



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA  
ZONA ESCOLAR No. 18 EN ECATEPEC, ESTADO DE MÉXICO.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADOS EN PEDAGOGIA

PRESENTAN:

RAQUEL PIÑA LÓPEZ

HORACIO PORTILLO BERMÚDEZ

ASESOR: MTRO. JOSÉ CUTBERTO ENRÍQUEZ VÁSQUEZ

CIUDAD DE MÉXICO, DICIEMBRE 2022

## DEDICATORIA

A nuestros padres quienes nos dieron vida, educación, apoyo y consejos.

A nuestros compañeros de estudio, a nuestras maestras y maestros, quienes sin su ayuda nunca se hubiera podido hacer esta tesis y a nuestras familias que nos han apoyado incondicionalmente durante todo este tiempo.

## AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a nuestras familias por estar a nuestro lado durante el proceso y hasta el final de este proyecto.

Agradecer a nuestro asesor por apoyarnos con sabios consejos que permitieron profundizar en nuestro tema.

## ÍNDICE

Portada	
Introducción.....	1
Capítulo 1. Contexto de la investigación.....	4
1.1 Delimitación del tema.....	4
1.2 Justificación.....	6
1.3 Objetivos.....	9
1.4 Planteamiento del problema.....	9
1.5 Preguntas tópicas.....	12
1.6 Hipótesis.....	13
1.7 Marco teórico.....	13
1.8 Metodología.....	18
Capitulo 2. Secretaria de Educación Pública Y los Sistemas Educativos Integrados al Estado de México.....	21
2.1 Creación de la Secretaria de Educación Pública.....	21
2.2 La descentralización Educativa.....	26
2.3 Los Servicios Educativos Integrados al Estado de México: SEIEM.....	31
2.4 La reforma educativa 2019.....	37
2.5 La educación primaria en México.....	43

2.6 Decreto de creación del SEIEM.....	52
2.7 Organigrama del SEIEM.....	55
2.8 Decreto de creación de la SEP.....	57
2.9 Contexto de la zona escolar No. 18 en Ecatepec Edo. de México.....	62
Capítulo 3 El Liderazgo.....	67
3.1 El liderazgo.....	67
3.2 El liderazgo desde una perspectiva global.....	71
3.3 El liderazgo en México.....	74
3.4 Liderazgo transformacional.....	81
3.5 Variables de los estilos de liderazgo a partir del liderazgo transformacional.....	86
3.5.1 Carisma.....	87
3.5.2 Motivación inspiracional.....	89
3.5.3 Estimulación intelectual.....	90
3.5.4 Consideración individualizada.....	93
3.5.5 Orientación hacia el desarrollo.....	94
3.5.6 Tolerancia psicológica.....	96
3.6 El cambio en la cultura de las organizaciones a partir de la Influencia del liderazgo transformacional.....	97

Capítulo 4 La gestión Escolar.....	101
4.1 Gestión Escolar.....	101
4.2 El proceso de gestión escolar.....	105
4.3 Concepto de Gestión educativa.....	107
4.4 La gestión educativa estrategia y sus componentes .....	109
4.5 Concepto de modelo.....	110
4.6 Modelo de gestión.....	110
4.7 Concepto de gestión del cambio.....	117
4.8 Modelos de gestión del cambio.....	119
4.8.1 Modelo de KURT LEWIN.....	119
4.8.2 Modelo GREINER.....	121
4.8.3 Modelo ADKAR.....	125
CAPITULO 5 METODOLOGIA.....	127
5.1 Tipo de estudio.....	127
5.2 Diseño de investigación.....	128
5.3 Técnica e instrumento.....	128
5.4 Población.....	129
5.5 Análisis e interpretación de resultados prueba piloto (Cuestionario Multifactorial de Estilos de Liderazgo) .....	129
5.6 Análisis de resultados de la aplicación de la encuesta.....	137

Conclusiones.....	145
Referencias.....	148
Anexos.....	153

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo pretende aumentar los recursos del líder y los liderados, potenciando sus niveles de compromiso con objetivos comunes y desarrollando en mayor medida su capacidad para la consecución de estos objetivos.

James McGregor Burns

El presente trabajo de investigación es una tesis que versa sobre “El Liderazgo Transformacional y el proceso de gestión de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México”.

Ahora bien, el Instructivo de Titulación para la Licenciatura en pedagogía de la Universidad Pedagógica Nacional (2016), plantea como una de las opciones de titulación la tesis:

Es un trabajo escrito que implica un proceso de investigación en torno a un problema teórico o empírico en campo de la educación. En la tesis se identifica un problema, se construye como objeto de estudio y se asume una postura metodológica a partir de determinados supuestos teóricos, para valorar una hipótesis; en el que se demuestre un manejo del tema y la información disciplinar (p. 15).



Así pues, la tesis parte del problema central de que ¿cuáles son los componentes del Liderazgo Transformacional y los efectos que éste produce en el proceso de gestión de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México?. Su objetivo general es, analizar los componentes del Liderazgo Transformacional y los efectos que éste promueve en el proceso de gestión en la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México

Ahora bien, uno de los supuestos hipotéticos es, que el ejercicio del Liderazgo Transformacional tiene efectos adecuados en el proceso de gestión de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México; y que el Liderazgo Transformacional, Transaccional y el No Liderazgo, son los más manifiestos en la Zona Escolar No. 18, en educación primaria en Ecatepec, Estado de México.

Cabe mencionar, que para darnos a comprender mejor, la Tesis la estructuramos en cinco capítulos, el primero recibe el título de “Contexto de la Investigación”, aquí los subtemas que sobresalen son: delimitación del tema; planteamiento del problema; preguntas tópicas; objetivo general; supuestos hipotéticos; justificación; marco teóricos, entre otros subtemas. El capítulo 2 lleva por nombre “Secretaría de Educación Pública y los Sistemas Educativos Integrados al Estado de México”, los contenidos temáticos hacen referencia a : creación de la SEP; descentralización educativa; los Servicios Integrados al Estado de México (SEIEM); la Reforma Educativa 2019; la educación primaria en México; Decreto de creación del SEIEM; Zona escolar No. 18 en Ecatepec estado de México. El apartado 3, se titula “ El Liderazgo”, los temas que se tratan son: liderazgo; el liderazgo en México; Liderazgo Transformacional; variables de los estilos de liderazgo a partir del liderazgo transformacional. El 4 apartado recibe el nombre de “ la gestión escolar”, y los temas son: gestión escolar; el proceso de gestión escolar, entre otros temas de sumo interés para los lectores; el 5 y último capítulo “ Metodología”, describe: tipo de estudio; diseño de la investigación; técnicas e

instrumentos; análisis e interpretación de resultados. Por último, las conclusiones; referencias, y un anexo.

En alusión a la metodología, debemos decir que fue un estudio descriptivo. Pues se buscó especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Además, la técnica de la investigación fue la encuesta; la población objeto de estudio fueron 3 directores escolares en la fase piloto, y 18 docentes en la fase final. El instrumento de investigación, fue el Cuestionario Multifactorial sobre Estilos de Liderazgo.

Hay que resaltar, que dentro de las conclusiones se destacan: que hay dos tipos de liderazgo, según Bernard Bass, el Liderazgo Transaccional; el Liderazgo Transformacional, y un comportamiento directivo, que Bass denominó No Liderazgo. Además, los factores del Liderazgo Transformacional, son: Carisma; Consideración Individual; Estimulación Intelectual; Inspiración; y Tolerancia Psicológica.

Así también, ocho docentes escolares de la Zona No. 18 en Ecatepec, Estado de México, poseen características del Liderazgo Transaccional; diez pertenecen al Liderazgo Transformacional, y ninguno se le ubica con el No Liderazgo.

Por último, esta investigación la desarrollamos con base al aparato crítico de la American Psychological Association (APA) que corresponde a la sexta edición en inglés y a la tercera edición en español.

## **CAPÍTULO 1**

### **CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 DELIMITACIÓN DEL TEMA.**

En la actualidad, en México se clama porque en las escuelas primarias tengamos directores que sean unos líderes, líderes que sepan conducir a los profesores al logro de los propósitos institucionales, que orienten a los docentes para que desempeñen su trabajo con eficiencia y eficacia en beneficio de los alumno/as que tienen a su cargo, lo cual se verá reflejado en la formación de un ciudadano, mejor preparado para responder a los retos presentes y futuros de nuestra sociedad cada vez más demandante.

Ahora bien, si es menester contar en nuestras escuelas primarias con directores-líderes, también será necesario hacer investigaciones en ese rubro, de ahí que nuestra tesis, versa sobre “El Liderazgo Transformacional y el proceso de gestión de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México”, tema fundamental dentro de la Licenciatura en Pedagogía, y que se desarrolló en el año de 2019.

