativas y organizativas.
  - b) La administración adecuada de las tradiciones cívicas o sociales.
  - c) La revisión de las rutinas escolares.
  - d) La intervención oportuna en la mediación de conflictos.
- Incorporar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

No es suficiente ser un líder pedagógico para llevar a cabo una correcta dirección en las escuelas, pero; sin ser un experto en conocimientos de administración, habrá de poner en práctica muchas de las acciones que requieren una gestión adecuada y sobre todo saber cuándo, cómo y a quién delegar tareas.

### 4. Habilidades personales y sociales

- Dirigirse a sí mismo y ser capaz de organizar su propio trabajo.

- Desarrollar habilidades sociales: requieren de un conocimiento de procesos de socialización: saber pedir las cosas, incentivar a los profesores, reconocimiento al trabajo, habilidad para negociar, resolver conflictos, saber pedir disculpas, reconocer que no se sabe todo, vincularse con la comunidad.
- Desarrollar capacidades intelectuales.

Qué difícil es dejar el yoyo (es decir: pensar en que todo lo que se hace y logra sea de uno solo) cuando se está buscando lograr un equipo de trabajo eficiente y eficaz, por tal motivo sin llegar a un perfil directivo con ascendencia total hacia un líder político y mucho menos que este sea el que se sirve sólo de las personas, deberá reconocer la responsabilidad, autoridad y nivel de participación de cada uno de los integrantes. En la medida que sepa solicitar las cosas adecuadamente y reconocer logros de forma pública, éste encontrará una forma de incentivar a las personas sin recurrir a prácticas que ponen en riesgo la buena convivencia del equipo, de esta manera estará más cerca de contar con un grupo con trabajo colaborativo.

Es posible citar que hasta ahora el acceso a la función directiva en las escuelas en México, no ha estado condicionado por su formación específica para el puesto. En lugar de ello se consideraban en mayor parte los méritos escalafonarios, donde la antigüedad como profesores tenía un peso muy importante, por un lado. Como en muchas ocasiones se determinaba por las relaciones de los aspirantes a director con los representantes del SNTE por otro.

No es, sino hasta el 2013 con la Reforma Educativa (dicho por expertos y comunidad en general de profesores fue una reforma netamente laboral), la creación del INEE y la aplicación de la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) donde por cierto se genera mucha controversia al establecer que se puede acceder al nombramiento y dictamen de la figura directiva mediante un examen.

Por lo tanto, es de suma importancia enunciar algunos de sus más significativos artículos de la ley, como son:

Artículo 2º. Marca su objetivo que es:

- Establecer los perfiles, parámetros e indicadores del Servicio Profesional Docente (SPD)
- Regular los derechos y obligaciones del docente.
- Asegurar la transparencia y rendición de cuentas<sup>151</sup>.

Artículo 26. Referente a la Promoción para dirección y supervisión, donde se indica que habrá de ser por un concurso de oposición en el que se garantice:

- La transparencia, objetividad e imparcialidad de la evaluación
- La idoneidad de los conocimientos y
- Capacidades necesarias para el desempeño del cargo<sup>152</sup>.

Así como también se indican los requisitos para participar en el concurso como son:

- Haber ejercido un mínimo de 2 años como docente.
- Cumplir con el perfil, los criterios, parámetros, indicadores y términos de la convocatoria.
- Obtener un resultado favorable en el concurso.
- Si se cumple con estas exigencias se otorgará nombramiento<sup>153</sup>.

Con lo establecido en la reforma educativa de febrero de 2013, como se pudo observar en lo descrito anteriormente. El hecho de que el director llegue al cargo mediante un examen y a pesar de cubrir con los requisitos para acceder a la evaluación no garantiza que cuente con las habilidades necesarias ni mínimamente indispensables para dirigir y administrar un plantel educativo, porque sigue careciendo

---

<sup>151</sup> <https://www.snte.org.mx/assets/20130906%20LGSPD%20FINAL%20%281%29> (16-05-2015)

<sup>152</sup> Ídem.

<sup>153</sup> Ídem.

de conocimientos importantes de liderazgo, gestión y administración.

Por último y para poder concluir la fundamentación de esta propuesta, es de suma importancia y necesario tomar en cuenta lo más relevante de la Nueva Escuela Mexicana por tratarse de las disposiciones que se encuentran vigentes, misma que busca desarrollar un modelo de formación armónico con las más recientes reformas de los artículos 3º, 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

*El modelo de la Nueva Escuela Mexicana tiene como finalidad, tal y como lo establece el actual artículo 3º constitucional, desarrollar una educación que, además de ser laica, gratuita y obligatoria (ahora desde la educación inicial hasta la Educación Superior), sea también universal, equitativa, incluyente, plurilingüe e intercultural, integral y de excelencia<sup>154</sup>.*

En sus párrafos 7 y 8 es donde recae propiamente la fundamentación del mismo Art. 3º. Que a la letra dice:

*La ley establecerá las disposiciones del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros en sus funciones docente, directiva o de supervisión. Corresponderá a la Federación su rectoría y, en coordinación con las entidades federativas, su implementación, conforme a los criterios de la educación previstos en este artículo.*

*La admisión, promoción y reconocimiento del personal que ejerza la función docente, directiva o de supervisión, se realizará a través de*

---

<sup>154</sup> [https://www.correodelmaestro.com/publico/html5112019/capitulo4/la\\_nueva\\_escuela\\_mexicana.html](https://www.correodelmaestro.com/publico/html5112019/capitulo4/la_nueva_escuela_mexicana.html) (25-02-2020)

*procesos de selección a los que concurran los aspirantes en igualdad de condiciones y establecidos en la ley prevista en el párrafo anterior, los cuales serán públicos, transparentes, equitativos e imparciales y considerarán los conocimientos, aptitudes y experiencia necesarios para el aprendizaje y el desarrollo integral de los educandos. Los nombramientos derivados de estos procesos sólo se otorgarán en términos de dicha ley*<sup>155</sup>.

Mientras tanto el Art. 31 que trata la contraparte respecto a la responsabilidad por parte de los Padres de Familia en velar por la educación de sus hijos en los términos siguientes “Ser responsables de que sus hijas, hijos o pupilos menores de dieciocho años concurran a las escuelas, para recibir la educación obligatoria”<sup>156</sup>.

Por su parte el Art. 73 se pronuncia sobre las facultades del congreso y en su fracción XXV. “De establecer el Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, en términos del artículo 3o. de esta Constitución; establecer, organizar y sostener en toda la República”<sup>157</sup>.

Por su parte todo el personal que ostente nombramiento directivo (director y subdirectores) tendrá que ser en estricto apego a las leyes y reglamentos vigentes en el momento de haber sido dictaminado y en la actualidad se regirá conforme a la LEY GENERAL DEL SISTEMA PARA LA CARRERA DE LAS MAESTRAS Y LOS MAESTROS, en su apartado de promoción vertical.

Desde este marco es fundamental conocer el perfil directivo para lograr una eficaz gestión escolar enfocada al aprendizaje y desarrollo de los alumnos encaminados al logro de una excelencia en la enseñanza.

---

<sup>155</sup> [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_201219.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_201219.pdf) (28-02-2020)

<sup>156</sup> Ídem

<sup>157</sup> Ídem

De tal suerte que lo esencial del perfil directivo que se debe observar es: Por medio de dominios, criterios e indicadores en el trabajo cotidiano de directores y considerando las condiciones en que se encuentran las escuelas y los planteamientos que se desprenden de la nueva legislación en materia educativa.

Por lo tanto, para propiciar una Educación de Excelencia, el directivo contará y ejercerá los dominios, criterios e indicadores siguientes:

1. Un directivo es líder pedagógico, al colocar a los alumnos en el centro de la labor educativa:

Se refiere a la capacidad de establecer, con la participación de los integrantes de la comunidad escolar, una visión de futuro, posible y deseable de su escuela, donde los alumnos, su aprendizaje y bienestar guían la actuación educativa. En este contexto. Los criterios e indicadores de este dominio son:

*1.1 Favorece la implementación del currículo vigente conforme a las necesidades de los alumnos y el contexto escolar.*

*1.1.1. Identifica cuáles son los propósitos y aspectos centrales del currículo vigente que se requieren lograr con todos los alumnos en su nivel educativo, y las prácticas de enseñanza y de gestión necesarias para alcanzarlos.*

*1.1.2. Apoya a los maestros para comprender los propósitos y aspectos a lograr en el aprendizaje de los alumnos conforme al currículo vigente y las prácticas de enseñanza requeridas para ello.*

*1.1.3. Determina, junto con el colectivo docente, la manera en que se implementará el currículo vigente en la escuela, de acuerdo con las características de los alumnos y sus necesidades.*

1.1.4. *Define, con apoyo del colectivo docente, estrategias de trabajo conjunto y colaboración entre la comunidad escolar para el logro de los propósitos del currículo vigente con todos los alumnos*<sup>158</sup>

Aunque este primer punto guarda cierta similitud con Trabajo Pedagógico como se expuso en las páginas 222 y 223, tiene la peculiar diferencia, ya que éste busca poner al alumno como el centro de los esfuerzos para lograr un mejor aprovechamiento de los mismo y en concordancia con la investigación realizada, tiene mucho que ver con la atención de los alumnos y la gestión directiva con una correcta planeación y organización de las tareas en la escuela.

1.2 *Propicia que el trabajo escolar responda a las características y necesidades de los alumnos, conforme a sus condiciones de desarrollo, cultura, lengua, contexto social y familiar.*

1.2.1 *Comprende aspectos fundamentales del desarrollo infantil o adolescente, en correspondencia con su nivel educativo.*

1.2.2 *Reconoce la importancia que tiene la cultura, la lengua y el contexto familiar en el aprendizaje y desarrollo de los alumnos.*

1.2.3 *Indaga constantemente acerca de las características y necesidades de los alumnos de su escuela, considerando diferentes ámbitos del desarrollo y aprendizaje, así como de su vida social y familiar.*

1.2.4 *Favorece que el colectivo docente conozca y mantenga un diálogo pedagógico frecuente acerca de las características del desarrollo, aprendizaje, y vida social y familiar de sus alumnos.*

1.2.5 *Adecua, con la participación del colectivo docente, las actividades de la escuela a las necesidades de desarrollo y aprendizaje de los alumnos*<sup>159</sup>.

---

<sup>158</sup> file:///E:/PerfilDocenteDirectivoSupervisionMEX\_2020-2021. (01-03-2020)

<sup>159</sup> Ídem

En este punto hace latente y necesaria la permanente comunicación que habrá de existir entre todos los actores educativos tales como: Director, Docentes, Alumnos y Padres de Familia.

1.3 *Dirige la construcción colectiva de una visión de futuro de la escuela, de acuerdo con el entorno educativo, social y cultural de esta.*

1.3.1 *Cuenta con altas expectativas acerca de las posibilidades de futuro de la escuela, conforme a su entorno social y cultural.*

1.3.2 *Promueve una visión educativa, deseable y posible, que dé dirección y motive la labor de la escuela, considerando los preceptos del artículo tercero constitucional.*

1.3.3 *Articula las acciones de la escuela, con la participación del colectivo docente, en torno a la visión educativa y las prioridades que se desprenden de esta.*

1.3.4 *Actúa como ejemplo de los valores que conforman la visión de futuro de la escuela<sup>160</sup>.*

Este punto destaca la importancia de permear a la comunidad escolar sobre la misión y objetivos de la escuela y los beneficios o como debe repercutir en la vida diaria de la comunidad al contar y participar con el plantel educativo, como se muestra en la encuesta, referente a los beneficios que puede y debe aportar la escuela.

1.4. *Propicia el desarrollo profesional individual y colectivo de los maestros en torno al núcleo pedagógico de la docencia.*

1.4.1. *Fomenta altas expectativas acerca del aprendizaje de los maestros en la escuela al comprender cómo se puede propiciar éste.*

1.4.2. *Favorece el diálogo profesional entre maestros en torno al núcleo*

---

<sup>160</sup> Ídem

*pedagógico de la docencia interacción del maestro, alumnos y contenido para favorecer aprendizajes.*

*1.4.3. Ofrece apoyo pedagógico al orientar, acompañar y asesorar a los maestros en la mejora de sus prácticas educativas.*

*1.4.4 Contribuye a la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas, con base en la comprensión de su incidencia en la incorporación de los maestros de nuevo ingreso y la mejora de las prácticas docentes y directivas<sup>161</sup>.*

La gran importancia que tiene la profesionalización y actualización docente es una corresponsabilidad directiva, primeramente, velar por la personal y actuar sobre la colectiva.

2. Un directivo que gestiona la mejora escolar con la participación de la comunidad educativa. Este dominio abarca el conjunto de saberes de los directivos acerca de la mejora escolar, lo cual, como se advertirá más adelante, está relacionado con el papel que tienen en tanto líderes pedagógicos, por lo que éste y el dominio previo están estrechamente vinculados.

*2.1. Comprende en qué consisten los procesos de mejora escolar y la relevancia de su participación en ellos.*

*2.1.1. Identifica el sentido pedagógico, los propósitos, las características y estrategias de la mejora escolar propiciada con la participación de la comunidad educativa.*

*2.1.2. Identifica la actuación que deben seguir los directivos en los procesos de mejora escolar.*

*2.1.3. Reconoce el modo en que los contextos social, cultural y educativo inciden en los procesos de mejora escolar.*

---

<sup>161</sup> Ídem.

*2.1.4. Identifica la manera en que se pueden utilizar los procesos de Reforma Educativa para contribuir a la mejora de la escuela.*

*2.2. Fomenta el trabajo colaborativo entre maestros enfocado al logro de buenos resultados de aprendizaje.*

*2.2.1. Favorece el desarrollo de una cultura de responsabilidad compartida por el logro de los propósitos educativos con todos los alumnos en la escuela.*

*2.2.2. Propicia el respeto, la confianza y el buen trato entre maestros como elementos fundamentales del trabajo colaborativo.*

*2.2.3. Reconoce los propósitos, las características y estrategias para fomentar el diálogo profesional, el intercambio de experiencias y el trabajo colaborativo entre maestros dirigidos a la mejora escolar.*

*2.2.4. Coordina el desarrollo del Consejo Técnico Escolar como un espacio de trabajo colaborativo entre maestros<sup>162</sup>.*

Estos puntos en estrecha relación con el objeto de investigación y en concordancia con la propuesta de intervención, que corresponde al Liderazgo Compartido y una forma muy sutil de saber delegar funciones adecuadamente, a los subalternos, como son los subdirectores.

*2.3. Coordina el diseño e implementación del Programa Escolar de Mejora Continua.*

*2.3.1. Identifica la manera en que el Programa Escolar de Mejora Continua favorece la mejora educativa y el logro de la Nueva Escuela Mexicana.*

*2.3.2. Organiza de manera participativa el diseño del Programa Escolar de Mejora Continua.*

*2.3.3. Coordina la implementación del Programa Escolar de Mejora Continua con el apoyo y la participación de la comunidad escolar.*

*2.3.4. Da seguimiento y evalúa de manera continua y con apoyo del colectivo*

---

<sup>162</sup> Ídem.

*docente el Programa Escolar de Mejora Continua*<sup>163</sup>.

Como parte de los objetivos de la Nueva Escuela Mexicana, se fortalece la búsqueda y persecución de una Mejora Escolar y que mejor que llevarlo a cabo mediante la participación del director en diseño, coordinación, seguimiento y evaluación del Programa de Mejora Continua traducido en un mejor aprovechamiento escolar.

3. Un directivo que coordina la organización y el funcionamiento de la escuela para asegurar la prestación regular del servicio educativo.

Este dominio refiere al conjunto de saberes de los directivos dirigidos a favorecer que la escuela esté organizada y funcione de manera adecuada para garantizar que el servicio educativo se preste de manera regular conforme la normatividad vigente.

*3.1. Asegura, conforme a su ámbito de responsabilidad, que el funcionamiento de la escuela se realice de acuerdo con la normatividad escolar y la política educativa vigentes.*

*3.1.1. Reconoce la incidencia que tiene el funcionamiento regular del servicio educativo en el logro de la excelencia educativa.*

*3.1.2. Propicia que el servicio educativo se preste de manera regular, conforme a los planteamientos del artículo tercero y de la Nueva Escuela Mexicana.*

*3.1.3. Favorece la utilización adecuada e incluyente del tiempo, recursos y materiales escolares tomando como criterios centrales el interés superior de niñas, niños y adolescentes y el logro de los propósitos educativos.*

*3.1.4. Rinde cuentas acerca del funcionamiento y uso de recursos en la*

---

<sup>163</sup> Ídem.

*escuela, en el marco de una responsabilidad recíproca recibe apoyo y acompañamiento para lograr lo que se le pide<sup>164</sup>.*

Tan importante es que el director cuente con habilidades combinadas de un Líder Gerencial, Transformador y Estructural como se muestra en la investigación, además de obtener y aplicar saberes en administración para tal efecto en la propuesta se consideran contenidos generales de administración respaldados en teóricos clásicos como Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Fayol y Weber entre otros, poniendo énfasis en la organización y funcionamiento que debe tener la actual escuela.

*3.2. Organiza la escuela, con apoyo del colectivo escolar, en dirección al logro de los propósitos educativos con prevalencia del interés superior de las niñas, niño y adolescente.*

*3.2.1. Identifica la necesidad de alinear objetivos, recursos y actividades de la escuela en coherencia con los propósitos educativos.*

*3.2.2. Toma decisiones en el ámbito de la gestión escolar con base en el interés superior de las niñas, niños y adolescentes para el ejercicio de su derecho a la educación y al aprendizaje.*

*3.2.3. Toma decisiones basadas en datos al coordinar la organización y el funcionamiento adecuados del control escolar.*

*3.2.4. Atiende problemas, situaciones imprevistas y dificultades relacionadas con la operación cotidiana de la escuela, dentro de su ámbito de responsabilidad.*

*3.3. Colabora con la supervisión de zona escolar, las autoridades educativas y otras instancias para asegurar la prestación regular del servicio educativo.*

*3.3.1. Reconoce la necesidad de colaboración y comunicación asertiva con*

---

<sup>164</sup> Ídem.

*las autoridades educativas para favorecer procesos de mejora y asegurar la prestación adecuada de los servicios educativos.*

*3.3.2. Proporciona la información que solicitan las autoridades educativas en relación con los procesos de mejora y el funcionamiento de la escuela.*

*3.3.3. Dialoga con las autoridades educativas para establecer prioridades de la escuela y determinar necesidades formativas de los maestros, relacionadas con proporcionar una educación de excelencia con inclusión, interculturalidad y equidad.*

*3.3.4. Solicita la intervención de las autoridades educativas en la atención de problemas de la escuela, situaciones imprevistas o de emergencia que lo requieran<sup>165</sup>.*

En el trabajo colaborativo, se tiene un papel fundamental en la corresponsabilidad que debe ser de forma vertical y horizontal equivalente al liderazgo de saber trabajar con y para la gente en pro de conseguir los mejores resultados.

4. Un directivo que favorece la atención a los alumnos en un marco de equidad, inclusión, interculturalidad y sana convivencia en la escuela.

Este dominio toma en cuenta criterios señalados en el artículo tercero constitucional, en la Ley General de Educación, y considera que éstos deben reflejarse en la vida cotidiana escolar.

En tal sentido, este dominio se orienta por cuatro grandes temas, los cuales se plasman en criterios específicos: equidad, inclusión, interculturalidad y sana convivencia.

---

<sup>165</sup> Ídem.

*4.1. Propicia una cultura escolar basada en principios de equidad y perspectiva de género.*

*4.1.1 Cuenta con altas expectativas acerca del aprendizaje de los alumnos en la escuela.*

*4.1.2. Reconoce el papel del colectivo docente para combatir las desigualdades que se pueden dar en las prácticas educativas al interior de la escuela.*

*4.1.3. Identifica las maneras en que la escuela puede ayudar a evitar la desigualdad al proporcionar un servicio educativo de calidad.*

*4.1.4. Lleva a cabo, con apoyo del colectivo docente, acciones para propiciar la equidad en la escuela, incluyendo la de género.*

*4.2. Asegura la implementación de estrategias de inclusión educativa para atender a los alumnos que enfrentan barreras para su aprendizaje y participación en la escuela.*

*4.2.1. Reconoce a la colaboración y la cohesión social como herramientas clave para propiciar la inclusión en la escuela.*

*4.2.2. Propicia que la comunidad escolar base su actuación en creencias y actitudes favorecedoras de la inclusión y el apoyo hacia todos los alumnos.*

*4.2.3. Identifica, con apoyo del colectivo docente, factores de riesgo social y educativo que enfrentan los alumnos y obstaculizan su aprendizaje y participación en la escuela.*

*4.2.4. Desarrolla, con apoyo de la comunidad escolar, estrategias y acciones que permiten crear ambientes inclusivos en el aula y la escuela, eliminar barreras que impiden la participación plena y efectiva de los alumnos, y proporcionar apoyos a quienes presentan necesidades educativas especiales con o sin discapacidad.*

*4.3. Promueve el diálogo e intercambio intercultural sobre la base de equidad, respeto mutuo y participación plena.*

*4.3.1. Reconoce que todos los alumnos, independientemente de su origen étnico, cultura, lengua, registro lingüístico o situación migratoria, cuentan con los derechos de preservar su identidad y pertenencia cultural, así como de inclusión y participación plena en la escuela.*

*4.3.2. Identifica, junto con los docentes, las características culturales, étnicas y lingüísticas de los alumnos, y los valora como elementos que enriquecen la diversidad en la escuela y las prácticas educativas.*

*4.3.3. Lleva a cabo estrategias, en el marco del proyecto escolar, que mejoren*

*la comunicación y convivencia intercultural al fomentar la inclusión y al evitar exclusiones, prejuicios, estereotipos, discriminación, segregación o racismo.*

4.4. *Propicia que toda la comunidad educativa establezca relaciones interpersonales armónicas y pacíficas basadas en valores y el respeto a los derechos humanos.*

4.4.1. *Promueve el desarrollo de una cultura escolar basada en la convivencia armónica, la inclusión y el aprecio a la diversidad en sus diferentes expresiones.*

4.4.2. *Establece estrategias, como parte del proyecto escolar, dirigidas a fortalecer la autoestima de los alumnos, la expresión y el desarrollo de sus habilidades socioemocionales, y el fomento de interacciones positivas entre pares.*

4.4.3. *Fomenta que la comunidad escolar cuente con estrategias para el establecimiento de acuerdos y la solución pacífica de conflictos, utilizando acciones de mediación cuando se requiera.*

4.4.4. *Establece, con apoyo de la comunidad escolar, acuerdos de colaboración para mantener un sistema de reglas y disciplina en la escuela, basado en valores y respeto a los derechos humanos.*

4.4.5. *Lleva a cabo estrategias, con apoyo de la Autoridad Educativa, para que la comunidad escolar cuente con herramientas y protocolos de prevención y actuación en casos de violencia, abuso sexual infantil, acoso y maltrato escolares, emergencia y desastres naturales<sup>166</sup>.*

5. Un directivo que propicia la vinculación de la escuela con las familias y el entorno para favorecer el desarrollo integral de los alumnos

Este dominio es uno de los principales retos de la escuela y refiere a la vinculación de esta con las familias y la comunidad para fomentar el aprendizaje y bienestar de los alumnos.

En este dominio se concibe que tanto el espacio escolar como el familiar son

---

<sup>166</sup> Ídem.

contextos de aprendizaje, los cuales requieren establecer mecanismos adecuados de información, diálogo y colaboración de modo que haya coherencia entre sus planteamientos formativos.

5.1. *Establece relaciones interpersonales positivas que fomentan la participación, la colaboración, la motivación y el compromiso de las familias y la comunidad en la labor educativa de la escuela.*

5.1.1. *Comprende la importancia e incidencia de la participación de las familias en la labor educativa de la escuela.*

5.1.2. *Cuenta con altas expectativas acerca de la participación de las familias y la comunidad en la labor educativa de la escuela, acorde con el contexto, características, diversidad y cultura de estas.*

5.1.3. *Establece un clima de acogida adecuado a la participación de las familias en la escuela con apoyo del colectivo docente y el personal educativo.*

5.1.4. *Establece una comunicación asertiva y motivadora con las familias de los alumnos al establecer una relación basada en la empatía, el diálogo, el respeto y el compromiso.*

5.2. *Impulsa la colaboración de las familias y la comunidad en el logro de los propósitos educativos de los alumnos y el proyecto formativo de la escuela.*

5.2.1. *Comunica, con apoyo del colectivo docente y personal escolar, los principios e ideas fundamentales que orientan el proyecto educativo de la escuela y la manera en que pueden participar las familias en su desarrollo.*

5.2.2. *Obtiene, con base en el diálogo, información acerca de las características, expectativas y necesidades de las familias y los alumnos, a fin de adecuar las estrategias de la escuela a sus circunstancias concretas.*

5.2.3. *Lleva a cabo, con apoyo del colectivo docente, estrategias de vinculación con las familias, en relación con el desarrollo social, emocional y académico de los alumnos.*

5.2.4. *Identifica e integra recursos y servicios de la comunidad para reforzar el Programa Escolar de Mejora Continua, en atención al desarrollo integral y*

*aprendizaje de los alumnos*<sup>167</sup>.

La comunicación y colaboración de la comunidad escolar. En este sentido nos referimos a los padres de familia, a quien el liderazgo directivo hará gala de todas sus habilidades para trabajar en comunión para una mejora escolar, tanto estructural como en aprovechamiento de los alumnos.

*5.3. Propicia que la escuela promueva y preserve los rasgos culturales, lingüísticos y ambientales de la comunidad, en un marco de respeto a los derechos humanos y de la infancia.*

*5.3.1. Reconoce, respeta y aprovecha la cultura, los recursos y aportes de la comunidad para el desarrollo integral de los alumnos.*

*5.3.2 Propicia la participación de la escuela, de acuerdo con su contexto y posibilidades, en proyectos formativos y sociales de la comunidad que beneficien a los alumnos.*

*5.3.3. Establece alianzas con organizaciones sociales, instituciones comunitarias y dependencias, dirigidas a atender necesidades de los alumnos en su desarrollo integral.*

*5.3.4. Propicia que la escuela participe en la promoción de la comunicación familiar, el buen uso del tiempo libre, el cuidado de la naturaleza, la mejora de la convivencia y paz social, la actividad física, la preservación y desarrollo de la cultura propia y la lengua maternas, conforme las posibilidades y el proyecto educativo de la escuela*<sup>168</sup>.

Por lo tanto, el director de una escuela debe tener la capacidad, no solamente

---

<sup>167</sup> Ídem.

<sup>168</sup> Ídem.

ser un líder en la enseñanza, sino también promover el crecimiento de su equipo y del docente, por lo tanto, debe promover cada vez que lo vea adecuado cambio en el estilo de enseñanza docente para que estos se adecuen a las necesidades de enseñanza particulares de los alumnos. Por consiguiente, este debe contar con ciertas cualidades interrelacionadas que coadyuven para el mejor desempeño de sus funciones generando ambientes tales como:

Lograr un ambiente escolar integrado, en el que se comparten propósitos, línea de organización y metas de manera que todo vaya en la misma dirección, lo que es El Programa Escolar de Mejora Continua, y que se conocía como la Ruta de Mejora.

Tener un ambiente colegiado en el que se brinden ideas y apoyo, todo en referencia a la práctica docente. Con un fuerte sentido de propósito grupal donde los maestros reflexionen sobre su labor docente que trabajen en equipo con la finalidad de que el alumno aprenda.

Generar un ambiente interesado en aceptar iniciativas, propuestas e innovaciones de los mismos docentes como los encargados en la formación de los alumnos.

Por último, es importante resaltar como funciones sustanciales para el ejercicio del directivo las siguientes:

- Dirigir la elaboración del plan escolar de desarrollo educativo, el programa escolar de mejora continua, los programas anuales de trabajo.
- Llevar acabo las reuniones del consejo técnico escolar, donde debe tomar en cuenta la evaluación y el seguimiento de los propósitos y contenidos del programa anual de trabajo.
- Promover y dirigir el trabajo colaborativo como un medio para consolidar comunidades de aprendizaje.

- Debe de comunicar y hacer cumplir las disposiciones que en materia de política educativa emita la autoridad competente como garante de la Ley en el plantel escolar.

Por todo lo descrito anteriormente y como fundamento primordial se hace necesario que el directivo cuente con una formación adicional específica para la función, por tanto, se hace imprescindible contar con el diplomado “Liderazgo y Competencias Directivas”.

#### 7.4. EL DISEÑO MODULAR DE LA PROPUESTA.

##### “FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PRACTICA”

En la actualidad, se debe admitir plenamente la necesidad de que los directores de Planteles Educativos cuenten con habilidades de gestión y de liderazgo, lo cual constituye un elemento clave para la mejora de las escuelas, dado que ejercer un liderazgo educativo dota de un sentido común a la organización escolar e influye en su comportamiento, teniendo como fin la mejora de la calidad, lo cual se expresa tangiblemente en el aprovechamiento de los estudiantes.

Por eso se hace más que necesaria la preparación y actualización de los directores y docentes que aspiran a serlo, para tal efecto es de relevancia que estos, de manera sugerida como indispensable y calificada desde su aprovechamiento y aplicación, lleven a cabo un diplomado. Por lo tanto, primero definiremos lo que es Diplomado, de la siguiente manera:

“Viene del latín “Diploma”. Anteriormente en el pueblo de los griegos era habitual conceder un título a sus soldados, se lo entregaban cuando se graduaban, en esta certificación se hallaban sus privilegios o ventajas. Estaba hecha de dos placas de bronce entrelazadas y dobladas la una sobre la otra. Debido a esto, a este título se le

denomina como diploma, el cual es un término del verbo griego diploo: Que quiere decir doblar”<sup>169</sup>.

Mediante éstos se acredita un logro alcanzado, es un mérito otorgado por un tiempo estipulado, estos tienen como objetivo profundizar y/o actualizar en temas específicos del área de conocimiento, en este caso específico tiene la finalidad de formar, que mediante este se alleguen de conocimientos adicionales a su formación de docente y muy necesarios para lograr una gestión asertiva, adquirir y desarrollar habilidades de liderazgo como consolidar aspectos de administración de un centro escolar.

La característica de los diplomados es que son cursos largos preparados con la finalidad de afianzar conocimientos en áreas donde las necesidades de la sociedad lo ameritan.

*“La educación continua, a diferencia del sistema formal, permite incorporar de manera dinámica las innovaciones y avances del conocimiento científico y tecnológico en áreas muy diversas y responder con gran rapidez a los requerimientos que surgen del uso de la tecnología en los sectores productivos. En consecuencia, puede contribuir no solo a la actualización y perfeccionamiento de los profesionales insertos en la planta productiva y en el sector de servicios, sino también en la actualización del personal docente de las IES, conforme a las cambiantes necesidades de los sectores productivos”<sup>170</sup>*

En la educación continua, los Diplomados son programas académicamente

---

<sup>169</sup> <https://conceptodefinicion.de/diplomado/> (18-03-2020)

<sup>170</sup> [http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista81\\_S1A7ES](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista81_S1A7ES) (14-12-2019)

confiables para profundizar en los conocimientos, dentro de sus ventajas están: Que el tiempo de dedicación es menor al de un posgrado, en su mayoría se pueden estudiar sin el requisito de tener un título académico, además que la inversión económica es menor a la de un posgrado, como también cuenta con una especialización o una certificación, que es un programa con rigor académico y cuenta con un valor curricular.