Cabe mencionar que el instructivo de Titulación para la Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Pedagógica Nacional (2016), plantea que una Tesis “...es una disertación escrita que parte de un objeto de investigación con el propósito de elaborar una explicación argumentada sobre tal objeto”(p. 7).

Así pues, nuestra tesis parte del problema central ¿cuáles son los componentes del Liderazgo Transformacional y los efectos que éste produce en el proceso de gestión en la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México? y tiene como objetivo general, analizar los componentes del Liderazgo Transformacional y los efectos que éste promueve en el proceso de gestión en la zona escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México.

Es de destacar que el componente teórico de esta tesis está constituido por la teoría del Liderazgo Transformacional, en donde se afirma que los líderes transformacionales despiertan en sus seguidores confianza, admiración y respeto; motivándolos para que hagan más de lo que acostumbran, o incluso de lo que se creían capaces de hacer. Así también, se utilizarán conceptos de: liderazgo, carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración; gestión escolar, modelos de gestión escolar, ámbitos de la gestión escolar, entre otros conceptos más.

Hay que mencionar, además, que para una mayor comprensión de la tesis y pensando en la estructuración de la misma, consideramos pertinente plantear cinco capítulos, el primero de ellos lleva por nombre “El Contexto de la Investigación”, donde se incluirán temas como: la pregunta de investigación, los objetivos del estudio, la justificación, el marco teórico, el diseño metodológico, los supuestos hipotéticos, entre otros. El capítulo 2 se tituló “Secretaría de Educación Pública Y los Sistemas Educativos Integrados al Estado de México”, aquí se encontrarán contenidos temáticos, como: la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP), La descentralización educativa, los Sistemas Integrados al Estado de México (SEIEM) y la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México. El capítulo 3 recibió el nombre de “El Liderazgo”, donde se comentarán los temas de: panorama general del liderazgo, El liderazgo en México, EL Liderazgo Transformacional, el carisma, motivación inspiracional, Estimulación intelectual, tolerancia psicológica, entre otros temas más. El cuarto capítulo llevará por nombre “La Gestión Escolar” y los temas a tratar serán: la gestión, la gestión escolar, los modelos de gestión escolar y la gestión en la supervisión escolar.

Con respecto a la metodología que se utilizó en la construcción de la tesis, se hizo alusión a un estudio descriptivo dentro del paradigma cuantitativo, y se empleó como técnica de investigación la Encuesta; el instrumento de investigación fue el Cuestionario Multifactorial de Bernard Bass (anexo No. 1, citado en Pascual, A.

V., 1993) ,así también se usó para la concentración de la información las Medidas de Tendencia Central, esto es: la Media Aritmética, la Mediana y la Moda, con lo cual se elaboraron tablas, gráficas y se interpretarán los resultados.

De igual modo incluimos los supuestos hipotéticos, donde destacamos que: el ejercicio del Liderazgo Transformacional tiene efectos adecuados en el proceso de gestión de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México; y que el Liderazgo Transformacional, Transaccional y el No Liderazgo, son los más manifiestos en la Zona Escolar No. 18, Educación Primaria en Ecatepec, Estado de México.

Finalmente, la norma técnica que utilizamos en el aparato crítico fue de acuerdo al Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (2010) 6ª. Edición en inglés, tercera edición traducida al español.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Estamos conscientes de que para poder ofrecer un servicio de calidad en las escuelas de educación primaria en México, es importante brindar a los educandos una educación de calidad, para ello es necesario reconocer el tipo de acciones que influyen en los miembros de las instituciones educativas para que sean mejoradas sus prácticas cotidianas, las competencias de los líderes en el campo educacional trascenderán a la colaboración y comunicación entre pares, y por supuesto con todo el equipo de trabajo, siempre y cuando tengan en cuenta que el liderazgo es promover un pensamiento autónomo, capaz de generar elevados niveles de compromiso y responsabilidad con las acciones y tareas que se realizan en las escuelas de educación primaria en México.

Una de las razones por las que seleccionamos el tema de investigación “El Liderazgo Transformacional y el proceso de gestión de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México”, es porque se necesita desarrollar un pensamiento

consciente en el que la perspectiva del liderazgo sea realizar acciones y actividades conjuntas que beneficien el proceso de gestión escolar en las escuelas primarias, promoviendo con ello una forma de pensar y de mejora, en la que se optimicen las prácticas a partir de lo que consideramos un esfuerzo compartido por docentes, directivos, padres de familia y personal de apoyo y asistencia a la educación.

Es importante señalar que a través de esta intervención se le pueda dar mayor validez al liderazgo como proceso determinante en el quehacer directivo. Por consiguiente, el proyecto va encaminado hacia una propuesta en la que el ejercicio del liderazgo, dentro del proceso de gestión escolar, resuelva, proponga y pueda contrarrestar los efectos nocivos que trae consigo la simulación, que ha ocasionado algunos problemas a la educación en nuestro país.

Ahora bien, uno de los preceptos que sugiere la Secretaría de Educación Pública (2016), es que “El proceso del cambio escolar se dé cuando algún miembro de la comunidad escolar, un miembro del equipo directivo o un docente, toma la decisión de hacer algo para mejorar la escuela” (p.12). Por lo cual, es adecuado asumir el compromiso con la convicción de que el quehacer profesional determina las aptitudes y actitudes de los educandos que forman parte de las escuelas de educación primaria.

Así mismo, los directores escolares (con el desarrollo de habilidades y de liderazgo), propiciarán con su participación como líderes educativos, que ese actuar se perfile como el logro de los fines educativos y particularmente a alcanzar los propósitos del Plan y Programas de Estudio vigente.

Considerando que nuestra tesis desarrollada, se llevó a cabo para orientar un liderazgo capaz de promover en las escuelas de educación primaria que componen la Zona Escolar No. 18 de Ecatepec, Estado de México, una educación de calidad (Una educación de Calidad plantea el progreso constante en la permanencia, el beneficio, el servicio educativo y la equidad. Puede asegurarse desde luego que es el fundamento principal de la mejora de la calidad educativa.)

y sobre todo de mejoramiento del proceso Enseñanza-Aprendizaje en las aulas escolares, lo cual se verá reflejado en el aprendizaje de los alumnos/as. Lo anterior con la firme intención de que las generaciones de educandos formados en las escuelas primarias de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Edo. de Méx., trasciendan a otros tipos y niveles educativos con una adecuada preparación académica.

Otra de las razones de haber elegido el tema de estudio, es porque de no existir un adecuado tipo de liderazgo (en relación al contexto educativo) y un proceso de gestión escolar pertinente a las necesidades de las escuelas primarias, se continuará laborando bajo una simulación permanente entre el deber ser y lo que es en realidad. De no poder llevar a cabo un análisis en referencia a la forma en la que se asume el liderazgo, y en como éste repercute en el proceso de gestión escolar, no podrá haber una integración del equipo de profesores, no se percata uno de las áreas de oportunidad (Ruta de Mejora Escolar), no habrá una calidad en la educación que se ofrece a la comunidad, no existirá una toma de decisiones en las que se refleje el actuar de los directores escolares como líderes educativos y con ello tendrá una consecuencia directa en la formación de los alumnos/as de la Zona Escolar No. 18; pues su educación será resultado de una serie de inconsistencias derivadas de un proceso de gestión escolar deficiente y de un liderazgo inadecuado al contexto educativo.

Así también, una razón más de por qué de este estudio, lo constituye el hecho de que gran parte del trabajo de los directores de las escuelas primarias en México, articula a la comunidad escolar con las necesidades del contexto, por lo que lograr los fines educativos dependerá en gran medida, de las decisiones que se tomen o se consideren por ellos (los directores de escuelas primarias), pues estas decisiones pueden modificar de una forma adecuada o negativa a toda la comunidad educativa.

De donde resulta que los beneficiados de la investigación que llevamos a cabo (tesis), serán cientos de educandos de educación primaria, muchos padres de familia, varios directores y por supuesto, algunos supervisores escolares; pues la temática sobre tipos de liderazgo y el proceso de gestión escolar, rendirá frutos que se podrán aplicar en el ámbito educativo.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### Objetivo general

Analizar los componentes del liderazgo transformacional y los efectos que éste promueve en el proceso de gestión en la zona escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México.

#### Objetivos particulares

1.1 Señalar los componentes del Liderazgo Transformacional que repercuten en el logro de los objetivos de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México

2.1 Identificar los componentes de liderazgo que existen en la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México.

3.1 Explicar los efectos que tiene el Liderazgo Transformacional en el proceso de gestión de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México

### **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A partir de que va pasando el tiempo se vuelve necesario enriquecer y/o transformar las prácticas en las escuelas de educación primaria en México, esto con el firme propósito de mejorar el servicio educativo y el desempeño de los protagonistas involucrados en tal servicio. Cabe resaltar que la dirección de una institución de educación primaria es un punto vertebral en la realización de las tareas de gestión,



es el centro en el cual se inicia la planeación, organización y por supuesto la administración escolar, asuntos de suma importancia para el funcionamiento institucional.