Como ya se había comentado. Diplomado se entiende como un programa académico cuyos objetivos de aprendizaje son profundizar o adquirir: habilidades, competencias, actitudes y conocimientos en áreas específicas de la práctica profesional y se caracterizan por:

- Que su estructura didáctica se desarrolla en módulos.
- Que agrupan contenidos temáticos e incluyen estrategias pedagógicas, material didáctico, criterios de evaluación y duración expresada en un mínimo de 80 horas, en tanto que la duración máxima se determina por el nivel de profundidad o especialización que requiera la temática del programa, en este caso es de 210 horas.
- Se otorga valor curricular a diplomados de actualización profesional.
- Puede impartirse en modalidad presencial, en línea o semipresencial.
- Pueden ser impartidos en las instalaciones de las Universidades o en espacios acorados por las empresas o instituciones<sup>171</sup>.

Es importante señalar que el liderazgo directivo, debe acompañarse de políticas públicas que incentiven la formación de directores y supervisores, así como de diversos procesos de evaluación educativa que permitan medir los avances y deficiencias a fin de identificar las prácticas más exitosas, las fortalezas de docentes y directores, los retos del sistema y las oportunidades de mejora, las cuales se deben compartir con todos los involucrados en las mejoras educativas, como ya se ha comentado a través de un trabajo colaborativo, propiamente dicho un liderazgo

---

<sup>171</sup> *Ibíd.*

compartido.

El dilema que debiera descifrar: ¿Cuáles son las necesidades formativas que debe atender un programa dirigido a los directores de Educación Básica? Y para dar respuesta a esta interrogante, se cuenta con los resultados de la investigación realizada que muestran, por un lado, cuáles son las principales problemáticas y retos a los que se enfrentan, como los recursos y actitudes que deben tener los directores de educación básica y por otro, como ya lo vimos en el tema anterior y según La Nueva Escuela Mexicana para propiciar una Educación de Excelencia, el directivo habrá de contar y ejercer los dominios, criterios e indicadores para cumplir con éxito su misión.

De tal suerte, que los diplomados son programas importantes para ofrecer por parte del área de Educación Continua dentro de las Universidades, tal es el caso que en la Universidad Pedagógica Nacional como formadora de docentes y directivos, podría ofrecerse de manera individual y específica o como un módulo en el Programa de la Maestría de Educación Básica.

## 7.5. MAPA CURRICULAR DE LA PROPUESTA MODULAR

<b>Diplomado:</b> Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.			
<b>Objetivo General:</b> desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.			
<b>Módulos:</b>	<b>MODULO I</b>		<b>MODULO II</b>
Número de Horas Total 210 horas.	17 sesiones de 6 horas. c/u. 102 Horas	10 sesiones de 6 horas. c/u. 60 Horas	8 sesiones de 6 horas. c/u. (48 Horas)
Título de las Partes:	<b>PARTE 1 HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	<b>PARTE 2 LIDERAZGO</b>	<b>PARTE 3 EXCELENCIA EDUCATIVA</b>
Temario:	Tema 1. Competencias.  Tema 2. Administración.  Tema 3. Gestión.  Tema 4. Motivación  Tema 5. Delegar y trabajar en equipo.  Tema 6. Comunicación  Tema 7. Atender a la diversidad	Tema 1. Fundamentos de Liderazgo.  Tema 2. Liderazgo y ética profesional.  Tema 3. Pensamiento sistemático y liderazgo.  Tema 4. Técnicas de negociación.  Tema 5. Relaciones diádicas, seguidores y delegación.  Tema 6. Liderazgo transcultural.	Tema 1. El proceso de mejora a la calidad educativa  Tema 2. ¿Qué entendemos por calidad educativa?  Tema 3. La calidad educativa en los ámbitos internacional y nacional  Tema 4. Qué es la Excelencia  Tema 5. De la Calidad a la Excelencia Organizacional.  Tema 6. La Nueva Escuela Mexicana Busca la Excelencia en la Educación

7.6. PROGRAMAS DESGLOSADO DE ESTUDIOS CORRESPONDIENTES A LA PROPUESTA MODULAR



## Parte 1

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.						
<b>Módulo I:</b>		Habilidades Directivas y Liderazgo			PARTE 1.		HABILIDADES DIRECTIVAS	
<b>Objetivo Particular:</b>		Analizar, identificar y determinar las competencias directivas y para la comunidad escolar, necesarias para un buen desempeño directivo.						
<b>Número de sesiones:</b>		1 Sesión						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
1.	<b>Competencias</b> 1.1 Educar por competencias 1.2 Competencias del educador.	Deductivo e inductivo	Carismático y Relacional	Lluvia de ideas de conocimientos previos. Trabajo en equipos de 5 personas	Una vez realizada la lluvia de ideas en grupo pasan a trabajar en equipo donde por consenso llegaran a una idea general en concordancia con los conceptos y experiencia laboral y posteriormente una persona por equipo expondrá las conclusiones de su equipo.	Exposición de sus conclusiones.  Elaboración de carpeta de evidencias	Cuaderno individual o carpeta. Juego de materiales.	* Norma Castellanos Torres, et al. <u>Educación por Competencias: Hacia la Excelencia en la Educación Superior</u> . Red Tercer Milenio, México, 2013. Págs. 123.  * Roger Loaiza Álvarez. <u>Aprendizaje, formación y Educación por competencias</u> . Corporación CIMTED, Colombia, 2018. Págs. 206.  * <a href="https://www.redalyc.org/pdf/461/46132134026.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/461/46132134026.pdf</a>  *UNESCO. <u>Informe de seguimiento de la Educación Para Todos en el mundo 2005</u> . El imperativo de la calidad. Paris, 2006.

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 1.</b>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Analizar, identificar y determinar las competencias directivas y para la comunidad escolar, necesarias para un buen desempeño directivo.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
1.	Competencias 1.3 Competencias directivas.	Deductivo e inductivo	Carismático y Relacional	Lluvia de ideas de conocimientos previos. Trabajo en equipos de 5 personas	Una vez realizada la lluvia de ideas en grupo pasan a trabajar en equipo donde por consenso llegaran a una idea general en concordancia con los conceptos y experiencia laboral y posteriormente una persona por equipo expondrá las conclusiones de su equipo.	Exposición de sus conclusiones. Elaboración de carpeta de evidencias	Cuaderno individual o carpeta. Juego de materiales.	* Jordi Colomer Mascaró. <u>Desarrollo de Competencias Directivas. Liderazgo.</u> Universitat Oberta de Catalunya, España, 2015. Págs. 120.  *Pablo Cardona Soriano y María Nuria Albiol Chinchilla. <u>Evaluación y desarrollo de las competencias directivas.</u> Harvard, Deusto Business Review, 1999, No. 89, Págs. 10-27.  *Mario Uribe Briceño. <u>Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación.</u> Chile, REICE, Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2007.

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 1.</b>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Conocer, identificar y diferenciar las corrientes teóricas de administración y su importancia de la implementación en las escuelas de Educación Básica, así como la correcta aplicación de un proceso administrativo.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
2.	Administración 2.1 Proyecto educativo	Inductivo	Relacional	Lluvia de ideas. Trabajo en binas	El ponente explicará cada una de las corrientes teóricas de la administración. Explicará de manera completa y explícita el proceso de administración y su aplicación en las escuelas. De manera individual elaboran mapas mentales de cada una de las corrientes.	Elaboración de carpeta de evidencias	Hojas blancas tamaño carta. Cuaderno individual o carpeta.  Juego de materiales propios del diplomado.	*Ana Lourdes Zúñiga Acuria. <u>Diseño y administración de proyectos de robótica educativa: lecciones aprendidas. Teoría de la Educación</u> . Educación y Cultura en la Sociedad de la Información, 2012, Vol. 13, No. 3, Págs. 6-27.  *Lucia Aguirre Martínez. <u>Administración educativa</u> . Red Tercer Milenio, México, 2012.

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 1.</b>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Conocer, identificar y diferenciar las corrientes teóricas de administración y su importancia de la implementación en las escuelas de Educación Básica, así como la correcta aplicación de un proceso administrativo.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
2.	Administración  2.2 Proyecto curricular.	Inductivo	Relacional	Lluvia de ideas.  Trabajo en binas	El ponente explicará cada una de las corrientes teóricas de la administración. Explicará de manera completa y explícita el proceso de administración y su aplicación en las escuelas. De manera individual elaboran mapas mentales de cada una de las corrientes.	Elaboración de carpeta de evidencias	Hojas blancas tamaño carta. Cuaderno individual o carpeta.  Juego de materiales propios del diplomado.	*Fancy Castro Rabilar. <u>Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa</u> . Horizontes educacionales, México, 2005, No. 10, Págs. 13-25.  * Pérez García, et al. <u>El proyecto IRES (investigación y renovación escolar)</u> . Biblio 3w. Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales. Barcelona, Universidad de Barcelona, 2000, Vol. 5, No. 205.

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 1.</b>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Conocer, identificar y diferenciar las corrientes teóricas de administración y su importancia de la implementación en las escuelas de Educación Básica, así como la correcta aplicación de un proceso administrativo.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
2.	Administración  2.3 Plan de trabajo anual.	Inductivo	Relacional	Lluvia de ideas.  Trabajo en binas	El ponente explicará cada una de las corrientes teóricas de la administración. Explicará de manera completa y explícita el proceso de administración y su aplicación en las escuelas. De manera individual elaboran mapas mentales de cada una de las corrientes.	Elaboración de carpeta de evidencias	Hojas blancas tamaño carta. Cuaderno individual o carpeta.  Juego de materiales propios del diplomado.	* Alfonso Cuervo. <u>Análisis de la Reforma Educativa en la Educación Secundaria en México e implicaciones del nuevo plan de estudios en la materia de Ciencias II.</u> México, 2013.  * José Antonio Torres González, et, Al. <u>Confeción del plan de trabajo del especialista de pedagogía terapéutica: un ejemplo práctico.</u> México, 2008.

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.						
<b>Módulo I:</b>		Habilidades Directivas y Liderazgo			PARTE 1.	HABILIDADES DIRECTIVAS		
<b>Objetivo Particular:</b>		Entender qué es, cómo se elabora, qué elementos contiene y especialmente qué beneficios reporta a la institución el proyecto educativo, se diferenciará de un <b>proyecto curricular</b> , de una <b>programación o plan de trabajo anual</b> y <b>¿Cómo se debe evaluar un proceso de mejora continua?</b>						
<b>Número de sesiones:</b>		1 Sesión						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
3.	Planeación estratégica 3.1 Proyecto educativo	Deductivo e inductivo	Relacional e interrelacional	Análisis de la información en forma grupal, posteriormente el Trabajo en binas	El ponente explicará la actividad de cada tema en su momento. En binas habrán de llevar a cabo cada uno de los temas de manera práctica	De forma individual entregarán un plan de trabajo.  Elaboración de carpeta de evidencias	Cuaderno individual o carpeta.  Juego de materiales propios del diplomado.	*Mavilo Calero. <u>Proyecto educativo institucional</u> . UNMSM, Lima 2000.  *Jenifer Alexandra Castro Gutiérrez, et al. <u>Incidencia de la participación de la comunidad educativa en el diseño, implementación y evaluación del proyecto educativo institucional en básica secundaria y media</u> . México, 2013.

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 1.</b>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Entender qué es, cómo se elabora, qué elementos contiene y especialmente qué beneficios reporta a la institución el proyecto educativo, se diferenciará de un <b>proyecto curricular</b> , de una <b>programación o plan de trabajo anual</b> y <b>¿Cómo se debe evaluar un proceso de mejora continua?</b>						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
3.	Planeación estratégica  3.2 Proyecto curricular.  3.3 Plan de trabajo anual.	Deductivo e inductivo	Relacional e interrelacional	Análisis de la información en forma grupal, posteriormente el Trabajo en binas	El ponente explicará la actividad de cada tema en su momento. En binas habrán de llevar a cabo cada uno de los temas de manera practica	De forma individual entregarán un plan de trabajo.  Elaboración de carpeta de evidencias	Cuaderno individual o carpeta.  Juego de materiales propios del diplomado.	*Mavilo Calero. <u>Proyecto educativo institucional</u> . UNMSM, Lima 2000.  * Jenifer Alexandra Castro Gutiérrez, et al. <u>Incidencia de la participación de la comunidad educativa en el diseño, implementación y evaluación del proyecto educativo institucional en básica secundaria y media</u> . México, 2013.

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.						
<b>Módulo I:</b>		Habilidades Directivas y Liderazgo			PARTE 1.	HABILIDADES DIRECTIVAS		
<b>Objetivo Particular:</b>		Entender qué es, cómo se elabora, qué elementos contiene y especialmente qué beneficios reporta a la institución el proyecto educativo, se diferenciará de un <b>proyecto curricular</b> , de una <b>programación o plan de trabajo anual</b> y <b>¿Cómo se debe evaluar un proceso de mejora continua?</b>						
<b>Número de sesiones:</b>		1 Sesión						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
3.	Planeación estratégica  3.4 Proyecto educativo y de mejora.	Deductivo e inductivo	Relacional e interrelacional	Análisis de la información en forma grupal, posteriormente el Trabajo en binas	El ponente explicará la actividad de cada tema en su momento. En binas habrán de llevar a cabo cada uno de los temas de manera práctica	De forma individual entregarán un plan de trabajo.  Elaboración de carpeta de evidencias	Cuaderno individual o carpeta.  Juego de materiales propios del diplomado.	* Javier Vásquez Sandoval, et. al. <u>Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes. para la mejora de la calidad educativa.</u> San Martín, Perú, 2015.  * José Pedro Pérez Fuster. <u>La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa.</u> Revista Iberoamericana de educación, 2008, Vol. 46, No. 1, Pág. 3

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.						
<b>Módulo I:</b>		Habilidades Directivas y Liderazgo			PARTE 1.	HABILIDADES DIRECTIVAS		
<b>Objetivo Particular:</b>		Conocer conceptualmente La <b>Gestión</b> haciendo énfasis en el concepto de <b>Gestión Educativa, Institucional y Escolar</b> , de forma particular el modo predominante de gestión del liderazgo y la pertinencia del mismo.						
<b>Número de sesiones:</b>		1 Sesión						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
4.	<b>Gestión</b> 4.1 <b>Gestión Educativa</b> 4.2 <b>Gestión Institucional</b> 4.3 <b>Gestión Escolar</b>	Inductivo	Relacional	Trabajo en binas	<p>El ponente explicará la actividad de cada tema en su momento.</p> <p>En equipos equitativos discutirán la teoría y verterán su punto de vista en concordancias experienciales y elaborarán mapas conceptuales de manera individual.</p>	<p>De forma individual entregarán su mapa conceptual.</p> <p>Elaboración de carpeta de evidencias</p>	<p>Hojas blancas tamaño carta. Cuaderno individual o carpeta.</p> <p>Juego de materiales propios del diplomado.</p>	<p>*R, Valbuena. <u>Propuesta de mejora de la Gestión Escolar mediante Liderazgo Eficaz de los Directores a través de un proceso de Profesionalización</u>. Argentina, IV Encuentro Iberoamericano de colectivos escolares y Redes de Maestros/as que hacen Investigación desde escuela, 2012.</p> <p>* R, Galicia. <u>Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos</u>. Málaga España, Ed, Aljibe, 1997. Págs. 57-65.</p> <p>* A. Elizondo. <u>La Nueva Escuela I. Liderazgo y Gestión Escolar Maestros y Enseñanza</u>. México, Ed, Paidós, 2001. Págs.. 22-28.</p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 1.</b>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Determinar y diferenciar los factores que influyen decisivamente en la motivación de las personas como base de la satisfacción de sus necesidades. Diferenciar entre influir, motivar y manipular, para lograr que las personas que colaboran con ellos se sientan implicadas en los proyectos y aporten su entusiasmo y compromiso.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesiones</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
5.	<b>Motivación</b> 5.1 ¿Influir en las personas o motivarlas? 5.2 La teoría de las necesidades de la persona de Abraham Maslow.	Deductivo e Inductivo	Carismático, Relacional e interrelacional	Lluvia de ideas, Trabajo en equipos equitativos	El ponente explicará la actividad de cada tema en su momento. Paso a l lluvia de ideas. Observación de videos motivacionales y de autoayuda comunes En equipos equitativos discutirán la teoría y verterán sus experiencias para obtener conclusiones de equipo. Finalmente se determinarán conclusiones grupales.	Un representante de equipo expondrá las conclusiones.  Elaboración de carpeta de evidencias	Cuaderno individual o carpeta.  Videos motivacionales y de autoayuda.  Juego de materiales propios del diplomado.	* Karim Ramírez Requejo, et al. <u>Programa de Capacitación basado en la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow y la del Desarrollo Moral de Lawrence Kohlberg para Fortalecer el Perfil Personal de los Estudiantes del VII Ciclo de la Especialidad de Educación Primaria-Fachse-Unprg-Lambayeque-Ciclo 2015-I.</u> 2017.  * Mateus Camargo, et al. <u>La influencia de los estilos de liderazgo en la productividad de las organizaciones.</u> México, 2019.  * Abraham Maslow. <u>Teoría de las Necesidades. Interamericana.</u> Barcelona, España, 1998.

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 1.</b>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Determinar y diferenciar los factores que influyen decisivamente en la motivación de las personas como base de la satisfacción de sus necesidades. Diferenciar entre influir, motivar y manipular, para lograr que las personas que colaboran con ellos se sientan implicadas en los proyectos y aporten su entusiasmo y compromiso.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesiones</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
5.	<p><b>Motivación</b></p> <p>5.3 ¿Qué es lo que motiva a las personas a actuar?</p> <p>5.4 Detectar síntomas de baja motivación.</p> <p>5.5 Identificar las necesidades de los miembros de la comunidad escolar.</p>	Deductivo e Inductivo	Carismático, Relacional e interrelacional	Lluvia de ideas, Trabajo en equipos equitativos	<p>El ponente explicará la actividad de cada tema en su momento.</p> <p>Paso a l lluvia de ideas. Observación de videos motivacionales y de autoayuda comunes</p> <p>En equipos equitativos discutirán la teoría y verterán sus experiencias para obtener conclusiones de equipo.</p> <p>Finalmente se determinarán conclusiones grupales.</p>	<p>Un representante de equipo expondrá las conclusiones.</p> <p>Elaboración de carpeta de evidencias</p>	<p>Cuaderno individual o carpeta.</p> <p>Videos motivacionales y de autoayuda.</p> <p>Juego de materiales propios del diplomado.</p>	<p>*María Salazar y Aline Gutiérrez. <u>La Motivación Laboral en el Sector de Servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera?</u> Revista Empresarial, 2016, Vol. 10, No 40, Págs. 7-12.</p> <p>* De Ponce, Distrito Escolar. <u>La Relación Entre Los Niveles De Motivación Extrínseca E Intrínseca De Los Docentes Y La Percepción Del Liderazgo Transformativo De Los Directores De Las Escuelas Públicas Del.</u> 2016.</p> <p>* María José Navarro Montaña. <u>La dirección escolar ante el reto de la diversidad.</u> Revista de Educación, 347, 319-341., 2008.</p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		<b>Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.</b>						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 1.</b>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Identificaremos cuáles son las características de un equipo efectivo de trabajo, qué tengo que hacer yo, como líder y directivo y conjuntamente con mis colaboradores, para conformar y entrenar equipos dentro de mi institución educativa, para aprovechar las fuerzas y competencias de todos y reducir las debilidades personales o de algún grupo, para así aumentar la <b>sinergia</b> del equipo y de los equipos entre sí en la consecución de las metas generales y específicas de la institución.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
6.	Delegar y trabajar en equipo  6.1 Impulsores y frenadores del trabajo en equipo.	Inductivo	Carismático e interrelacional	Lluvia de ideas, Trabajo en equipos equitativos	El ponente hará exposición teórica conceptual de cada tema en su momento. Paso a l lluvia de ideas. En equipos equitativos discutirán la teoría y verterán sus experiencias para obtener conclusiones de equipo de los temas 6.1 y 6.3. De forma individual describirán lo que es un equipo efectivo de trabajo.	Un representante de equipo expondrá las conclusiones. Individualmente entregarán su trabajo del tema 6.2  Elaboración de carpeta de evidencias	Cuaderno individual o carpeta.  Juego de materiales propios del diplomado.	*Francesc Borrell. <u>Cómo trabajar en equipo</u> . Gestión 2000, 2001.  * José Mª Acosta. <u>Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones</u> . ESIC, 2018.  *Steven Cohen. <u>Marco conceptual para delegar la responsabilidad y las funciones del gobierno al sector privado</u> . Revista de Economía Institucional, 2001, Vol. 3, No 4, Págs. 13-31.  * Julio César Tapia Funes. <u>El desarrollo de la capacidad para delegar utilizando análisis FODA</u> . ANFEI Digital, 2018, No 8.

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		<b>Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.</b>						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 1.</b>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Identificaremos cuáles son las características de un equipo efectivo de trabajo, qué tengo que hacer yo, como líder y directivo y conjuntamente con mis colaboradores, para conformar y entrenar equipos dentro de mi institución educativa, para aprovechar las fuerzas y competencias de todos y reducir las debilidades personales o de algún grupo, para así aumentar la <b>sinergia</b> del equipo y de los equipos entre sí en la consecución de las metas generales y específicas de la institución.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
6.	<p>Delegar y trabajar en equipo</p> <p>6.2 Equipos efectivos de trabajo.</p> <p>6.3 Delegación eficaz.</p>	Inductivo	Carismático e interrelacional	Lluvia de ideas, Trabajo en equipos equitativos	<p>El ponente hará en exposición teórico-conceptual de cada tema en su momento. Paso a l lluvia de ideas. En equipos equitativos discutirán la teoría y verterán sus experiencias para obtener conclusiones de equipo de los temas 6.1 y 6.3. De forma individual describirán lo que es un equipo efectivo de trabajo.</p>	<p>Un representante de equipo expondrá las conclusiones. Individualmente entregarán su trabajo del tema 6.2</p> <p>Elaboración de carpeta de evidencias</p>	<p>Cuaderno individual o carpeta.</p> <p>Juego de materiales propios del diplomado.</p>	<p>* Jesús C. Trosino Reza. <u>Equipos de trabajo efectivos y altamente productivos</u>. Panorama Editorial, México, 2005.</p> <p>* Erika Alcázar Pretelt. <u>La personalidad y los equipos de trabajo efectivos</u>. 2014.</p> <p>* Robert B MADDUX, et al. <u>Delegación eficaz de facultades</u>. 1992.</p> <p>* Juan Manuel Manes. <u>Gestión estratégica para instituciones educativas</u>. Ediciones Granica, 2005.</p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un buen líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 1.</b>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Conocer diferentes formas de establecer relaciones interpersonales y de comunicación con los diferentes grupos y personas que forman la comunidad escolar. Saber y desarrollar las dos grandes habilidades de la comunicación: El <b>saber expresar y emitir</b> mensajes de una manera honesta, oportuna y respetuosa; el <b>saber escuchar</b> los mensajes de los demás para comprender qué es lo que realmente quieren comunicar, y asumir un comportamiento empático con el equipo de trabajo.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
7.	<b>Comunicación</b> 7.1 Estilos de relación y comunicación. 7.2 Características del asertividad.	Deductivo	Carismático y relacional	Lluvia de ideas, Trabajo en equipos equitativos	El ponente hará en exposición teórico-conceptual de cada tema en su momento. Cada integrante expondrá su punto de vista basado en lo conceptual y relacionado con sus propias experiencias. Elaborarán individualmente un mapa mental.	Entrega de mapas individuales.  Elaboración de carpeta de evidencias	Hojas blancas tamaño carta.  Juego de materiales propios del diplomado.	* Viviana Monje Mayorca, et al. <u>Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar.</u> Psicogente, 2009, Vol. 12, No. 21, Págs. 78-95.  *Magdalena Torres Elizondo. <u>Asertividad y escucha activa en el ámbito académico.</u> Trillas, México, 1999.  * Elizabeth Del Carmen Macías Rodríguez y Gina Marcela Camargo Reinoso. <u>Comunicación asertiva entre docentes y estudiantes en la institución educativa.</u> Tesis Doctoral. Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2013.

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas</b>						
<b>Objetivo General:</b>		<b>Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un buen líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.</b>						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 1.</b>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Conocer diferentes formas de establecer relaciones interpersonales y de comunicación con los diferentes grupos y personas que forman la comunidad escolar. Saber y desarrollar las dos grandes habilidades de la comunicación: El <b>saber expresar y emitir</b> mensajes de una manera honesta, oportuna y respetuosa; el <b>saber escuchar</b> los mensajes de los demás para comprender qué es lo que realmente quieren comunicar, y asumir un comportamiento empático con el equipo de trabajo.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
7.	<p><b>Comunicación</b></p> <p>7.3 La comunicación interna y externa de la escuela.</p> <p>7.4 Tipos de diálogos.</p> <p>7.5 El clima de los procesos de comunicación.</p>	Deductivo	Carismático y relacional	Lluvia de ideas, Trabajo en equipos equitativos	El ponente hará exposición teórico-conceptual de cada tema en su momento. Cada integrante expondrá su punto de vista basado en lo conceptual y relacionado con sus propias experiencias. Elaborarán individualmente un mapa mental.	Entrega de mapas individuales.  Elaboración de carpeta de evidencias	Hojas blancas tamaño carta.  Juego de materiales propios del diplomado.	<p>* Carlos Fernández Collado. <u>La comunicación en las organizaciones</u>. 2009.</p> <p>* María Elena Molina, et al. <u>Tipos de diálogos y argumentación escrita en distintas disciplinas universitarias</u>. En: III Congreso Internacional en Lógica, Argumentación y Pensamiento Crítico. Centro de Estudio de la Argumentación y el Razonamiento. Facultad de Psicología, Universidad Diego Portales, 2013.</p> <p>* Héctor Omar Charry Condor. <u>La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público</u>. Comunicación, 2018, Vol. 9, No. 1, págs. 25-34.</p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un buen líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 1.</b>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Conocer diferentes formas de establecer relaciones interpersonales y de comunicación con los diferentes grupos y personas que forman la comunidad escolar. Saber y desarrollar las dos grandes habilidades de la comunicación: El <b>saber expresar y emitir</b> mensajes de una manera honesta, oportuna y respetuosa; el <b>saber escuchar</b> los mensajes de los demás para comprender qué es lo que realmente quieren comunicar, y asumir un comportamiento empático con el equipo de trabajo.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
8.	Atender a la Diversidad 8.1 Estilos de aprendizaje.	Deductivo e inductivo	Carismático y relacional	Exposición por equipos de trabajo, dividiendo los temas.	Exposición y elaboración de resumen por equipos.	Exposición y resúmenes por equipos. Elaboración de carpeta de evidencias	Hojas blancas tamaño carta. Juego de materiales propios del diplomado.	* Elena Díaz Mosquera. <u>Estilos de aprendizaje</u> . Eidos, 2012. Págs. 5-11. *Carmen Gloria Pierart Acevedo y Fernando Pavés Rocha. <u>Estilos de aprendizaje, género y rendimiento académico</u> . Revista de Estilos de Aprendizaje, 2011, Vol. 4, No. 8. * Ernesto Díaz Couder. <u>Diversidad cultural y educación en Iberoamérica</u> . 1998. *Mayka García y Rafael López Arzuaga. <u>Explorando, desde una perspectiva inclusiva, el uso de las TIC para atender a la diversidad</u> . Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 2012, Vol. 16, No. 1. Págs.. 277-293.

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		<b>Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un buen líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.</b>						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 1.</b>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Conocer diferentes formas de establecer relaciones interpersonales y de comunicación con los diferentes grupos y personas que forman la comunidad escolar. Saber y desarrollar las dos grandes habilidades de la comunicación: El <b>saber expresar y emitir</b> mensajes de una manera honesta, oportuna y respetuosa; el <b>saber escuchar</b> los mensajes de los demás para comprender qué es lo que realmente quieren comunicar, y asumir un comportamiento empático con el equipo de trabajo.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
8.	Atender a la Diversidad 8.2 Inteligencias múltiples.	Deductivo e inductivo	Carismático y relacional	Exposición por equipos de trabajo, dividiendo los temas.	Exposición y elaboración de resumen por equipos.	Exposición y resúmenes por equipos. Elaboración de carpeta de evidencias	Hojas blancas tamaño carta. Juego de materiales propios del diplomado.	* Howard Gardner, María Teresa Melero. <u>Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica</u> . Barcelona, Paidós, 1995.  *Howard Gardner. <u>La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI</u> . Paidós, 2001.  *Thomas Armstrong, et al. <u>Las inteligencias múltiples en el aula</u> . Buenos Aires, Manantial, 1999.

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		<b>Desarrollar estrategias, técnicas y habilidades que constituyan la esencia de un buen líder, de tal forma que sea capaz de dirigir con eficacia al personal bajo su mando.</b>						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 1.</b>	<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Conocer diferentes formas de establecer relaciones interpersonales y de comunicación con los diferentes grupos y personas que forman la comunidad escolar. Saber y desarrollar las dos grandes habilidades de la comunicación: El <b>saber expresar y emitir</b> mensajes de una manera honesta, oportuna y respetuosa; el <b>saber escuchar</b> los mensajes de los demás para comprender qué es lo que realmente quieren comunicar, y asumir un comportamiento empático con el equipo de trabajo.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
8.	Atender a la Diversidad 8.3 Inclusión educativa.	Deductivo e inductivo	Carismático y relacional	Exposición por equipos de trabajo, dividiendo los temas.	Exposición y elaboración de resumen por equipos.	Exposición y resúmenes por equipos. Elaboración de carpeta de evidencias	Hojas blancas tamaño carta. Juego de materiales propios del diplomado.	* Marta Infante. <u>Desafíos a la formación docente: inclusión educativa</u> . Estudios pedagógicos Valdivia, 2010, Vol. 36, No. 1. Págs. 287-297. *Gerardo Echeíta y Cynthia Duk Homad. <u>Inclusión educativa</u> . REICE. Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, 2008. * Alicia González Escribano y Amparo Cano Martínez. <u>Inclusión educativa y profesorado inclusivo: aprender juntos para aprender a vivir juntos</u> . Narcea Ediciones, 2013.