Ahora bien, es a partir del ciclo escolar 2013-2014 que las escuelas primarias elaboran el instrumento de gestión conocido como Ruta de Mejora Escolar (RME), la cual se construye por el colectivo docente para generar en cada escuela una organización y funcionamiento más independiente y con cierta autonomía de gestión, por ende, se piensa que será una dirección con un mayor liderazgo y con mayor comprensión de lo que implicará el proceso de gestión escolar. Cabe subrayar que a partir del Ciclo Escolar 2019-2020, el instrumento de gestión escolar recibe el nombre de programa escolar de mejora continua (PMCE).

Cabe mencionar que la Zona Escolar No. 18 de Educación Primaria en el municipio de Ecatepec, en el Estado de México, se compromete con esta nueva visión de trabajo, por lo que es necesario, además de lo importante, tener muy claro las funciones de cada uno de los docentes que ahí laboran, delimitando las acciones y actividades específicas de acuerdo con el cargo y los perfiles, dando así ese carácter de autonomía que se plantea en la RME, instrumentos de gestión institucional por excelencia que emplean las escuelas de educación básica en México.

Así pues, en esta perspectiva, los directores de escuela primaria se caracterizan considerando el estilo de liderazgo que ejercen y el trabajo que llevan a cabo, demostrando de este modo, su preparación profesional y sus competencias directivas que están o deben estar de acuerdo con los perfiles que el puesto y plaza exigen. Es así como dentro de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México, hemos detectado por la convivencia cotidiana con directivos, docentes con grupo y supervisor escolar, un liderazgo poco definido, así como un proceso de gestión limitado, que creemos lo determina una serie de inconsistencias de corte laboral que entorpecen la integración entre la dirección escolar y la comunidad

escolar dificultando con esto las acciones y actividades particulares a desarrollar para el logro de los propósitos de las escuelas de educación primaria que componen la mencionada zona escolar.

Lo anterior quiere decir que, debe de existir un profesionalismo que promueva la autonomía que se requiere en las escuelas de educación primaria para así poder llevar a cabo las tareas que se señalan en la Ruta de Mejora Escolar, así como un elevado nivel de responsabilidad en la toma de decisiones, manejo de problemas y una mayor atención al rol y funciones que cada directivo escolar realiza.

Además, es así que no es posible otorgar aquello que no se posee, esto es, si dentro de las escuelas de educación primaria no se implementan estrategias definidas de gestión escolar, y tampoco hay un liderazgo con direccionalidad, los centros educativos serán inadecuados para realizar y llevar a cabo un Programa Escolar de Mejora Continua eficiente y eficaz, y que por ende tenga el rumbo que toda la comunidad educativa desea.

Cabe resaltar que los líderes permisivos que suelen delegar su autoridad y que se hacen dependientes de las acciones y determinaciones de los demás docentes del grupo, no están asumiendo su ejercicio con responsabilidad, por así decirlo, Cabe mencionar que este tipo de liderazgo puede ser llevado a cabo cuando la comunidad escolar cuenta con un alto grado de madurez y responsabilidad, sin embargo, pensamos que no es el caso de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Edo. Méx. Lo anterior debido a que en esta zona escolar el entorno es poco favorable, propiciado por un sistema incoherente que exige certeza y calidad, en un ambiente que es incierto y con frecuencia simulado, es así como durante años lo hemos percibido.

Ahora bien, si la función de los directores escolares se centra en las acciones del ámbito administrativo exclusivamente, se le estará restando importancia al ejercicio pedagógico dentro de lo que se considera un nuevo contexto escolar, el cual le otorga un peso de suma importancia, además de que creemos es necesario para

las prácticas de gestión escolar en las escuelas de educación primaria de la zona escolar citada.

Además, la gestión educativa en estos momentos (2019), contempla a los directores de educación primaria como seres sociales que forman parte de la vivencia que se genera en las instituciones educativas, como unos líderes que dirigen y coordinan promoviendo seguridad en la comunidad escolar, sobre todo en los profesores que tienen a su cargo . Esto quiere decir que no los ciñe a la experiencia administrativa, pues plantean que se requiere una mayor inserción al trabajo que realizan los maestros dentro de las aulas escolares, esto con la finalidad de reconocer la correspondencia del trabajo profesor-alumnos/as, para saber si el camino que se está tomando es el correcto para lograr los propósitos dentro del Programa Escolar de Mejora Continua que el colectivo de docentes con la coordinación del director escolar construyo.

Por todo lo anterior, cabe preguntarse:

¿Cuáles son los componentes del liderazgo transformacional y los efectos que éste produce en el proceso de gestión de la zona escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México?

### **1.5 PREGUNTAS TÓPICAS**

1.- ¿Cuáles son los componentes del Liderazgo Transformacional que repercuten en el logro de los objetivos de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México?

2.- ¿Qué componentes de liderazgo existen en la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México?

3.- ¿Cuáles son los efectos que tiene el Liderazgo Transformacional en el proceso de gestión de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México?

## **1.6 HIPÓTESIS**

Si en la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México, el liderazgo que predomina es el liderazgo transformacional se pretende que este genere un impacto adecuado en el proceso de gestión educativa.

## **1.7 MARCO TEÓRICO**

La presente tesis sobre El Liderazgo Transformacional, y el proceso de gestión de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Edo. de Méx., tiene como componente teórico (marco teórico), al liderazgo y particularmente al Liderazgo Transformacional, también se emplearán conceptos como: tipos de liderazgo, estilos de liderazgo, proceso de gestión escolar, calidad educativa; líder, paradigma, liderazgo educativo, variables de los estilos de liderazgo a partir del Liderazgo Transformacional, entre otros conceptos que nos serán de gran sustento para construir nuestra tesis.

Ahora bien, la UNESCO (2000), en referencia al proceso de liderazgo nos plantea que:

...como dimensión de la conducción de organizaciones evoca tiempos de transformación, de crisis, de incertidumbre, para los cuales no son eficaces las imágenes del mundo basadas en el pasado o en las rutinas establecidas, ya obsoletas. Encierra en conjunto de procesos que, en primer lugar, asume nuevos desafíos y en segundo lugar, los instala en contextos significativamente cambiantes, removedores, que promueven una nueva configuración del sentido y del quehacer en colaboración (p. 82).

Como percibimos, una de las características fundamentales que el liderazgo pretende fortalecer es, el de poder influir en los individuos (en nuestro caso docentes) para que se esfuercen de forma voluntaria y entusiasta en el logro de los propósitos del equipo de trabajo institucional.

Así mismo, y de acuerdo con Zalles (2010), el significado de la palabra inglesa "lead", de la cual se derivan "líder" y "liderazgo", requiere de ser examinado con más detalle; pues como verbo significa guiar, dirigir, mandar, acaudillar, encabezar, ir a la cabeza, enseñar, amaestrar y adiestrar. Como sustantivo significa, primacía, primer lugar, dirección, mando, delantera (p. 5).

Con respecto al Liderazgo Transformacional y de acuerdo a las apreciaciones realizadas por Bernard Bass 1993, (citado en Pascual., et al., 1993) es "considerarlo inspiracional e intelectualmente estimulante, al lograr que las habilidades de los colaboradores se expandan y resuelvan desafíos propios de los escenarios. Es de resaltar que el trabajo, consiste en brindar apoyo que fortalezca al trabajador" (p. 24).

Además, esta es una de las razones por las que es considerado el Liderazgo Transformacional dentro del espacio escolar actual en nuestro país, por cuanto tiene relación con las necesidades humanas y particularmente, con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

Cabe mencionar que algunos de los factores que repercuten en el Liderazgo Transformacional, según la Teoría de Bass, son los siguientes:

1.- Carisma: es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullo por el trabajo.

2.- Consideración individual: el líder que tiene consideración individual, es aquel que presta atención personal a los miembros necesitados, trata individualmente a cada subordinado, da formación y aconseja.

3.- Estimulación intelectual: supone favorecer la aparición de nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.

4.- Inspiración: el líder Inspiracional aumenta el optimismo y el entusiasmo (Pascual, et al.,1993).

Es de resaltar, que a estos cuatro componentes del Liderazgo Transformacional, Bass (1993), añade un quinto factor, cuando hace alusión al campo educativo, que se define como:

5. Tolerancia psicológica: supone el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver los conflictos que los profesores tienen con otras personas, para manejar momentos duros, clarificar un punto de vista, etc. Parece que manifestar tolerancia psicológica con los profesores, es una estrategia eficaz del Liderazgo Transformacional. Utilizar el sentido del humor en situaciones dispares como las mencionadas y sobre todo, en contextos tan distintos no es una tarea sencilla. Aquel líder que es capaz de desarrollar con éxito esta estrategia, sin duda está evidenciando un Liderazgo Transformacional (Pascual et al. 1993, p. 28).

Así pues, el Liderazgo Transformacional de acuerdo con esta perspectiva, promueve un cambio importante y sobre todo positivo en los colaboradores, en

nuestro caso docentes. El líder, cuyas acciones lo representan, es capaz de fortalecer la unidad del equipo de trabajo a través de la ayuda mutua, y de las valorizaciones de la organización como un todo.

Dicho de otra manera, según Bass, “un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir a su seguidor también en líder, es transformacional” (Pascual, 1993, p. 30).

A su vez, las características del líder transformacional, de acuerdo con Bass (1993), citado en Pascual, et al., 1993), son las siguientes:

- 1.- Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer.
- 2.- Despiertan su conciencia acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos.
- 3.- Consiguen, además, que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización.
- 4.- Elevan los niveles de confianza y amplían las necesidades de sus subordinados (p. 31).

Lo anterior, creemos, es determinante en el líder para poder ejercer acciones que influyan en la transformación de sus colaboradores; el trato, así como el contacto que tiene con ellos, es una demostración del interés por el equipo de trabajo, pero también de la responsabilidad que implica estar al frente de una escuela, en este caso de estudio. Un líder transformacional puede lograr niveles más elevados de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en sus subordinados, si éstos son motivados, reconocidos y valorados como parte de la organización.

Otro concepto que se empleará a lo largo de esta investigación, hace referencia a la gestión escolar, noción que está cargada de distintos significados, entre los que se revelan principalmente dos:

Una noción de gestión entendida como sinónimo de administración de una organización que sigue determinados procesos y otra abarcativa, en la cual se concibe como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución, en este caso la educativa (Lavín, 2011, p. 188).

Al mismo tiempo, si se reconoce a la escuela como una estructura social en la cual se imparten conocimientos y se forma a las personas para su vida productiva, catalogar la gestión como una simple forma de organización, la despoja del proceso que es en sí, así como sus facultades de transformación. Por lo anterior:

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), vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (SEP, 2009, p. 47).

Se debe agregar que el enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la escuela para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con los propósitos específicos.

Así pues, la gestión es la base fundamental en la cual se centran las estrategias y las actitudes, más que la estructura, los organigramas y los sistemas.

La gestión adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos (SEP et al. 2009, p. 48 ).

Lo dicho hasta aquí supone que una escuela con gestión escolar eficiente a partir de un enfoque emergente, deja ver la integración de sus miembros y por ende un



vínculo permanente que permite el trabajo colaborativo, lo cual se verá reflejado en el desarrollo de las prácticas docentes, pero también en el logro de los propósitos por parte de la organización, mismos que a los educandos beneficiará, pues el trabajo, al final del día, estará pensado para satisfacer las necesidades de su comunidad.

Por último, retomaremos los cuatro importantes rubros planteados por Pozner (1997), acerca de la gestión escolar, estos son:

- 1.- Interviene sobre la globalidad de la institución.
- 2.- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.
- 3.- Incorpora a los sujetos de la interacción educativa como protagonistas del cambio educativo
- 4.- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados ( p. 65).

## **1.8 METODOLOGÍA**

La presente investigación fue un estudio descriptivo, pues se trató de describir el fenómeno del liderazgo y su impacto en la gestión escolar y plantear a detalle cómo se perciben los componentes del liderazgo transformacional en la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México.

Además, se utilizó como técnica de investigación a la Encuesta y como instrumento de investigación se empleó el Cuestionario Multifactorial sobre Estilos de Liderazgo, que fue adaptado a nuestro universo y población, en la mencionada zona escolar y como población serán 5 directores escolares, 2 subdirectores de gestión escolar y 3 promotores TIC en las 5 escuelas primarias que componen la zona citada.

Hernández Sampieri (2014), señala que:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, esto es, su objeto no es indicar cómo se relacionan éstas (p. 92).

A su vez, este estudio se llevó a cabo a partir del enfoque cuantitativo, considerando que “el enfoque cuantitativo permite realizar un análisis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el propósito de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, 2014, p. 4 ).

Con esto deseamos decir, que al precisar las diferentes características de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México, se determina si los tipos de liderazgo ejercidos por los directores de cada escuela primaria que conforman la Zona Escolar No. 18, forman parte de la situación que impacta en el proceso de gestión y si éste es propio del contexto.

Conviene subrayar que se trató de una investigación no experimental, transversal que se desarrollará en un tiempo fijo que abarcará el ciclo escolar 2018- 2019. Al respecto, Hernández Sampieri (2014), refiere que:

En la investigación no experimental no se constituye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por quien realiza la investigación. Asimismo. La investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado (p. 23).

La siguiente tabla sintetiza el diseño metodológico que se implementó:

Tabla No. 1 Diseño de investigación.

Sujeto de estudio	Objeto de estudio	Diseño metodológico
Zona Escolar No. 18, en Ecatepec, Estado de México.	Liderazgo Transformacional. Procesos de gestión escolar.	*No experimental. *Descriptivo. *Transversal: recolección de datos en único momento. *Proceso de gestión escolar.

Fuente: elaboración propia.

Por lo que se refiere al procedimiento de codificación de los resultado de la aplicación del Cuestionario Multifactorial sobre Estilos de Liderazgo, se utilizaron las Medidas de Tendencia Central, esto es, la Media Aritmética, la Mediana y la Moda; a partir de las citadas medidas, se podrá graficar e interpretar los resultados de la mencionada aplicación.

Ahora podemos decir, que en todo el estudio se utilizó la Investigación documental, pues se requirió de revisar libros, revistas educativas, folletos, gacetas, periódicos, archivos, compendios, antologías, diccionarios, enciclopedias, internet, etc., para así conocer la o las teorías que se refieren al tema de estudio, como también hacer uso de los conceptos alusivos a la temática que se abordó.

De ahí que Bernal, A. (2006), menciona que “ la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio” (p. 110).

Por lo que concluimos, que la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso ordenado de descubrimiento, indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de la información, que nos orienta y guía a la construcción de conocimientos socialmente útiles (Bernal, 2006).

## CAPITULO 2

### SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y LOS SISTEMAS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO MÉXICO

#### 2.1 “CREACIÓN DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA” SEP.

El Maestro José Vasconcelos Calderón, planteó la creación de una institución que atendiera la educación, las bibliotecas públicas y la cultura en el país. Con el propósito de “salvar a los niños, educar a los jóvenes, redimir a los indios, ilustrar a todos y difundir una cultura generosa y enaltecedora, ya no de una casta, sino de todos los hombres” (<https://www.gob.mx/agn/articulos/agnrecuerda-creacion-de-la-sep-con-jose-vasconcelos?idiom=es>).

Ahora bien, la presentación de una iniciativa ante la Cámara de Diputados durante la Presidencia de Álvaro Obregón, se convirtió en el origen de la Secretaría de Educación Pública (SEP), proyectada para llevar la instrucción a todo el país.

Además, enviada de manera oficial a los legisladores por José Inocente Lugo, subsecretario de la Secretaría de Gobernación, el 22 de octubre de 1920, la propuesta para crear la SEP incluía una exposición de motivos escrita por Vasconcelos, entonces director del Departamento Universitario y de Bellas Artes.

Cabe resaltar, que en su escrito, Vasconcelos, quien un año después se convertiría en el primer secretario de Educación Pública, señalaba la necesidad de establecer una dependencia federal cuyas funciones educativas llegaran no sólo a una parte de la población, no sólo al Distrito Federal, sino a todo México, quien necesitaba de la labor del poder público y de ideas innovadoras (Solana, 2001).

Por supuesto que la visión de Vasconcelos iba más allá de la construcción de centros educativos; su ideal era que, mediante la instrucción, la literatura y las bellas

artes, los mexicanos enaltecieron su esencia, como lo afirma el lema de la UNAM, del cual es autor: “Por mi raza hablará el espíritu”.

Es de mencionar, que para cumplir con la democratización de la administración educativa, y con los postulados del Artículo Tercero Constitucional, era ya necesaria una acción a nivel nacional, pues no bastaba con sólo declarar la educación gratuita, laica y obligatoria: se necesitaba tomar medidas para realizarla.

Así pues, el proyecto de crear una Secretaría de Educación Pública Federal, requería de una reforma constitucional.

Asume la rectoría de la Universidad Nacional, el Licenciado José Vasconcelos Calderón, quien se había revelado como uno de los más firmes partidarios de dar a la educación carácter federal.