## Parte 2

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 2.</b>	<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Interpretar y describir los fundamentos de liderazgo como la influencia y el impacto que tiene un líder sobre la conducta de otros.						
<b>Número de sesiones:</b>		1 Sesión						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
1.	<p>Fundamentos de liderazgo</p> <p>1.1 Concepto de liderazgo (definición de diversos autores)</p> <p>1.2 Diferencias entre administrador y líder.</p> <p>1.3 Diferencias entre influencia, poder y autoridad.</p> <p>1.4 Importancia del liderazgo en una organización.</p>	Deductivo e inductivo	Carismático Relacional e interrelacional	<p>Lluvia de ideas de conocimientos previos.</p> <p>Trabajo en equipos de 5 personas</p> <p>Ver Película.</p>	<p>Lectura de materiales.</p> <p>Intercambio de ideas.</p> <p>Elaboración de resúmenes.</p> <p>Elaborar cuadro sinóptico de las diferencias entre influencia, poder y autoridad.</p> <p>Ver película "Duelo de Titanes" Relacionar en la importancia del entrenador con:</p> <p>a) Estilo de Liderazgo</p> <p>b) Liderazgo situacional</p> <p>c) Coaching.</p>	Participación y entrega de resúmenes y cuadro sinóptico. Elaboración de carpeta de evidencias	Cuaderno individual o carpeta. Juego de materiales.	<p>* John Newstrom. <u>Dirección: Gestión para lograr resultados</u>. 9ª. Ed. McGraw Hill, México, 2007. Págs. 196 y 245.</p> <p>* Adalberto Chiavenato. <u>Comportamiento Organizacional</u>. Thompson, México, 2004. Págs. 248, 474 -476</p> <p>*John Ivancevich, et al. <u>Comportamiento Organizacional</u>, 7ª. Ed. McGraw Hill, México, 2005. Pág. 492.</p> <p>*Richard Hughes, et al. <u>Liderazgo acrecentado. Las lecciones de experiencia</u>, 5ª. Ed. McGraw Hill, México, 2007. Págs. 8 y 249.</p> <p>*Richard Daft. <u>La Experiencia del Liderazgo</u>, 3ª. Ed. Thompson, México, 2006. Págs. 5 y 17.</p> <p>*Gustavo Velázquez Mastretta. <u>Liderazgo de Calidad Total</u>, Gasca, México, 1996. Pág. 186.</p> <p>*Peter Ferdinand Drucker. <u>Management: Tasks, responsibilities, practices</u>, Harper &amp; Row, Nueva York, 1974.</p> <p>*Stephen Robbins. <u>Administración, Teoría y Práctica</u>, Prentice Hall, México, 1987. Pág. 334.</p> <p>* <a href="http://www.imdp.com/title/tt0210945/">http://www.imdp.com/title/tt0210945/</a></p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 2.</b>	<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Interpretar y describir los fundamentos de liderazgo como la influencia y el impacto que tiene un líder sobre la conducta de otros.						
<b>Número de sesiones:</b>		1 Sesión						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
1.	<p>Fundamentos de liderazgo</p> <p>1.5 Factores situacionales en el liderazgo.</p> <p>1.6 Las variables del proceso directivo como causas del liderazgo.</p> <p>1.7 Comunicación y motivación.</p> <p>1.8 Estilos de liderazgo.</p> <p>1.9 Coaching y mentoring</p>	Deductivo e inductivo	Carismático Relacional e interrelacional	<p>Lluvia de ideas de conocimientos previos.</p> <p>Trabajo en equipos de 5 personas</p> <p>Ver Película.</p>	<p>Lectura de materiales.</p> <p>Intercambio de ideas.</p> <p>Elaboración de resúmenes.</p> <p>Elaborar cuadro sinóptico de las diferencias entre influencia, poder y autoridad.</p> <p>Ver película “Duelo de Titanes” Relacionar en la importancia del entrenador con:</p> <p>d) Estilo de Liderazgo</p> <p>e) Liderazgo situacional</p> <p>f) Coaching.</p>	Participación y entrega de resúmenes y cuadro sinóptico. Elaboración de carpeta de evidencias	<p>Cuaderno individual o carpeta.</p> <p>Juego de materiales.</p>	<p>* John Newstrom, <u>Dirección: Gestión para lograr resultados</u>, 9ª. Ed. McGraw Hill, México, 2007. Págs. 196 y 245.</p> <p>* Adalberto Chiavenato. <u>Comportamiento Organizacional</u>, Thompson, México, 2004. Págs. 248, 474 -476</p> <p>*John Ivancevich, et al. <u>Comportamiento Organizacional</u>, 7ª. Ed. McGraw Hill, México, 2005. Pág. 492.</p> <p>*Richard Hughes, et al. <u>Liderazgo acrecentado. Las lecciones de experiencia</u>, 5ª. Ed. McGraw Hill, México, 2007. Págs. 8 y 249.</p> <p>*Richard Daft. <u>La Experiencia del Liderazgo</u>, 3ª. Ed. Thompson, México, 2006. Págs. 5 y 17.</p> <p>*Gustavo Velázquez Mastretta. <u>Liderazgo de Calidad Total</u>, Gasca, México, 1996. Pág. 186.</p> <p>*Peter Ferdinand Drucker. <u>Management: Tasks, responsibilities, practices</u>, Harper &amp; Row, Nueva York, 1974.</p> <p>*Stephen Robbins. <u>Administración, Teoría y Práctica</u>, Prentice Hall, México, 1987. Pág. 334.</p> <p>* <a href="http://www.imdp.com/title/tt0210945/">http://www.imdp.com/title/tt0210945/</a></p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			PARTE 2.	LIDERAZGO		
<b>Objetivo Particular:</b>		Interpretar y analizar los conceptos y las habilidades que son necesarios para un líder, en un liderazgo centrado en valores o principios en que se sustenta la ética profesional.						
<b>Número de sesiones:</b>		1 Sesión						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
2.	<p>Liderazgo y ética profesional</p> <p>2.1 Concepto de ética y profesión.</p> <p>2.2 Importancia de la ética profesional en el ejercicio del liderazgo.</p> <p>2.3 El manejo de las creencias en la organización.</p> <p>2.4 Valores, principios y leyes.</p> <p>2.5 La libertad y el liderazgo.</p> <p>2.6 Análisis ético del liderazgo de diversos líderes.</p>	Inductivo	Relacional	Investigación, actividades participación en clase.	<p>Realizar un mapa mental de los contenidos por tema.</p> <p>Investigar la biografía de 3 líderes que hayan cambiado el rumbo de la historia.</p> <p>Realizar un ensayo de la relación entre Libertad y liderazgo.</p> <p>Entrevistar a 5 gerentes de cualquier empresa, así como a 5 directores de diferentes escuelas.</p>	<p>Examen de autoevaluación.</p> <p>Elaboración de carpeta de evidencias</p>	Cuaderno individual o carpeta. Juego de materiales.	<p>*Victor Gómez, et al. <u>Universidad y profesiones</u> Miño y Dávila editores, Buenos Aires, 1989. Pág. 43.</p> <p>*Adela Cortina. <u>Educación Moral a través del ejercicio de la profesión en Diálogos Filosóficos</u>, Vol. 16, No. 47, España, 2000. Pág. 254.</p> <p>*Joseph Badarraco, et al. <u>El Liderazgo y la Lucha por la Integridad</u>, Norma, Bogotá, 2010. Págs. 68, 76 y 209.</p> <p>*Rafael Guizar. <u>Desarrollo Organizacional</u>, McGraw Hill, México. Pág. 249.</p> <p>*Salvador Sánchez. <u>Moral Corporativa vs. Moral Pública</u>, Madagement Today (en Español), México. Pág. 10</p> <p>*Richard Hughes, et al. <u>Liderazgo acrecentado. Las lecciones de experiencia</u>, 5ª. Ed. McGraw Hill, México, 2007. Págs. 156 y 159.</p> <p>*Humberto Maturana, et al. <u>Formación Huna y Capacitación</u>, Dolmen ediciones, Santiago de Chile, 1997. Pág. 42.</p> <p>*Emmanuel Kant. <u>Crítica de la Razón práctica</u>, Losada, Buenos Aires.</p> <p>*Marco Antonio Jacobo Gutiérrez. <u>Líderes Universales del siglo XX</u>.</p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 2.</b>	<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Analizar y describir la importancia de liderar y dirigir a las organizaciones, en la plataforma del pensamiento sistemático, así como la importancia de la solución de problemas.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
3.	<p>Pensamiento sistemático y liderazgo.</p> <p>3.1 Definiciones de sistema.</p> <p>3.2 Características de los sistemas.</p> <p>3.3 La organización como sistema.</p> <p>3.4 El Liderazgo y el Pensamiento sistemático.</p> <p>3.5 El perfil del líder sistemático.</p> <p>3.6 El papel del Liderazgo en la solución de problemas.</p>	Deductivo e inductivo	Relacional e interrelacional	Lluvia de ideas de conocimientos previos. Investigación Trabajo en binas.	<p>Investiga otras definiciones de sistema, subrayando las palabras clave y realiza tu propia definición.</p> <p>Investiga y analiza los sistemas que conforman a cualquier empresa o escuela que pueda proporcionar la información.</p> <p>Elaborar un ensayo sobre las aplicaciones de la teoría general de sistemas en el liderazgo.</p> <p>Elaborar un mapa mental sobre liderazgo y pensamiento sistemático.</p>	<p>Examen de autoevaluación.</p> <p>Ensayo</p> <p>Mapa mental.</p> <p>Participación en clase mediante lo investigado.</p> <p>Elaboración de carpeta de evidencias</p>	<p>Hojas blancas tamaño carta.</p> <p>Cuaderno individual o carpeta.</p> <p>Juego de materiales.</p>	<p>Carlos Auridac, et al. <u>El ABC del Desarrollo Organizacional</u>. Trillas, México, 1997. Págs. 55, 56 y 58.</p> <p>French Wendell, et al. <u>Desarrollo Organizacional</u>, 5ª. Ed. Prentice Hall, México, 1996. Pág. 91.</p> <p>Ludwig Bertalanffy, et al. <u>Teoría General de Sistemas</u>, 3ª. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1980. Pág. 1.</p> <p>Stephen Robbins. <u>Comportamiento Organizacional</u>, 10ª Ed. Pearson Educación, México, 2004. Pág. 2.</p> <p>Leonardo Polo. <u>Quién es el Hombre</u>, Rialp, Madrid, 1991. Pág. 35.</p> <p>Gustavo Velázquez Mastretta. <u>Humanismo en la Administración I</u>, ECAFSA, México, 1980. Págs. 39, 40 y ss.</p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 2.</b>	<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Que el alumno conozca la negociación, así como las características, estilos y técnicas para que aprenda el proceso de negociar y pueda asimilar la importancia para el liderazgo.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
4.	<p>Técnicas de negociación.</p> <p>4.1 Concepto de negociación.</p> <p>4.2 Características de una negociación.</p> <p>4.3 Concepto de conflicto.</p> <p>4.4 Importancia de la negociación en el manejo de conflictos.</p>	Inductivo	Interrelacional	<p>Investigación</p> <p>Exposición</p> <p>Lluvia de ideas de conocimientos previos.</p> <p>Trabajo en equipos de 5 personas</p>	<p>Investigar sobre el Acuerdo de Versalles de la Primera Guerra mundial para ver la forma de negociación de las potencias mundiales participantes.</p> <p>Identificar un conflicto cotidiano en tu escuela y analiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por qué surgió</li> <li>• Cuáles fueron las causas</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Como lo maneja</li> <li>• Cuál fue la resolución</li> </ul> <p>Investigar técnicas de negociación.</p>	<p>Exposición de sus conclusiones.</p> <p>Entrega de investigación.</p> <p>Caso práctico.</p> <p>Elaboración de carpeta de evidencias</p>	<p>Cuaderno individual o carpeta.</p> <p>Juego de materiales.</p>	<p>*Ramón Montaner. <u>Negociación para obtener resultados</u>. Ed. Deusto, Bilbao, 1992. Pág. 12.</p> <p>*Adalberto Chiavenato. <u>Comportamiento Organizacional</u>, Thompson, México, 2004. Págs. 535, 536.</p> <p>*Adalberto Chiavenato. <u>Gerenciando personas</u>, Prentice Hall, México, 2002. Pág. 186.</p> <p>*Robert Maddux, et al. <u>Como negociar con éxito</u>, Iberoamericana, México, 1992. Pág. 7.</p> <p>*Richard Hughes, et al. <u>Liderazgo acrecentado. Las lecciones de experiencia</u>, 5ª. Ed. McGraw Hill, México, 2007. Pág. 489.</p> <p>*Stephen Robbins. <u>Comportamiento Organizacional</u>, Prentice Hall, México, 2002. Pág. 549.</p> <p>*Luis Puchol, et al. <u>Habilidades directivas</u>, Ed. Diaz Santos, Madrid, 2003. Págs. 439-442.</p> <p>*Manuel Dasi, et al. <u>Técnicas de negociación: Un método práctico</u>. Ed. ESIC, Madrid, 1997. Pág. 30.</p> <p>*Martín González, et al. <u>Comportamiento Organizacional</u>, CECSA, México. Pág. 109.</p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 2.</b>	<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Que el alumno conozca la negociación, así como las características, estilos y técnicas para que aprenda el proceso de negociar y pueda asimilar la importancia para el liderazgo.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
4.	Técnicas de negociación.  4.5 Características del negociador. 4.6 Desarrollo de habilidades para negociar. 4.7 Proceso de negociación. 4.8 Estilos de negociación. 4.9 Técnicas de negociación.	Inductivo	Interrelacional	Investigación Exposición Lluvia de ideas de conocimientos previos. Trabajo en equipos de 5 personas	Investigar sobre el Acuerdo de Versalles de la Primera Guerra mundial para ver la forma de negociación de las potencias mundiales participantes. Identificar un conflicto cotidiano en tu escuela y analiza: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porqué surgió</li> <li>• Cuáles fueron las causas</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Como lo maneaste</li> <li>• Cuál fue la resolución</li> </ul> Investigar técnicas de negociación.	Exposición de sus conclusiones. Entrega de investigación. Caso práctico.  Elaboración de carpeta de evidencias	Cuaderno individual o carpeta. Juego de materiales.	*Ramón Montaner. <u>Negociación para obtener resultados</u> . Ed. Deusto, Bilbao, 1992. Pág. 12. *Adalberto Chiavenato. <u>Comportamiento Organizacional</u> , Thompson, México, 2004. Págs. 535, 536. *Adalberto Chiavenato. <u>Gerenciando personas</u> , Prentice Hall, México, 2002. Pág. 186. *Robert Maddux, et al. <u>Como negociar con éxito</u> , Iberoamericana, México, 1992. Pág. 7. * Richard Hughes, et al. <u>Liderazgo acrecentado. Las lecciones de experiencia</u> , 5ª. Ed. McGraw Hill, México, 2007. Pág. 489. *Stephen Robbins. <u>Comportamiento Organizacional</u> , Prentice Hall, México, 2002. Pág. 549. *Luis Puchol, et al. <u>Habilidades directivas</u> , Ed. Diaz Santos, Madrid, 2003. Págs. 439-442. *Manuel Dasi, et al. <u>Técnicas de negociación: Un método práctico</u> , Ed. ESIC, Madrid, 1997. Pág. 30. *Martin González, et al. <u>Comportamiento Organizacional</u> , CECSA, México. Pág. 109.