Hay que destacar, que como rector de la Universidad y titular del Departamento Universitario, el Lic. Vasconcelos inició la formulación práctica del proyecto, depuró las direcciones de los planteles, inició el reparto de desayunos escolares y llevó a cabo su idea fundamental: que la nueva Secretaría de Educación tuviese una estructura departamental.

Los tres departamentos fundamentales fueron:

El Departamento Escolar en el cual se integraron todos los niveles educativos, desde el jardín de infancia, hasta la Universidad. El Departamento de Bibliotecas, con el objeto de garantizar materiales de lectura para apoyar la educación en todos los niveles, y El Departamento de Bellas Artes para coordinar las actividades artísticas complementarias de la educación.

Más adelante se crearon otros departamentos para combatir problemas más específicos, tales como la educación indígena, las campañas de alfabetización, etcétera.

Además, José Vasconcelos asumió las tareas educativas desde la perspectiva de la vinculación de la escuela con la realidad social.

Mención especial merece, que por decreto presidencial de Álvaro Obregón se creó la Secretaría de Educación Pública el 25 de septiembre de 1921, y días después, el 12 de octubre del mismo año, el Lic. José Vasconcelos Calderón asume la titularidad de la naciente Secretaría. Una nota de prensa de la época, lo refiere de esta manera:


En sus inicios, la actividad de la Secretaría de Educación Pública se caracterizó por su amplitud e intensidad: organización de cursos, apertura de escuelas, edición de libros y fundación de bibliotecas; medidas que fortalecieron un proyecto educativo nacionalista que recuperaba también las mejores tradiciones de la cultura universal.

A su vez, varios fueron los aspectos políticos y económicos que permitieron la creación de la SEP en el país. Entre lo económico, se encuentra principalmente la elevada producción de petróleo durante la segunda década del siglo XX, debido al influjo de la Primera Guerra Mundial; lo que dio como resultado que la economía de México mejorara exponencialmente.

En cuanto a lo político, el entonces presidente provisional de México (de junio a noviembre de 1920) Adolfo Huerta, había logrado la pacificación de los revolucionarios; por eso, cuando Álvaro Obregón ocupó la presidencia, la situación estaba controlada y fue más fácil regular la paz en el país.

En este marco, en octubre de 1920, José Vasconcelos presentó ante la Cámara de Diputados la iniciativa:

De establecer una dependencia federal cuyas funciones civilizadoras, llegaran no sólo a una porción privilegiada del territorio, no sólo al Distrito Federal (ahora Ciudad de México), sino a toda la República, necesitada, de un extremo a otro, de la acción del poder público y de la luz de las ideas modernas. El propósito fundamental de su propuesta era la de salvar a los niños, educar a los jóvenes,

redimir a los indios, ilustrar a todos y difundir una cultura generosa y enaltecedora, ya no de una casta, sino de todos los hombres. Vasconcelos planteó la creación de una institución que atendiera la educación, las bibliotecas públicas y la cultura en el país (Ávila, 2015, 22 de octubre, SEP: el origen de  una institución, *Excelsior*).

En adelante, los acontecimientos toman un giro relativamente más ágil y es el 25 de julio de 1921, que el presidente Obregón anuncia el decreto que dispone la creación de la Secretaría de Educación Pública, aprobado por unanimidad por la cámara de diputados (Fell, 1989) y se publicaría en el Diario Oficial de la Federación el 3 de octubre del mismo año. Al tiempo que Vasconcelos se convertía en el primer secretario de Educación Pública, quien decidió construir el edificio de la SEP en el Centro Histórico de la Ciudad de México, ante el rechazo por la tendencia francesa de construir a las afueras de las principales ciudades.

Al año siguiente, el 9 de julio (1922), se inauguraba el edificio de la Secretaría de Educación Pública, “palacio dedicado a la tarea más importante: La Educación de los mexicanos” (SEP, 2013), con una superficie de 8500 m<sup>2</sup> y un costo de 800 000 pesos. Ubicado en la calle de República de Argentina en el Centro Histórico de la Ciudad de México, albergaba a sus tres departamentos: el Escolar, el de Bibliotecas y el de Bellas Artes.

Actualmente, la Secretaría ocupa dos edificios localizados en el predio formado por las calles de República de Venezuela al norte, de Luis González Obregón al sur, de República de Argentina al este y República de Brasil al oeste, en cuyo entorno colonial permea una gran belleza arquitectónica.

Hay que mencionar que, en el edificio principal, ex Convento de la Encarnación, se encuentra la Biblioteca Iberoamericana y la Sala de Banderas Hispanoamericanas.

Figura 1. Mtro. José Vasconcelos Calderón.



Fuente: Fell, C. 1989.



## **2.2 LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA.**

La descentralización es un proceso multidimensional que tiene dinámicas políticas, fiscales y administrativas. En términos generales, y como lo explica Finot, se define como un proceso de transferencia organizada y ordenada del gobierno nacional o central a otra autoridad o institución subnacional o local, con atribuciones gerenciales y capacidades para administrar recursos humanos, económicos y financieros regionales, departamentales o municipales, con el fin de mejorar la eficiencia del Estado en cuanto a la redistribución social, con programas que enfrenten la pobreza, aumenten la participación ciudadana y reduzcan la corrupción; en definitiva, tiene el propósito de lograr mayor gobernabilidad democrática (Finot, 2001. p.8).

Desde esta mirada, emprender una descentralización obliga a los gobiernos locales a establecer alianzas entre los demás ámbitos gubernamentales enfocados a satisfacer las demandas políticas localizadas.

En este sentido, como lo propone Parsons, las "políticas" se ocupan de las esferas consideradas como "públicas", lo que hace que la idea de las políticas públicas presuponga la existencia de una parte de la vida que no es privada o puramente individual, sino colectiva, aspecto que contribuye a disminuir la brecha de inequidad territorial y social prevaleciente (Parsons 2007, p.37).

En este sentido, la descentralización se orienta a mejorar la planeación local, para solucionar las necesidades reales de las poblaciones, buscando la corresponsabilidad de la sociedad civil con una participación dirigida tanto a apoyar las decisiones de los gobiernos en programas y proyectos encaminados a mejorar la calidad de vida, como a la elaboración de propuestas para perfeccionarlos. Por ende, es necesario que los gobiernos estatales, municipales y centrales le den a la descentralización el peso que tiene en la planeación y diseño de políticas públicas con la colaboración social, lo que sólo se logra manejando relaciones intergubernamentales que permitan una acción coordinada.

Además, el análisis de la lógica y consecuencias de la descentralización es complejo, debido a la variedad de conceptos que comprende una reforma de este tipo.

La descentralización puede definirse como la transferencia de responsabilidades en la planificación, gestión, obtención y distribución de recursos del gobierno central y sus organismos a sus mismas unidades de campo, de agencias, unidades o subordinados, autoridades o corporaciones públicas semiautónomas de mayor presencia, autoridades regionales o funcionales u Organizaciones No Gubernamentales (ONG) privadas y voluntarias (Rondinelli, Nellis & Cheema, 1984).

En general, la literatura (Rondinelli et al. 1984; Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL 1993; Di Gropello y Cominetti 1998; Finot 2001) distingue tres formas principales de ver la descentralización, cuyas diferencias más significativas radican en el grado de autonomía de la toma de decisiones de las unidades subnacionales en relación con el gobierno central y en el alcance de las responsabilidades transferidas: a) desconcentración de responsabilidades en las esferas menores, por parte de los ministerios o agencias del gobierno central con poder de decisión limitado; b) delegación de la gestión de ciertas funciones específicamente definidas a organizaciones públicas, que pueden estar situadas fuera de la estructura burocrática del gobierno central (corporaciones, empresas privadas reguladas públicamente, autoridades de desarrollo de áreas y planificación regional y otras), por lo general con autoridad semiindependiente para ejecutar las tareas y c) devolución, de la gestión a las unidades subnacionales (gobiernos locales, sectores administrativos) o a unidades públicas en general, que deben percibirse como entidades independientes sobre las cuales las autoridades centrales ejercen poco o ningún control directo, es decir, que tengan autonomía para ejecutar sus actividades.

Sin embargo, en la práctica es difícil identificar las experiencias reales de descentralización con alguna de estas tres formas organizacionales, porque la mayoría corresponde a tipos híbridos que combinan elementos de por lo menos dos. Por ejemplo, es común encontrar que una descentralización con entrega de responsabilidades amplias a los gobiernos locales se combine con limitaciones de la autonomía en la toma de decisiones, lo que la hace más similar a una desconcentración o delegación que a una devolución. Por el contrario, las corporaciones públicas y las autoridades especiales creadas en el contexto de un proceso de delegación pueden tener un grado importante de autonomía, mucho mayor que el usual en tales formas de descentralización. Además, el alcance de las responsabilidades y la autoridad discrecional de los gobiernos subnacionales variará con frecuencia según la función involucrada (recolección de impuestos, construcción y mantenimiento de infraestructura, implantación de esquemas de desarrollo rural, provisión de servicios de educación y salud, etcétera).