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 2.</b>	<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		El alumno interpretara la importancia de las relaciones del líder con sus seguidores, las relaciones interpersonales e intergrupales, la influencia de los seguidores y la negociación.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
5.	<p>Relaciones diádicas, seguidores y delegación.</p> <p>5.1 Concepto de relaciones diádicas.</p> <p>5.2 El Líder y las relaciones interpersonales.</p> <p>5.3 El Líder y las relaciones intergrupales.</p>	Deductivo e inductivo	Carismático y Relacional	Lluvia de ideas de conocimientos previos. Trabajo en equipos de 5 personas	<p>Realizar un mapa mental del tema.</p> <p>Elaborar un cuadro sinóptico de las relaciones diádicas en un líder.</p> <p>Investigar con diferentes compañeros, la relación que tienen con su director o jefe inmediato.</p> <p>Analiza al equipo de futbol campeón actual sobre:</p> <p>Las relaciones interpersonales</p> <p>Las relaciones intergrupales.</p>	<p>Exposición breve de lo investigado y del análisis.</p> <p>Mapa mental y cuadro sinóptico.</p> <p>Elaboración de carpeta de evidencias</p>	<p>Hojas blancas tamaño carta.</p> <p>Cuaderno individual o carpeta.</p> <p>Juego de materiales.</p> <p>Libros necesarios.</p>	<p>Richard Daft. <u>La experiencia del Liderazgo</u>, 3ª. Ed. Thompson, México, 2006. Págs. 65 , 66 y 262-264.</p> <p>Robert Lussier y Chistopher Achua. <u>Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades</u>, 2ª. Ed. Cengage, México, 2005. Págs. 222-237.</p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 2.</b>	<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		El alumno interpretara la importancia de las relaciones del líder con sus seguidores, las relaciones interpersonales e intergrupales, la influencia de los seguidores y la negociación.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
5.	Relaciones diádicas, seguidores y delegación.  5.4 Influencia de los seguidores.  5.5 Diferencia entre orden y mandato.  5.6 El Líder y la delegación.  5.7 Delegación y su proceso.	Deductivo e inductivo	Carismático y Relacional	Lluvia de ideas de conocimientos previos. Trabajo en equipos de 5 personas	Realizar un mapa mental del tema. Elaborar un cuadro sinóptico de las relaciones diádicas en un líder. Investigar con diferentes compañeros, la relación que tienen con su director o jefe inmediato. Analiza al equipo de futbol campeón actual sobre: Las relaciones interpersonales Las relaciones intergrupales.	Exposición breve de lo investigado y del análisis. Mapa mental y cuadro sinóptico. Elaboración de carpeta de evidencias	Hojas blancas tamaño carta. Cuaderno individual o carpeta. Juego de materiales. Libros necesarios.	Richard Daft. <u>La experiencia del Liderazgo</u> , 3ª. Ed. Thompson, México, 2006. Págs. 65 , 66 y 262-264.  Robert Lussier y Chistopher Achua. <u>Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades</u> , 2ª. Ed. Cengage, México, 2005. Págs. 222-237.

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 2.</b>	<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Interpretar, analizar el liderazgo transcultural y el desarrollo de habilidades para liderar y conducir culturas diferentes, así como la importancia del liderazgo en la cultura mexicana.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
6.	<p>Liderazgo transcultural.</p> <p>6.1 Concepto de Liderazgo transcultural.</p> <p>6.2 Cultura, rasgos culturales y cultura organizacional.</p> <p>6.3 Liderazgo en la cultura mexicana.</p>	Inductivo	Relacional	Investigación y exposición. Trabajo en equipos de 5 personas	<p>Investigar la vida de Carlos Slim y su liderazgo, que lo ha llevado a la posición en la que se encuentra con sus empresas.</p> <p>Investiga la cultura y liderazgo de empresas exitosas en México o una escuela líder de tu rumbo y analiza los factores que la han llevado a donde está.</p> <p>Escribe un ensayo sobre la forma en que podría mejorar tu escuela y la postura de la mujer en la misma.</p>	<p>Reporte de investigaciones. Ensayo.</p> <p>Exposición de sus conclusiones.</p> <p>Elaboración de carpeta de evidencias</p>	<p>Hojas tamaño carta blancas.</p> <p>Cuaderno individual o carpeta.</p> <p>Juego de materiales.</p>	<p>*David Casares Arrangoiz. <u>Liderazgo. Capacidades para dirigir</u>, Fondo de Cultura económica, México, 1996. Pág. 52.</p> <p>*Peter Drucker. <u>Qué hace eficaz a un ejecutivo</u>, Harvard Bussines Review, New York, 2004. Págs. 57 y 86.</p> <p>*John DuBrin. <u>Fundamentos de Comportamiento Organizacional</u>, Thompson, México, 2003. Pág. 85.</p> <p>*Arlen Etling. <u>Liderazgo efectivo</u>, Trillas, México, 1998. Pág. 87.</p> <p>*Don Hellriegel, et al. <u>Comportamiento Organizacional</u>. Soluciones empresariales, México, 1999. Pág. 7.</p> <p>*John Kotter. <u>El líder del Cambio</u>, McGraw Hill, México, 1997. Págs. 42 y 167.</p> <p>*Robert Lussier y Chistopher Achua. <u>Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades</u>, 2ª. Ed. Cengage, México, 2005. Pág. 48.</p> <p>*Berta Madrigal Torres. <u>Liderazgo, enseñanza y aprendizaje</u>, McGraw Hill, México, 2003. Págs. 2003 y 2005.</p> <p>*René Villarreal, et al. <u>La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual</u>, McGraw Hill, México, 2003. Pág. 49.</p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo I:</b>		<b>Habilidades Directivas y Liderazgo</b>			<b>PARTE 2.</b>	<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Objetivo Particular:</b>		Interpretar, analizar el liderazgo transcultural y el desarrollo de habilidades para liderar y conducir culturas diferentes, así como la importancia del liderazgo en la cultura mexicana.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
6.	Liderazgo transcultural.  6.4 Liderazgo con perspectiva de género.  6.5 Habilidades para dirigir culturas diferentes.  6.6 Competitividad y liderazgo.	Inductivo	Relacional	Investigación y exposición. Trabajo en equipos de 5 personas	Investigar la vida de Carlos Slim y su liderazgo, que lo ha llevado a la posición en la que se encuentra con sus empresas. Investiga la cultura y liderazgo de empresas exitosas en México o una escuela líder de tu rumbo y analiza los factores que la han llevado a donde está. Escribe un ensayo sobre la forma en que podría mejorar tu escuela y la postura de la mujer en la misma.	Reporte de investigaciones. Ensayo.  Exposición de sus conclusiones.  Elaboración de carpeta de evidencias	Hojas tamaño carta blancas. Cuaderno individual o carpeta. Juego de materiales.	*David Casares Arrangoiz. <u>Liderazgo. Capacidades para dirigir</u> , Fondo de Cultura económica, México, 1996. Pág. 52. *Peter Drucker. <u>Qué hace eficaz a un ejecutivo</u> , Harvard Bussines Review, New York, 2004. Págs. 57 y 86. *John DuBrin. <u>Fundamentos de Comportamiento Organizacional</u> , Thompson, México, 2003. Pág. 85. *Arlen Etling. <u>Liderazgo efectivo</u> , Trillas, México, 1998. Pág. 87. *Don Hellriegel, et al. <u>Comportamiento Organizacional</u> . Soluciones empresariales, México, 1999. Pág. 7. *John Kotter. <u>El líder del Cambio</u> , McGraw Hill, México, 1997. Págs. 42 y 167. *Robert Lussier y Chistopher Achua. <u>Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades</u> , 2ª. Ed. Cengage, México, 2005. Pág. 48. *Berta Madrigal Torres. <u>Liderazgo, enseñanza y aprendizaje</u> , McGraw Hill, México, 2003. Págs. 2003 y 2005. *René Villarreal, et al. <u>La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual</u> , McGraw Hill, México, 2003. Pág. 49.

# **MODULO II**

**EXCELENCIA EDUCATIVA**

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo II:</b>		<b>Excelencia Educativa</b>						
<b>Objetivo Particular:</b>		El alumno definirá qué es calidad educativa a partir del análisis de algunas propuestas nacionales e internacionales, así como identificará la relación entre la calidad educativa y el desarrollo de competencias para la vida e iniciará un proceso de cambio hacia la excelencia educativa en su escuela.						
<b>Número de sesiones:</b>		1 Sesión						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
1.	<p>Proceso de Mejora a la Calidad Educativa</p> <p>1.1 La calidad parte del reconocimiento de que existen áreas de mejora o crecimiento en la comunidad escolar.</p> <p>1.2 La calidad en el plantel y en su contexto.</p> <p>1.3 La calidad está en el proceso.</p>	Deductivo	Carismático y Relacional	Lluvia de ideas de conocimientos previos. Trabajo en equipos de 5 personas	Lectura de materiales. Exposición de conclusiones por equipos. Elaboración de resúmenes. Elaborar mapa conceptual de la calidad.	Participación y entrega de resúmenes y Mapa conceptual. Elaboración de carpeta de evidencias	Hojas blancas tamaño carta. Cuaderno individual o carpeta. Juego de materiales.	<p>* Juan Carlos Santoyo Hernández. "Calidad educativa y su proceso de mejora continua." Escenarios 10.2 (2012), Págs. 62-74.</p> <p>* Beatriz García Lupión, "La cultura de la evaluación como proceso de mejora de un centro educativo." (2005).</p> <p>* Enriqueta Ruiz Molina. "Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa." Revista de educación 337 (2005): 235-250.</p> <p>* Silvia Schmelkes. "La calidad en el plantel y en su contexto." Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas (2010): 41-46.</p> <p>* Lisandro Henríquez Vargas, et al. "Desarrollo de un modelo predictivo para la calidad superficial en un proceso de torneado sobre aceros de alta resistencia." Prospectiva 12.1 (2014): 55-63.</p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo II:</b>		<b>Excelencia Educativa</b>						
<b>Objetivo Particular:</b>		El alumno definirá qué es calidad educativa a partir del análisis de algunas propuestas nacionales e internacionales, así como identificará la relación entre la calidad educativa y el desarrollo de competencias para la vida e iniciará un proceso de cambio hacia la excelencia educativa en su escuela.						
<b>Número de sesiones:</b>		1 Sesión						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
1.	<p>Proceso de Mejora a la Calidad Educativa</p> <p>1.4 La calidad depende de todos los que participan en el proceso.</p> <p>1.5 La calidad requiere liderazgo.</p> <p>1.6 La calidad conduce al mejoramiento continuo de las personas involucradas.</p> <p>1.7 La planeación y la evaluación son indispensables para la calidad.</p>	Deductivo	Carismático y Relacional	Lluvia de ideas de conocimientos previos. Trabajo en equipos de 5 personas	Lectura de materiales. Exposición de conclusiones por equipos. Elaboración de resúmenes. Elaborar mapa conceptual de la calidad.	Participación y entrega de resúmenes y Mapa conceptual. Elaboración de carpeta de evidencias	Hojas blancas tamaño carta. Cuaderno individual o carpeta. Juego de materiales.	<p>* Sylvia Schmelkes. "<u>La calidad depende de todos los que participan en el proceso.</u>" <u>Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas</u> (1995).</p> <p>* Sylvia Schmelkes. "<u>La calidad requiere liderazgo.</u>" <u>Programa Nacional de Actualización Permanente</u> (2002): 53.</p> <p>* Sylvia Schmelkes. "<u>La calidad conduce al mejoramiento continuo de las personas involucradas.</u>" <u>hacia una mejor calidad de nuestras escuelas</u>. SEP. Biblioteca del normalista. México (1992).</p> <p>* Jack Fleitman. <u>Evaluación integral para implantar modelos de calidad</u>. Editorial Pax México, 2008.</p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo II:</b>		Excelencia Educativa						
<b>Objetivo Particular:</b>		Investigará y definirá su propio concepto de Calidad Educativa, así como detectará que tan lejano o cercano se encuentra que la Calidad en la Educación es la Evaluación.						
<b>Número de sesiones:</b>		1 Sesión						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
2.	<p>¿Qué entendemos por Calidad Educativa?</p> <p>2.1 Definición de Calidad Educativa.</p> <p>2.1.1 ¿Responde la Educación al contexto actual?</p> <p>2.1.2 ¿Es de Calidad la educación ofrecida en las escuelas de México?</p> <p>2.1.3 ¿Cómo puedo elevar el nivel educativo en el aula y en la escuela?</p> <p>2.1.4 ¿A qué nos referimos cuando hablamos de Calidad Educativa?</p> <p>2.1.5 ¿Cómo se relaciona la educación y la Calidad Educativa?</p>	Inductivo	Interrelacional	Investigación Lluvia de ideas de conocimientos previos. Trabajo en binas.	Investigar definiciones de Calidad Educativa. En binas y en función de la experiencia en sus escuelas de manera diagnóstica, responderán a las interrogantes de los puntos 2.1.1 al 2.1.5 para llegar a un consenso grupal.	Reporte de investigación y entrega de cuadro de conclusiones grupales. Elaboración de carpeta de evidencias	Hojas blancas tamaño carta. Cuaderno individual o carpeta. Juego de materiales.	<p>* Alberto Vázquez Tasayco. "Calidad y calidad educativa." (2013).</p> <p>*Victor Rojo Álvarez. "Perfiles y competencias docentes requeridos en el contexto actual de la educación universitaria." Revista española de orientación y psicopedagogía 20.3 (2009), Págs. 270-283.</p> <p>*Alberto Arnaut. "El sistema de formación de maestros en México. Continuidad, reforma y cambio." Cuadernos de discusión 17 (2004), Págs. 35-49.</p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo II:</b>		<b>Excelencia Educativa</b>						
<b>Objetivo Particular:</b>		Determinará como ha sido el Manejo de la Calidad Educativa en los ámbitos Internacional y Nacional a lo largo de la historia.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
3.	<p>La Calidad Educativa en los ámbitos Internacional y Nacional</p> <p>3.1 La Calidad Educativa en la UNESCO.</p> <p>3.2 La Calidad Educativa para la OCDE.</p> <p>3.3 La Calidad constituye el centro de la educación ONU.</p> <p>3.4 La Calidad educativa en la SEP a través de la historia, hasta llegar a la Nueva escuela mexicana.</p>	Inductivo	Relacional e Interrelacional	Exposición por equipos de trabajo equitativos.	Se agruparán en equipos formados equitativamente, investigarán, leerán y expondrán.	Exposición. Reporte de investigación.  Elaboración de carpeta de evidencias	Hojas blancas tamaño carta. Cuaderno individual o carpeta. Juego de materiales.	<p>* Emilio Gautier. <u>"Educación de calidad. Comentarios a la nueva propuesta de OREALC/UNESCO."</u> REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 5.3 (2007), Págs. 29-35.</p> <p>*Denise Vaillant, and E. Rodríguez. <u>"Perspectivas de UNESCO y la OEI sobre la calidad de la educación."</u> <u>Calidad de la Educación en Iberoamérica: Discursos, políticas y prácticas</u> (2018), Págs. 136-154.</p> <p>* Jazmín Cajiga Cuevas, and Tiburcio Moreno Olivos. <u>"Políticas de evaluación docente de la OCDE: Un acercamiento a la experiencia en la educación básica mexicana."</u> Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas 24 (2016), Págs. 1-20.</p> <p>* Miguel Ángel Alonso Verdugo. <u>"Convención de la ONU (2006) en la educación de los alumnos con discapacidad."</u> <u>Participación educativa no 18.</u> Revista cuatrimestral del Consejo Escolar del Estado. Educación inclusiva: todos iguales, todos diferentes: 3425.</p> <p>* José Luis Leos García. <u>"Panorama de las reformas en educación básica. Del Plan de Once Años a la Nueva Escuela Mexicana (1970-2019)."</u> (2019), Pág. 17.</p>

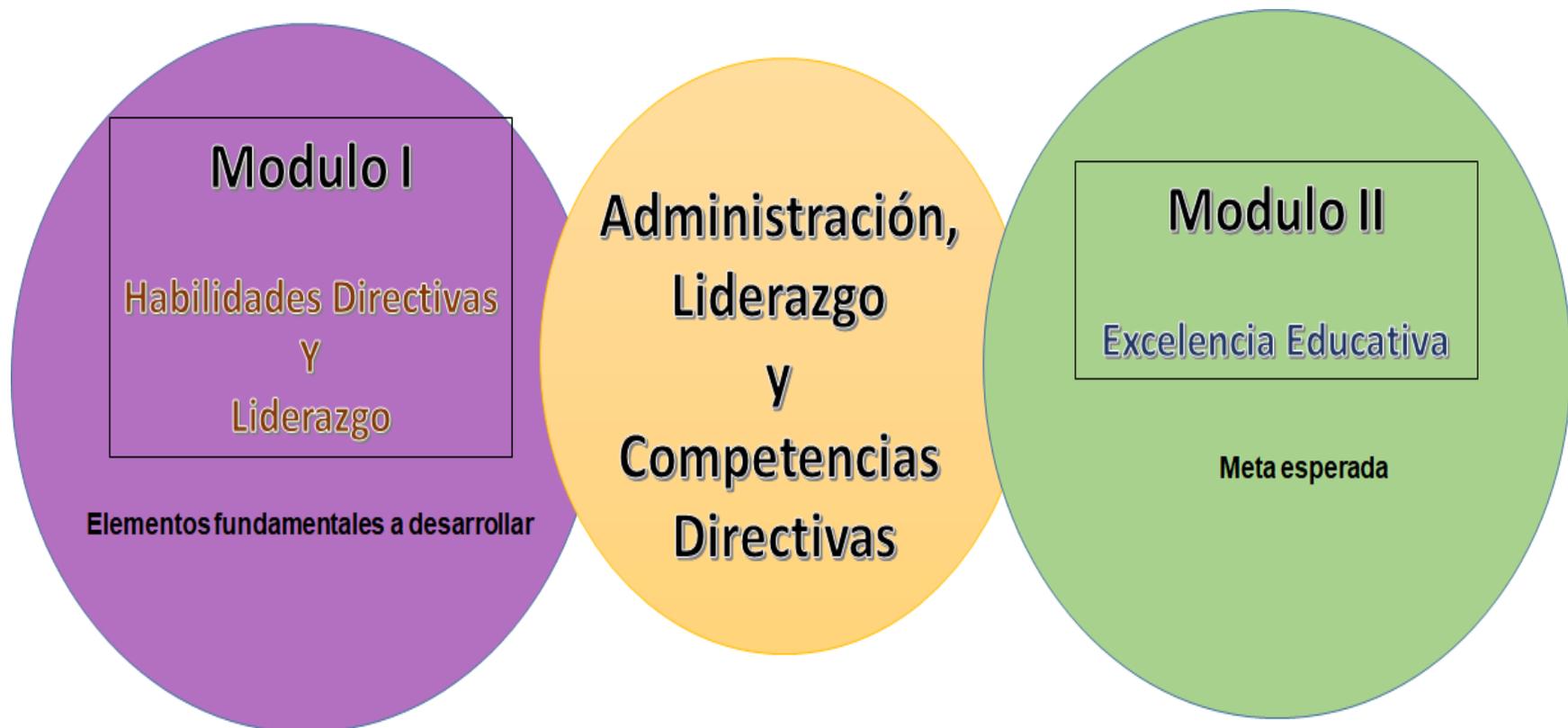
<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo II:</b>		<b>Excelencia Educativa</b>						
<b>Objetivo Particular:</b>		Determinará concepto de Excelencia, características y tipos en los ámbitos Internacional y Nacional.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
4.	<p>Qué es La Excelencia</p> <p>4.1 Excelencia empresarial.</p> <p>4.2 Excelencia personal o individual.</p> <p>4.3 Excelencia en la educación.</p> <p>4.4 Valor de la excelencia.</p> <p>4.5 Excelencia y sus características.</p>	Deductivo e Inductivo	Relacional	Exposición por equipos de trabajo equitativos.	<p>Elaborar un cuadro sinóptico de las competencias para la Vida.</p> <p>Analizar y relacionar en un cuadro curricular los niveles de la Educación Básica.</p> <p>Se agruparán en equipos formados equitativamente, investigarán, leerán y expondrán.</p>	<p>Cuadro sinóptico individual.</p> <p>Cuadro curricular por equipos.</p> <p>Elaboración de carpeta de evidencias</p>	<p>Hojas blancas tamaño carta.</p> <p>Cuaderno individual o carpeta.</p> <p>Juego de materiales.</p>	<p>* Carmen del Rocío Fernández Camacho. <u>La Evaluación de la Excelencia organizacional en el ámbito de la Educación Secundaria.</u> España, Universidad de Sevilla, 2016.</p> <p>* Carnota Carneiro. <u>Gestión de la calidad y excelencia en los centros integrados de formación profesional de Galicia.</u> España, Universidad de Santiago de Compostela. 2011.</p> <p>*<a href="http://clubexcelencia.org/sites/Default/files/documentos/sello/Doc1">http://clubexcelencia.org/sites/Default/files/documentos/sello/Doc1</a></p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo II:</b>		Excelencia Educativa						
<b>Objetivo Particular:</b>		Identificará claramente la transición de Calidad a la Excelencia, Evolución histórica y sus etapas.						
<b>Número de sesiones:</b>		1 Sesión						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
5.	<p>De la Calidad a la Excelencia Organizacional.</p> <p>5.1 Evolución Histórica del concepto de Calidad.</p> <p>5.2 Primera Etapa: Inspección de la Calidad.</p> <p>5.3 Segunda Etapa: Control de la Calidad.</p>	Deductivo	Relacional	Exposición por equipos de trabajo equitativos.	Elaborar un mapa conceptual. Analizar el nivel que guarda cada uno de los indicadores de una Escuela de Calidad en su propio Centro Escolar.	Mapa conceptual individual. Cuadro comparativo de los indicadores por equipos.	Hojas blancas tamaño carta. Cuaderno individual o carpeta. Juego de materiales.	<p>* Carnota Carneiro. <u>Gestión de la calidad y excelencia en los centros integrados de formación profesional de Galicia</u>. España, Universidad de Santiago de Compostela, 2011.</p> <p>*<a href="http://clubexcelencia.org/sites/Default/files/documentos/sello/Doc1">http://clubexcelencia.org/sites/Default/files/documentos/sello/Doc1</a></p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo II:</b>		Excelencia Educativa						
<b>Objetivo Particular:</b>		Identificará claramente la transición de Calidad a la Excelencia, Evolución histórica y sus etapas.						
<b>Número de sesiones:</b>		2 Sesiones						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
5.	<p>Evolución Histórica del concepto de Calidad.</p> <p>5.4 Tercera Etapa: Aseguramiento de la Calidad.</p> <p>5.5 Cuarta Etapa: Gestión de la Calidad Total.</p> <p>5.6 Quinta Etapa: Excelencia</p>	Deductivo	Relacional	Exposición por equipos de trabajo equitativos.	Elaborar un mapa conceptual. Analizar el nivel que guarda cada uno de los indicadores de una Escuela de Calidad en su propio Centro escolar.	Mapa conceptual individual. Cuadro comparativo de los indicadores por equipos.	Hojas blancas tamaño carta. Cuaderno individual o carpeta. Juego de materiales.	<p>* Carnota Carneiro. <u>Gestión de la calidad y excelencia en los centros integrados de formación profesional de Galicia</u>, España, Universidad de Santiago de Compostela, 2011.</p> <p>*<a href="http://clubexcelencia.org/sites/Default/files/documentos/sello/Doc1">http://clubexcelencia.org/sites/Default/files/documentos/sello/Doc1</a></p>

<b>Título de la propuesta:</b>		<b>Diplomado: Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.</b>						
<b>Objetivo General:</b>		Descubrir, entender, desarrollar e implementar la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las Escuelas de Educación Básica.						
<b>Módulo II:</b>		<b>Excelencia Educativa</b>						
<b>Objetivo Particular:</b>		Identificará la Excelencia en la Nueva Escuela Mexicana, sus características, retos y el aporte de los docentes.						
<b>Número de sesiones:</b>		<b>1 Sesión</b>						
No.	Tema	Metodología	Modelo de Enseñanza-aprendizaje	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Actividades	Evaluación	Materiales	Bibliografía
6.	<p>La Nueva Escuela Mexicana Busca la Excelencia en la Educación.</p> <p>6.1 Características de la Nueva Escuela Mexicana.</p> <p>6.2 Los 5 Pilares de la Nueva Escuela Mexicana.</p> <p>6.3 Retos de la Nueva Escuela Mexicana.</p> <p>6.4 El Papel del Docente y la Excelencia en la Nueva Escuela Mexicana.</p>	Deductivo e Inductivo	Interrelacional	Exposición por equipos de trabajo equitativos.	Elaborar un mapa Mental. Analizar y con base en la opinión de todos elaborar un cuadro general de conceptos. Exposición por equipos.	Mapa mental del tema completo. Cuadro general. Exposición.	Hojas blancas tamaño carta. Cuaderno individual o carpeta. Juego de materiales.	<p>* Laura Frade Rubio. <u>El Tránsito de la Nueva Escuela Mexicana: del Pasado Posible al Futuro Posible</u>. Revista electrónica inteligencia educativa, Vol. 62. 2019.</p> <p>* María Luisa Quaresma y Leandro Zamorano. <u>El Sentido de Pertenencia en Escuelas Públicas de Excelencia</u>." Revista Mexicana de Investigación Educativa, Vol. 21 No. 68. 2016.</p>

## 7.7. MAPA CURRICULAR DE LA PROPUESTA POR MÓDULOS



## 7.8. DURACIÓN DEL PERIODO DE ESTUDIOS

La presente propuesta pretende dar solución a la necesidad de contar y desarrollar directivos mediante un diplomado en Administración, Liderazgo y Competencias Directivas y con ello, enfrentar la problemática analizada.

El diplomado está dividido en dos grandes Módulos denominados I y II que a su vez, se dividen en tres partes, dos y uno respectivamente, mismas que tienen entre 6 y 7 temas y cuya duración del periodo, será de 210 horas-clase de forma presencial.

El Módulo I que es donde engloba los temas principales de la propuesta y requieren de una minuciosa atención. Como ya se había mencionado, este módulo está compuesto de dos partes, mismas que se considera cubrir en 102 y 60 horas respectivamente, tiempo que se requiere para el estudio a fondo de los temas que incluyen.

El diplomado está dirigido a directores, subdirectores y profesores de escuelas de Educación Básica, su diseño se sustenta en sesiones de 6 horas impartándose los sábados de 8 a 14 horas, en 35 sesiones que suman las 210 horas que se proponen para ser cubierto adecuadamente.

## 7.9. PERFIL DE INGRESO DE LOS ASPIRANTES A CURSAR EL PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA PROPUESTA

Como el objetivo general de la propuesta es, desarrollar directivos (directores y

subdirectores) y aspirantes a los mismos puestos y en concordancia con los programas de promoción horizontal del servicio profesional de los maestros y maestras vigente, así como la idea principal es dotar de conocimientos de administración, liderazgo y competencias directivas a quienes cursen el diplomado.

Conforme a los contenidos del diplomado y el objetivo principal es, el liderazgo compartido como estrategia asertiva de la gestión escolar para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, derivado de esto, está diseñado para el personal que labora en los planteles de Educación Básica que cumpla con los siguientes requisitos:

- Contar con nivel de Licenciatura en cualquier área (Cédula Profesional).
- Contar con nombramiento de director, subdirector, docente frente a grupo y profesor en cualquiera de las asignaturas de Educación Secundaria.
- Mostrar interés por la actualización docente (mediante una carta de exposición motivos).
- Identificación oficial (INE, Pasaporte o Licencia de manejo).
- CURP.
- Haber acreditado la entrevista.

## 7.10. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS ASPIRANTES DE NUEVO INGRESO

Debido a que el presente diplomado conlleva una carga de conocimientos necesarios para quienes son directivos y aspirante a serlo, además que es de carácter voluntario con deseos de actualización y promoción profesional, basta con cubrir los requisitos mencionados en el tema 7.9 (Perfil de ingreso de los aspirantes).

## 7.11. PERFIL DE INGRESO

Desde este marco es fundamental conocer el perfil directivo para lograr una eficaz gestión escolar enfocada al aprovechamiento escolar de los alumnos, que como punto de partida se expresa en las necesidades de la Escuela Secundaria 201, Carlos Chávez Ramírez de Jornada ampliada en la Alcaldía Iztapalapa.

De tal suerte que lo esencial del perfil directivo que se debe observar es: Por medio de criterios de trabajo cotidiano de directores, considerando las condiciones en que se encuentran las escuelas y los planteamientos que se desprenden de la nueva legislación en materia educativa.

Por lo tanto, se refiere también a la capacidad de establecer, con la participación de los integrantes de la comunidad escolar, una visión de futuro, donde los alumnos, su aprendizaje y bienestar guíen la actuación educativa.

Por lo tanto, el perfil de ingreso que habrá de cubrir el aspirante a cursar este diplomado, primeramente, es cumplir con los requisitos documentales ya enlistados en el punto 7.9, así que sea: Directivo en activo, subdirector con intenciones de continuar la proyección directiva y el docente con aspiraciones a la promoción horizontal y vertical según el Servicio Profesional de los maestros y maestras.

Lo ideal es que debiera cursarlo quien quiera según ya lo descrito, pero también quien deba, desde el sentido de obligatoriedad por la función que desempeña o la aspiración por llegar a la función, considerando que los contenidos del diplomado son necesarios.

Cabe mencionar que no se asegura la carencia de los mismos, sino al contrario son para actualizar o fortalecerlos.

## 7.12. PERFIL DE EGRESO

Adquirirá, actualizará o reforzará conocimientos como: Administración, Gestión, Calidad, Colaboración y sobre todo obtendrá, descubrirá y desarrollará las habilidades de liderazgo natas o adquiridas, como mínimamente necesarios para el buen ejercicio de la función directiva en las instituciones de Educación Básica.

El perfil de egreso del diplomado, en concordancia con el Perfil Directivo de la Nueva Escuela Mexicana, corresponde a una visión de la función directiva enfocada a la atención personal, humana e integral de los alumnos, así como al logro de aprendizajes, dispuesto a escuchar y a comprender para apoyar a las diferentes personas en la labor que cada una realiza. Un directivo consciente que para lograr los propósitos en la escuela es necesario que exista una comunicación respetuosa, honesta y fluida al interior del colectivo docente y con la comunidad escolar, de modo que se construyan objetivos comunes que coadyuvará para cumplir lo más cercano posible a los siguientes puntos:

- Un directivo que es líder pedagógico al colocar a los alumnos en el centro de la labor educativa.
- Un directivo que gestiona la mejora escolar con la participación de la comunidad educativa.
- Un directivo que coordina la organización y el funcionamiento de la escuela para asegurar la prestación regular del servicio educativo.
- Un directivo que favorece la atención a los alumnos en un marco de equidad, inclusión, interculturalidad y sana convivencia en la escuela.
- Un directivo que propicia la vinculación de la escuela con las familias y el entorno para favorecer el desarrollo integral de los alumnos.

### 7.13. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS PARA EL INGRESO AL PROGRAMA DE ESTUDIOS

En la formalidad y profesionalismo que debe tener el aspirante al diplomado, como con el que cuenta la institución que imparta el mismo, conlleva a determinar las obligaciones, compromiso y comportamiento del estudiante, como la organización escolar de la institución. Por ello se establecen los requisitos de permanencia en la modalidad de estudio de la propuesta modular Diplomado “Administración, Liderazgo y Competencias Directivas.

- Solicitar la admisión
- Cubrir los requisitos señalados
- Presentarse a las sesiones de forma puntual
- Cumplir con el mínimo de asistencia requerido
- No presentarse en estado inconveniente a las sesiones del Diplomado, así como no presentar comportamientos inadecuados durante su permanencia en la universidad.

### 7.14. CRITERIOS DE PERMANENCIA EN LA MODALIDAD DE ESTUDIOS DE LA PROPUESTA MODULAR

La permanencia en el diplomado, será acorde a los lineamientos establecidos en esta propuesta.