En este contexto, el estudio realizado por Di Gropello y Cominetti (1998), donde se incluyen varios países, muestra que la descentralización como política puede traer muchos beneficios, siempre y cuando se encuentre apoyada con recursos humanos, materiales y económicos eficientes, eficaces y suficientes. Como ejemplo se muestra el caso de la salud en México, Chile, Venezuela y Colombia, donde según estos autores ha enfrentado muchos obstáculos, puesto que por intereses políticos las instituciones han sido las primeras en cerrar las puertas a las propuestas nuevas, además de que con frecuencia el recurso humano, aunque interesado en asumir estas iniciativas, no ha recibido capacitación suficiente para hacerlo; en cuanto a los medios económicos y disposición de infraestructura para atender a la población que demanda servicios de salud, han sido insuficientes para aplicar la política y, sobre todo, cumplir con los objetivos de accesibilidad, equidad y disponibilidad.

En este orden de ideas, se exponen tres aspectos conceptuales de la descentralización, revisados por Cabrero (1998), que contribuyen a analizar el poco efecto que ha tenido en América. El primero es la desconcentración administrativa, cuyas iniciativas se caracterizan por orientarse hacia el aparato gubernamental, y buscan delegar funciones a instancias inferiores o regionales de los mismos organismos. En el segundo es la descentralización gubernamental, dirigida a la cesión de atribuciones plenas en decisión y recursos a otros ámbitos de gobierno, que cuentan con una autonomía relativamente alta o a otras dependencias con autoridad propia. Y por último, la descentralización hacia la sociedad civil, que persigue la cesión de espacios de decisión a ONG y a otras agrupaciones civiles, elemento central que no se puede olvidar en un proceso descentralizador. Vale la pena mencionar a Tomassini:

Cuando expone que la sociedad civil en América Latina es débil, y esto se debe a las características que adquirió el Estado, la economía, la sociedad y la política desde la época colonial; esta debilidad no ha sido superada a pesar de los progresos alcanzados en materia de participación electoral, expansión de la base empresarial, similitud de oportunidades para la base social o con respecto al género. La debilidad de la sociedad civil en Latinoamérica no sólo tiene una base histórica y sociológica sino que tiene, también, una contrapartida en el centralismo, la introversión y el hermetismo del Estado (Tomassini, 2003).

A su vez, los proyectos políticos y legislativos emprendidos para ampliar la participación ciudadana en la gestión pública han incursionado, con dificultades, en criterios y medidas que inducen a los servidores públicos a abrir la puerta de su despacho a las visitas e iniciativas ciudadanas en un plano informativo o consultivo. Sin duda, la descentralización es la oportunidad para que las autoridades locales modifiquen la forma solitaria de gobernar, e incluyan a la sociedad civil para que contribuya al desarrollo local, regional y nacional de los países.

Así mismo, estos planteamientos muestran que el concepto de descentralización puede verse desde ángulos diferentes, y a la vez está influido por las condiciones políticas (gobiernos federales, unitarios y de dictadura), económicas, sociales y culturales de cada nación. Así, es inexacto cualquier intento de clasificar sin ambigüedades a la descentralización de un país, debido a las condiciones específicas y procesos políticos y sociales particulares. Al final, es necesario realizar un análisis cuidadoso, caso por caso, por país y por sector, para detectar la naturaleza precisa del proceso, como lo proponen Di Gropello y Cominetti (1998), para tomar la dirección adecuada y lograr efectos verdaderos.

Figura 2. El proceso de descentralización.



Fuente: Timetoast Timeline.

Se avanza en la descentralización del sistema educativo mexicano con la creación del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica del 19 de mayo de 1992 donde se afianza del proyecto de educación nacional. Se empieza una reforma curricular de la educación básica, secundaria y normal. Realizando modificaciones en planes y programas de la enseñanza tecnológica

## **2.3 LOS SERVICIOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MÉXICO: SEIEM**

Servicios Educativos Integrados al Estado de México, es un organismo público descentralizado; con personalidad jurídica y patrimonios propios, creado mediante el Decreto No. 103 de la Legislatura Local, de fecha 30 de mayo de 1992, en el marco de la descentralización de la educación básica a los Estados; lo anterior está contemplado en el Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica, que en el apartado IV “La reorganización del sistema educativo”, señala que “...el Ejecutivo Federal traspasa y el respectivo gobierno estatal recibe, los establecimientos escolares con todos los elementos de carácter técnico y administrativo, derechos y obligaciones, muebles e inmuebles...” (ANMEB, 1992, p. 7 ). Además, la Ley General de Educación de 1993 (abrogada el 30 de septiembre del 2019) hace mención en los artículos 8º, 9º y 10º., sobre organismos descentralizados (DOF, 1993). También el Decreto No. 103, plantea el objetivo de ofrecer educación básica y normal de calidad, que proporcione a los educandos una amplia cultura, constituida por habilidades intelectuales, conocimientos básicos en disciplinas científicas, humanísticas y tecnológicas; y valores que incorporen los principios de libertad, justicia y democracia; que propicie en ellos un desarrollo integral y una identidad estatal y nacional; que les permita en el futuro, con responsabilidad social, participar en la conformación de un país más competitivo en el concierto de las naciones.

Al mismo tiempo, tiene como visión, ser una organización abierta y cercana a la comunidad, que garantice: educación básica y normal de excelencia, orientada a la formación de ciudadanos con valores cívicos y éticos; conocimientos básicos con una alta pertinencia y capacidad creativa, desarrollo individual integral con responsabilidad social y solidaridad humana con identidad estatal y nacional. Para lograrlo, el SEIEM impulsará programas orientados al desarrollo educativo que

culminarán en un sistema educativo integral, en donde uno de sus principales componentes sea la participación de la sociedad mexicana.

Así pues, el nuevo portal electrónico pretende ofrecer servicios al docente, al trabajador y al padre de familia en toda la entidad. Este organismo ofrece servicios educativos a lo largo y ancho de la entidad, con el objetivo de cubrir las necesidades educativas en todos los aspectos y para cualquier edad, desde educación inicial, preescolar, primaria y secundaria como media superior y superior.

Además, en educación básica, SEIEM ofrece educación inicial, educación especial, preescolar, primaria general, primaria en albergues rurales, internados de educación primaria, atendiendo también en estos niveles a las personas que hablan alguna lengua prehispánica llamándola educación intercultural bilingüe; además de la alfabetización y educación básica para adultos. En educación secundaria se ofrecen tres modalidades: Secundaria General, Secundaria Técnica y Telesecundaria. Para el nivel medio superior, se ofrece la Preparatoria Abierta, que representa una opción más de estudio para el egresado de educación secundaria.

Asimismo, se ofrece formación docente a través de la Escuela Normal Rural Lázaro Cárdenas del Río, la Escuela Normal Superior del Valle de Toluca, la Escuela Normal Superior del Valle de México y Unidades y Sedes Regionales de la Universidad Pedagógica Nacional en el Estado de México adscritas a SEIEM; además de cursos y talleres de actualización a docentes, abriendo la posibilidad de estudiar algún posgrado en la Escuela Normal Superior del Valle de Toluca, la Escuela Normal Superior del Valle de México y Unidades y Sedes Regionales de la Universidad Pedagógica Nacional en el Estado de México adscritas a SEIEM:

Educación Inicial no escolarizada:

- Este proyecto tiene por objetivo, favorecer el desarrollo integral de niños menores de cuatro años, a través de la orientación a padres de familia, que contribuya en la inserción del niño al sistema educativo formal.

#### Centros de Desarrollo Infantil:

- Este proyecto tiene como finalidad brindar atención educativa y asistencial para el desarrollo integral de niños y niñas de 45 días de nacido a cinco años 11 meses de madres y padres trabajadores de los SEIEM, conforme con las políticas, normas y lineamientos establecidos.

#### Educación Especial en Zonas Rurales:

- El objetivo de este proyecto, es promover mejores condiciones de organización, administración, capacitación, actualización y coordinación interinstitucional que favorezcan la acción educativa de los profesionales de educación especial, a fin de garantizar la integración educativa de los alumnos y alumnas en situación de necesidad educativa especial dando prioridad a los que presentan discapacidad.

#### Unidades de Servicio y Apoyo a la Educación Regular:

- La finalidad de este proyecto es proporcionar a los maestros de Educación Básica los recursos de actualización y el apoyo necesario para mejorar la atención de los alumnos en situación de necesidad educativa especial, principalmente a quienes presentan alguna discapacidad o aptitudes sobresalientes, y promover la participación de las madres y padres de familia en la atención educativa de sus hijos, mediante acciones de sensibilización y orientación, favoreciendo con ello la integración educativa.

#### Centros de Atención Múltiple:

- Su objetivo es crear las condiciones psicopedagógicas, familiares e institucionales para garantizar que los alumnos con alguna discapacidad múltiple o severa que reciben educación inicial, básica y/o capacitación laboral, reciban los apoyos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas de aprendizaje, que les permitan lograr su integración escolar, social y laboral.

#### Educación Preescolar:



- Tiene la finalidad de estimular sistemáticamente el desarrollo integral y armónico del niño, en un contexto pedagógico adecuado a sus características y necesidades, además de cultivar la identidad nacional, estatal y los valores culturales.

#### Centros de Atención Psicopedagógica en Educación Preescolar:

- Este proyecto tiene como propósito ofrecer respuestas y brindar alternativas psicopedagógicas a los alumnos de los jardines de niños que demanden recursos técnicos, humanos y materiales adicionales para acceder a los aprendizajes curriculares de la educación preescolar.

#### Primaria General:

- El objetivo de este proyecto es ofrecer educación primaria de calidad a la población de 6 a 14 años de edad, acorde con las políticas del federalismo educativo (Doctrina política que busca que una entidad política u organización formada por distintos organismos (estados) delega algunas libertades o poderes propios a otro organismo superior a quien pertenece la soberanía (estado federal o federación) y congruente con las características establecidas en el Artículo 3º Constitucional, la Ley General de Educación y la Ley de Educación del Estado de México.

#### Albergues Rurales:

- Tienen por objetivo facilitar el acceso a la educación primaria de niños de 6 a 14 años de edad, provenientes de comunidades dispersas y de familias de escasos recursos económicos, proporcionándoles becas y apoyo asistencial, consistente en hospedaje, alimentación y atención pedagógica

#### Internados de Educación Primaria:

- El objetivo de este proyecto es proporcionar educación integral y tecnológica con servicios asistenciales a niños de 6 a 14 años de edad, de escasos recursos económicos y con situación familiar extraordinaria.

#### Preescolar Indígena:

- La finalidad del proyecto, es promover el desarrollo integral de los niños indígenas en edad preescolar privilegiando sus necesidades básicas de aprendizaje, a través del enfoque de la educación intercultural bilingüe.

#### Primaria Indígena:

- Este proyecto tiene por objetivo ofrecer educación primaria a la población indígena en edad escolar, contribuyendo al desarrollo integral y armónico, conforme a sus necesidades y características socioculturales, que les permita mejorar sus condiciones de vida, dentro del enfoque Intercultural Bilingüe.

#### Alfabetización y Educación para Adultos:

- La finalidad de este proyecto, es desarrollar acciones tendientes a optimizar la aplicación de planes y programas como el llamado 9-14 (es un programa para regularizar a los niños rezagados, en los niveles educativos de educación primaria y secundaria, y su alcance es nacional, por ser un programa establecido por la Secretaría de Educación Pública) y alfabetización de educación para adultos, así como la capacitación no formal para el trabajo, que se imparten a través de las misiones culturales, centros de educación básica para adultos y la jornada por la alfabetización.

#### Secundaria General:

- El objetivo de este proyecto es ofrecer una educación secundaria que desarrolle en los educandos: valores, conocimientos y competencias intelectuales, que les

faciliten el acceso a niveles educativos superiores y contribuyan a una mejor calidad de vida individual y social.

Secundaria Técnica:

- El objetivo de este proyecto es proporcionar una educación secundaria de calidad que responda a las necesidades básicas de aprendizaje de la población estudiantil de la entidad, a través del fortalecimiento de los conocimientos, el desarrollo de habilidades y la reflexión de los valores; en los aspectos científicos, humanísticos, histórico sociales, artísticos y tecnológicos considerados como prioridades del plan de estudios y programas.

Telesecundaria:

- El objetivo del proyecto es ofrecer una educación secundaria que desarrolle en los educandos: valores, conocimientos y competencias intelectuales que se reflejen en una mejor calidad de vida individual y social; proporcionando al mismo tiempo la adquisición de conocimientos que les faciliten el acceso a niveles educativos superiores, dando atención a la población demandante, cuya egresión anual de primaria sea mínimo de 10 a 20 alumnos en las zonas rural y urbano–marginadas.

Preparatoria Abierta:

- El Subsistema de Preparatoria Abierta en el Estado de México presta los servicios de Preinscripción, Inscripción, Acreditación y Certificación desde 1979, creados por la necesidad de contar con una alternativa para gente adulta que desea seguir estudiando el nivel medio superior, con la finalidad de lograr sus objetivos personales y laborales mejorando así sus condiciones de vida.

Educación Normal Rural:

- Este proyecto tiene como objetivo, promover la formación integral de docentes en el medio rural, a través de planes y programas de estudio de licenciatura, que coadyuven a la conformación de competencias pertinentes al beneficio de la

sociedad y el contexto para el que son formados los docentes al desempeñarse profesionalmente.

Universidad Pedagógica Nacional:

- De acuerdo con el Decreto de Creación de las Unidades de la Universidad Pedagógica Nacional, tienen como objetivos primordiales los siguientes:

- Impulsar el conocimiento científico.
- Participar en el proceso social mediante la formación de especialistas de la educación.
- Formar individuos integrales.

Contribuyendo a la actualización de los profesionales de la educación en servicio, a través de la oferta de los programas de posgrado.

Educación Normal Superior:

- Se encarga de la formación de docentes en educación básica, a través de programas de licenciatura en educación preescolar, primaria y secundaria, en la modalidad escolarizada; contribuyendo a la actualización de los profesionales de la educación en servicio a través de la oferta de los programas de posgrado (SEIEM 2016, fotocopiado 12/06/2016).

## **2.4 LA REFORMA EDUCATIVA 2019**

Las Comisiones Unidas de Educación y de Puntos Constitucionales presentaron ante el Pleno de la Cámara de Diputados su Proyecto de Decreto por el que se abrogan las diversas disposiciones de la “Reforma Educativa 2013” contenidas en

la Constitución y sus respectivas leyes secundarias, que modifican los Artículos 3°, 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Más aún, para dictaminar el Proyecto, las Presidencias de ambas Comisiones requirieron las relatorías e informes de Foros que, sobre educación, hayan tenido a bien organizar Legisladores, Comisiones o Grupos Parlamentarios, entre septiembre de 2018 y febrero de 2019.

Además, diputadas y diputados de la Comisión de Educación de la Cámara de Diputados, y también Senadores, presentaron propuestas sobre las iniciativas que se dictaminan. Ambas Cámaras realizaron foros de consulta sobre el tema. Las modalidades de trabajo fueron Audiencias Públicas y Parlamento Abierto.

Es necesario recalcar, que también algunos Congresos locales enviaron a la Mesa Directiva varias recomendaciones, exhortaciones y propuestas que fueron turnadas a dicha Comisión, entre ellos Jalisco, Nuevo León, San Luis Potosí y Guanajuato (Álvarez, 1999).

Mientras tanto, el Director de Estudios de Presupuesto y Gasto Público -del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP) de la Cámara de Diputados-, el Mtro. Ildelfonso Morales Velázquez, estimó que su eventual aprobación no generaría un impacto para el ejercicio fiscal 2019. Sin embargo, consideró que la aprobación de las reformas secundarias sí pudiera generar una demanda adicional de recursos que aún no pueden estimarse (DOF, 15/05/2019).

### **Se derogan...**

El párrafo tercero del artículo 3°: *“El Estado garantizará la calidad de la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos”*.

El inciso **d)** de la fracción **II**: “*Será de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos*”, y

La fracción **III** que habla, entre otras cosas, de que “la ley reglamentaria fijará los criterios, términos y condiciones de la evaluación obligatoria para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio profesional...”.

### **Se reforman...**

El primer párrafo del artículo 3° que agrega que impartirá “y *garantizará*” todos los niveles escolares, incluyendo la educación *inicial* y *superior*. Agrega que la educación superior será obligatoria en los términos de la fracción X adicionada al mismo artículo, misma que aclara que dicha obligatoriedad corresponde al Estado mediante el ofrecimiento de oportunidades de acceso a todo aspirante.

El párrafo segundo ahora será el cuarto y también se reforma. Además de que la educación tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, se le agrega al inicio la frase: “Se basará en un enfoque de derechos humanos y de igualdad sustantiva”. Al final agrega que “promoverá la honestidad, los valores y la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje”, entre otras.

La fracción V establece que todos tenemos derecho a gozar de los beneficios del desarrollo de la ciencia y la innovación tecnológica. Para ello el Estado apoyará la investigación científica, humanística y tecnológica, y garantizará el acceso abierto a la información que derive de ella, entre otras cosas.