La no permanencia solo aplicaría al causar una baja del diplomado, la cual podría ser:

1. Baja temporal: se autoriza que el alumno suspenda sus estudios y demás derechos y obligaciones relacionados con la condición de alumno.

2. Baja definitiva: Será dado de baja definitivamente el alumno que:

- a) Lo solicite por escrito,
- b) Que no se haya inscrito correctamente,
- c) Cometa falta grave, a juicio de las autoridades.

## 7.15. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS

Referente a los criterios de evaluación para considerarse como aprobado, habrá de ajustarse a los siguientes puntos:

- 1. La evaluación tiene por objeto la acreditación de una materia o módulo de un periodo escolar y considerará las evidencias de aprendizaje señaladas en el programa de estudios.
- 2. La evaluación se expresará mediante número entero. I. La calificación mínima para acreditar una materia o módulo será 7 (siete); II. Cuando el estudiante no demuestre poseer los aprendizajes suficientes en la materia o módulo, se expresará con 5 (cinco). En el caso de que el estudiante no se presente a la evaluación de la materia o módulo o no tenga el mínimo de asistencia requerido, se anotarán las siglas N.P., que significan NO PRESENTÓ, misma que se contabiliza como no aprobada.
- 3. El estudiante tendrá derecho a la evaluación ordinaria en los siguientes casos:
  - I. Encontrarse inscrito en la materia o módulo;
  - II. Haber cursado la misma conforme a lo establecido en el plan de estudios del programa educativo correspondiente; y
  - III. Cumplir con el 80% de asistencia a la materia o módulo.
- 4. Los profesores darán a conocer a los estudiantes las calificaciones asentadas en las actas correspondientes hasta tres días hábiles posteriores al término del

periodo de evaluaciones.

5. Cuando el estudiante asista a una materia o módulo sin estar inscrito en ella, no tendrá derecho a ser evaluado conforme a los criterios establecidos en el programa de ésta.

Por su parte, lo correspondiente a la acreditación deberá observar estos puntos:

1. Se fundamenta en la evaluación satisfactoria de cada materia o módulo
2. Cuando se acredite la materia o módulo, la calificación será definitiva e irrenunciable cuando se hayan agotado los procedimientos establecidos de revisión y corrección de evaluaciones.

## CONCLUSIONES

La importancia en la determinación y justificación del tema de investigación, así como el interés personal del investigador, son los elementos que llevaron al tema o título de investigación de la siguiente manera:

EL LIDERAZGO COMPARTIDO COMO ESTRATEGIA ASERTIVA DE LA GESTIÓN ESCOLAR PARA MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES EN LA ESCUELA SECUNDARIA 201, CARLOS CHÁVEZ RAMÍREZ DE LA COLONIA EJÉRCITO CONSTITUCIONALISTA EN LA ALCALDÍA IZTAPALAPA DE LA CDMX

El conocer el contexto histórico y socio económico, así como todos los factores relativos e importantes, fueron de gran ayuda para entender a toda la comunidad de la escuela donde se realizó la investigación y en conjunción e integración todos los elementos guiaron a las siguientes Conclusiones:

Como se señaló, la evidencia empírica plantea que existe relación entre el liderazgo de los directivos y los buenos resultados educativos de los alumnos, mediante un mecanismo de transferencia que se basa en la influencia que los directores ejercen con sus respectivos maestros, quienes a su vez afectan o influyen a los estudiantes. Esto ha llevado a que se reconozca que la formación de los directores escolares puede contribuir a desarrollar y moldear sus habilidades de liderazgo. Existen distintas opciones formativas dirigidas a fortalecer a los directores en las distintas etapas y contextos por las que ocurren, las cuales van desde la

formación inicial antes de entrar en funciones y los programas de inducción, hasta la formación continua, lo cual habría de ser de manera obligatoria a todo aquel que aspira a ocupar un puesto directivo en una escuela.

En México es todavía escasa la formación de directivos y como se ha visto, los programas de formación que el Estado oferta se inclinan más hacia la gestión y la dirección que al desarrollo de habilidades de liderazgo para lograr influir en beneficio de las comunidades escolares. En el caso de los programas de posgrado, las especialidades dirigidas a atender esta necesidad formativa son todavía muy escasas en el país, donde se destaca, que las impartidas preponderantemente son por universidades privadas y casi nula en la universidad pública. “Mientras que, en el caso de las maestrías en administración, gestión o liderazgo, tomando en consideración tanto las que se imparten en universidades públicas como privadas éstas constituyen apenas el 13% de la oferta educativa en educación”, según La Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación (2017)<sup>172</sup>.

Todo tema vinculado con las políticas generadas por el Estado es por tradición motivo de observación y crítica, la mayoría de las veces justificada. Con referencia a los programas de formación que vienen de la mano con sistema para la carrera de las maestras y los maestros y los concursos de oposición, no dejan de despertar suspicacias, sin embargo, cabe señalar que estas políticas de formación inicial y continua que se han desarrollado ya en otros países y contextos, han dado buenos resultados.

En la actualidad, todavía, aunque en menor medida, atañen ciertos dilemas en nuestro país donde se expresa en cómo los directores que generacionalmente todavía son ajenos a las competencias digitales podrán habilitarse en las modalidades en línea que la Secretaría de Educación Pública puso a disposición. La otra cara de la moneda

---

<sup>172</sup> <http://www.sep.gob.mx/es/sep1/SIRVOES> (22-04-2021)

son los docentes y directores nóveles (menores de 30 años) que mediante concurso de oposición se hicieron acreedores a un cargo que requiere de experiencia directiva y en liderazgo.

Se puede presumir, que la solución a esta disparidad se basa en articular las trayectorias de los docentes experimentados con las competencias incorporadas en los docentes de nuevo ingreso, pero sobre todo la necesidad de una formación directiva, con habilidades administrativas y de liderazgo.

## BIBLIOGRAFÍA

**ALFONSO**, Alicia. La excelencia gerencial en educación. Lima, Perú, Derrama Magisterial, 2001.

**ALONSO DÍAZ**, Arturo, et. al. Apuntes para la asignatura de Administración Básica I. México, Fondo Editorial Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2003.

**ARNAU, M**, J. et. al. Metodología de la investigación psicológica. Madrid, España. Editorial Síntesis, S.A., 1995.

**BACKHOFF ESCUDERO**, Eduardo, et al. Cuestionarios de Contexto de las pruebas.

**BELLI**, Cristián, et. al. Situación Educativa de América Latina y el Caribe: *Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Santiago de Chile, UNESCO-CEPAL, 2013.

**BLANCO**, Emilio. Eficacia escolar y clima organizacional: apuntes para una investigación de procesos escolares

**CHAMORRO MIRANDA**, Diana Judith. Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director-a. Madrid, España. Universidad Complutense de Madrid, 2005.

**CUEVAS LÓPEZ**, Ma. Mercedes, et. al. Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto Pluricultural. Granada, España. La Revista Profesorado, Universidad de Granada, Campus Ceutla, 2008.

**DE ZUBIRÍA SAMPER**, Julián. Los Modelos Pedagógicos. 2da. ed., Bogotá, Colombia, Cooperativa Editorial Magisterio, 2006.

**DILTS**, Robert. Liderazgo Creativo. Madrid, España, Editorial Urano, 1998. Estudios Educativos, México.

Estudios Sociológicos. México, D.F., Vol. XXVII, Núm. 80, mayo-agosto, El Colegio de México, A.C., 2009.

Excale: Marco de referencia. Documento mimeografiado. México, Instituto Nacional.

**FRENCH**, Wendell L., Cecil H. Bell. Desarrollo Organizacional. México, Prentice Hall, 1996,

**GALLEGOS**, Alberto. Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima, San Marcos. (B. Pública de Lima), 2004.

**GUZMÁN CÁCERES**, Marcela y Augusto Renato Pérez Mayo. Organización Escolar y Resultados Educativos, Realidades y Perspectivas en Tabasco, México, Universidad del Valle de México, 2013.

**HERNÁNDEZ SAMPIERI**, et. al. Metodología de la Investigación. 4ª edición, Ciudad de México, Mc Graw Hill Interamericana, 2006.

**HERNÁNDEZ SAMPIERI**, Roberto, et. al. Metodología de la Investigación. 6ª. edición, Ciudad de México, Mc Graw Hill Interamericana, 2006.

**HURTADO DE BARRERA**, Jacqueline. Metodología de la Investigación. Caracas Venezuela, 4ª. Ed, Ediciones Quirón, S.A., 2010.

**KREITNER**, Robert, Ángelo Kinicki. Comportamiento de las Organizaciones, 3era. Ed., España, Ed, McGraw Hill Interamericana, 1997.

**LATORRE BELTRÁN**, Antonio, et al. Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona, España, Ediciones Experiencia, 1996.

**LOZA TELLO**, German. El liderazgo Directivo en la Gestión Pedagógica de las Escuelas de calidad. Ciudad de México, Universidad Pedagógica Nacional, 2013.

**MARTÍNEZ FAJARDO**, Carlos Eduardo. Administración de Organizaciones Productividad y Eficacia. 2da. ed., Colombia Facultad de Ciencias Económicas, 1999. México, Revista Latinoamericana.

**MONROY**, Jennifer. Liderazgo Directivo como Elemento Estratégico en la Efectividad del Desempeño Docente. Valencia Venezuela. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación, 2013.

**MURILLO TORRECILLA**, Javier. La investigación sobre Liderazgo educativo: una mirada desde la presente proyectada al futuro. Revista Fuentes, de la Universidad de Sevilla, España, 2014.

**OCDE**. Schooling for tomorrow. Trends and scenarios. París, Francia, CERI-OECD, 2001.

**INEE**. Evaluación de la Educación. México, 2005.

**POZNER DE WEINBERG**, Pilar. Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Buenos Aires, Argentina, IIPE, 2000. Capítulo II.

**RAXULEU AMBROSIO**, Manuel. Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente. Quetzaltenango, Guatemala, Universidad Rafael Landívar, 2014.

**REEVES VÁSQUEZ**, Matías Andrés. Liderazgo Directivo en Escuelas de Altos Niveles de Vulnerabilidad Social. Santiago de Chile, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2010.

**RENDÓN SOSA**, Javier de Jesús, et. al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México, D.F., Secretaría de Educación Pública. 2009.

**ROBBINS**, Stephen P., Timothy A. Judge. Comportamiento Organizacional. México, 13ª Ed, Prentice Hall, 2009.

**RODRÍGUEZ**, C.. Gestión pedagógica de instituciones educativas. México, Astra, 2009.

**ROSALES ORTEGA**, Rocío, et al. Diversidad Urbana, Política y Social en Iztapalapa. México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAM-I), 2005.

**SCHMELKES**, Silvia. La desigualdad en la calidad de la educación primaria.

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**. ¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica. México, CONALITEG, 2001.

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**. Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial para Adultos de Escuelas Públicas en el Distrito Federal 2015- 2016. Ciudad de México, 2015 .

**SECRETARÍA DE GOBIERNO**. Diario Oficial de la Federación. Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente. México, 2013.

**SILVA SLATER**, Charles y Patricia Antúnez Serafín. Avances recientes sobre el liderazgo escolar en países anglófonos, Volumen 12, Ejemplar 4. Madrid, España, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio, 2014.

**TAMAYO Y TAMAYO**, Mario. El Proceso de la Investigación Científica. México, 4ª. Ed, Editorial Limosa, 2007.

**TAPIA GARCÍA**, Guillermo Adrián. Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela. México, CONALITEG, 2003.

**UNESCO**. Marco de Acción de Dakar Foro. Senegal, Congreso Mundial sobre

Educación para Todos, Jomtien, 2000.

**VÁZQUEZ HERRERA**, Evangelina, et al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México, CONALITEG, 2001.

**WCEFAS**. Declaración mundial sobre educación para todos y marco de acción para satisfacer las necesidades de aprendizaje. Jomtien, Tailandia, 1990.

**WEBER**, Max. ¿Qué es la Burocracia? México, Libros Tauro, 2001.

**ZARATE RAMÍREZ**, Dilma. Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia. Lima, Perú, Universidad Mayor de San Marcos, Facultad Educación, Unidad de Posgrado, 2011

## REFERENCIAS DE INTERNET

[http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_15/po-nencias/1061-F](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_15/po-nencias/1061-F) (05-11-2017).

[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013). (02-04-2018).

[http://www.joanteixido.org/doc/direccio/cambio\\_modelo\\_direccion](http://www.joanteixido.org/doc/direccio/cambio_modelo_direccion). (09-05-2018).

[http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_13/po-nencias/0284-F](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_13/po-nencias/0284-F). (15-10-2017).

<http://www.redalyc.org/html/551/55115064003/>. (07-03-2018).

<http://www.defe.mx/mexico-df/mapa>. (10-11-2017).

[www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/71/link/interactive](http://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/71/link/interactive). (09-03-2018).

<http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (03-01-2018).

<http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (18-02-2018).

<http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (18-02-2018).

<http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (29-05-2018).

<http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (28-05-2018).

<https://www.portaleducativo.net/octavo-basico/200/Medios-de-comunicacion>. (25-06-2017).

<http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html> (25-05-2018).

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/DISTRITO%20FEDERAL/Delegaciones/Iztapalapa/IztPro01>.(13-07-2018).

[https://sic.cultura.gob.mx/lista.php?table=centro\\_cultural&estado\\_id=9&municipio.](https://sic.cultura.gob.mx/lista.php?table=centro_cultural&estado_id=9&municipio.) (30-10-2017).

<http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (23-11-2017).

<http://www.cij.gob.mx/ebco2013/centros/9370SD.html>. (13-07-2018).

<http://www.paot.org.mx/centro/programas/delegacion/iztapal.html>. (02-04-2018).

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/DISTRITO%20FEDERAL/Delegaciones/Iztapalapa/IztPro01>. (15-09-2018).

<http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (16-10-2017).

<https://www.google.com/search?ei=2GW5m9CcaEtQX35qWABA&q=principales+parques+y+deportivos+de+iztapalapa>. (17-10-2017).

Map data. 2018 google. INEGI. (10-10-2017).

<https://www.google.com/principales+parques+y+deportivos+en+iztapalapa>. (08-04-2018).

<https://www.google.com/maps/deportivo>. (08-04-2018).

[https://www.google.com/maps/deportivo cananea](https://www.google.com/maps/deportivo%20cananea). (10-04-2018).

<https://culturaiztapalapa.wordpress.com/2012/10/02/cultura-en-iztapalapa-2/>. (30-09-2017).

<http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (07-01-18).

<http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM09DF/delegaciones/09007a.html>. (10-04-2018).

<http://www.cij.gob.mx/ebco2013/centros/9370SD.html>. (24-05-2018).

<http://www.cij.gob.mx/ebco2013/centros/9370SD.html>. (15-03-2018).

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/perspectivas/perspectiva-df>. (25-11-2017).

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/perspectivas/perspectiva-df>. (27-11-2017).

<https://secundaria201carloschavezramirez.jimdo.com/>. (02-06-2018).

[https://www2.sepdf.gob.mx/quienes\\_somos/dgsei/funciones.html](https://www2.sepdf.gob.mx/quienes_somos/dgsei/funciones.html). (23-02-2018).

<https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3422/2/images/EBN19>  
FUENTE: Unidad de Evaluación de política Educativa- Coordinación Nacional de Carrera Magisterial. (20-03-2018).

[www.es.slideshare.net/profesorfeliz/centros-de-maestros](http://www.es.slideshare.net/profesorfeliz/centros-de-maestros) (05-11-2018).

<http://www.redalyc.org/html/551/55115064003/>. (07-03-2018).

<http://www.sep.gob.mx/es/sep1/SIRVOES> (22-04-2021).