La fracción IX en la que, para garantizar la prestación de servicios educativos de calidad, se creaba el Sistema Nacional de Evaluación Educativa, mismo que coordinaría el INEE, pues ahora dice que “Para contribuir al cumplimiento de los objetivos de este artículo, se crea el Sistema Nacional de Mejora Continua de la

Educación, que será coordinado por un organismo público descentralizado con autonomía técnica,...

Hay que mencionar, además, que dicho organismo realizará evaluaciones diagnósticas, formativas e integrales del Sistema Educativo Nacional, determinará indicadores de resultados de la mejora continua, establecerá criterios para certificar dichos procesos, emitirá lineamientos relacionados con el desarrollo del magisterio, el desempeño escolar, los resultados de aprendizaje, etc.

### **Se adicionan...**

Un párrafo segundo que declara que *“Corresponde al Estado la rectoría de la educación, “.*

El párrafo quinto: “El estado priorizará el interés superior de niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el acceso, permanencia y participación en los servicios educativos”.

El párrafo sexto en el que establece que “las y los maestros son agentes fundamentales del proceso educativo” y “tendrán derecho de acceder a un sistema integral de formación, de capacitación y de actualización retroalimentado por evaluaciones diagnósticas”.

El párrafo séptimo: “La ley establecerá las disposiciones del Sistema para la Carrera de las y los Maestros” en sus diversas funciones. Además de que “corresponderá a la Federación su rectoría y, en coordinación con las entidades federativas, su implementación,”.

El párrafo octavo: La admisión, promoción y reconocimiento del personal docente, directivo o de supervisión, “se realizará a través de procesos de selección a los que concurren los aspirantes en igualdad de circunstancias, y considerarán

los conocimientos, aptitudes y experiencias necesarias para el aprendizaje y el desarrollo integral de los educandos”.

Se adicionan más párrafos que hablan de fortalecer las instituciones públicas de formación docente, de manera especial a las escuelas normales (párrafo noveno). También que el Estado garantizará que los materiales didácticos, la infraestructura educativa, su mantenimiento y las condiciones del entorno, contribuyan a los fines de la educación (párrafo décimo).

También que el Estado determinará los planes y programas de estudio (párrafo undécimo) y de que estos tendrán *perspectiva de género* y una orientación integral, por lo cual se incluirá el conocimiento de las ciencias y humanidades, mencionando 14 de esas ciencias (párrafo duodécimo).

A la fracción II, correspondiente a los criterios que orientará esta educación, se le adicionan cinco incisos, recuerde que se deroga el inciso **d)** correspondiente a que “Será de calidad,”:

1. **e)** Será **equitativo**, por ejemplo, mejorando las condiciones de vida de los educandos, con énfasis en las de carácter alimentario; asegurando a las personas adultas su derecho a ingresar a las diversas instituciones educativas.
2. **f)** Será **inclusivo**, tomando en cuenta las diversas capacidades, circunstancias y necesidades de aprendizaje de los educandos.
3. **g)** Será **intercultural**, al promover la convivencia armónica entre personas y comunidades.
4. **h)** Será **integral**, educará para la vida, con el objeto de desarrollar en las personas capacidades cognitivas, socioemocionales y físicas que les permitan alcanzar su bienestar, y
5. **i)** Será de **excelencia**, entendida como el mejoramiento integral constante que promueve el máximo logro de aprendizaje de los educandos.



Habría que decir, que también se reformó la fracción I del Artículo 31° referente a la obligación de los padres de “Ser responsables de que sus hijas, hijos o pupilos menores de dieciocho años concurren a las escuelas a recibir la educación obligatoria, ..., así como de participar en el proceso educativo al revisar su progreso y desempeño, velando siempre por su bienestar y desarrollo”.

El Artículo 73°, por su parte, se adecúa a la nueva Reforma eliminando la frase “Servicio Profesional docente”, para quedar así: El Congreso tiene facultad:

XXV. “De establecer el Sistema para la Carrera de las y los Maestros,...” y

XXIX-F. “Asimismo, para legislar en materia de ciencia, tecnología e innovación,..., con objeto de consolidar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación” ( DOF, 15/05/2019 ).

Figura 3. AMLO y Reforma Educativa Fuente: Político mex

## AMLO Y REFORMA EDUCATIVA: PUNTOS CLAVE DE NUEVA INICIATIVA

**AMLO** firmó decreto para **de-rogar Reforma Educativa**.

Propone **reforma al Artículo 3** de la Constitución.



### ¿Que establece la nueva reforma de AMLO?

**Obligatoriedad de educación superior.**

**Maestros** accederán a sistema permanente de **actualización y formación**.

Nuevo **Servicio de Carrera Profesional del Magisterio**.

**Fortalecimiento de escuelas normales** e instituciones de formación docente.

Incluir en planes de estudio promoción de **valores, civismo, historia, cultura**.

Aplicar **política educativa incluyente** adecuada a diversidad cultural y étnica.

Acciones de **carácter alimentario** en escuelas de educación básica en zonas vulnerables.

Estado implementará **becas “Benito Juárez”** para evitar deserción.

Desaparecer **Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)**.

Crear **Centro Nacional para la Revalorización del Magisterio**.



### ¿Cuál será el proceso en Congreso?

- 1** Iniciativa llegará a la **Cámara de Diputados**.
- 2** Necesita ser avalada por **2/3 de los diputados**.
- 3** De ser avalada en San Lázaro pasará al **Senado**.
- 4** Necesita el voto de **2/3 de senadores**.
- 5** Debe aprobarse por mínimo **17 de los 32 Congresos locales**.
- 6** Se tendrán **180 días** para hacer leyes secundarias

Fuente: AMLO, Esteban Moctezuma, Julio Scherer Ibarra.

## 2.5 LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN MÉXICO.

La educación primaria en México se puede estudiar por etapas. Para presentar un breve panorama de sus orígenes y su desarrollo, hemos considerado seis periodos; se trata de etapas definidas por el acontecimiento histórico fundamental, al cual hemos asociado el avance educativo:

1. La época de la Colonia.
2. México Independiente (Reforma y Porfiriato).
3. Revolución Mexicana.
4. Industrialización.
5. Décadas de los 70s y 80s.
6. México actual.

Cabe señalar, que durante la Colonia se llamó Escuelas de Primeras Letras, a las escuelas que hoy llamamos primarias; a los profesores se les conocía como "Maestros del Nobilísimo Arte de Leer, Escribir y Contar"; a los alumnos se les decía pupilos, párvulos a los más pequeños, o simplemente, estudiantes o alumnos. Las primeras escuelas fueron, en su primera etapa, establecimientos sostenidos por los religiosos para combinar la evangelización, la castellanización y la asistencia, como estrategia de acercamiento a la población indígena y mestiza ( Escalante.P., et al 2011).

A su vez, existía la educación de los criollos y peninsulares, la cual se daba tanto en las congregaciones religiosas, como con tutores particulares; posteriormente, se utilizarían los servicios de los maestros particulares más prestigiados. Las primeras escuelas ofrecían rudimentos de primeras letras y de operaciones matemáticas en un contexto en el cual no era una prioridad la educación formal de la población conquistada. En realidad, sólo unos cuantos sabían leer y escribir.

Además, en 1537 los agustinos fundaron el Colegio de San Nicolás, en Michoacán; en Guadalajara, por esa época, se daba instrucción a los acólitos de las iglesias. Pronto se descuidó la instrucción elemental de los indios y se concentraron los esfuerzos en atender a los hijos de criollos y peninsulares, aunque algunas órdenes religiosas continuaron educando a los pobres, indios, mestizos, mulatos, negros y criollos menores. Los Hermanos Bethlemitas tenían un amplio ministerio educativo y mantenían internados y escuelas en sus diferentes misiones; terreno en el que posteriormente fueron líderes los integrantes de la Compañía de Jesús.

Considerando que, a fines del siglo XVI surgieron algunas escuelas particulares en la Ciudad de México; sus maestros obtenían licencia del Ayuntamiento luego de presentar un examen y de comprobar "pureza de sangre", ser "cristianos viejos", además de dominar la lectura, la escritura, distintos tipos de letra y la aritmética elemental.

Así mismo, para el siglo XVII aumentaron las escuelas particulares, las cuales eran establecimientos en los que vivían los propios maestros y que podían ser: Escuelas de Primeras Letras, o Escuelas Amigas. Estas últimas eran atendidas por mujeres, muchas veces sin instrucción, las cuales se dedicaban a cuidar a los niños más pequeños y enseñar a las niñas las labores domésticas de la época; tales escuelas no siempre daban instrucción elemental, se concentraban más bien en el catecismo y los buenos modales.

Con la proliferación de las escuelas particulares el Ayuntamiento reguló lo relativo a las licencias y a la ubicación de las escuelas; nombró un Maestro Mayor y a varios Veedores, para vigilar las normas de operación y organización de tales escuelas. Las escuelas particulares posteriormente jugaron un papel importante en tiempos en que los gobiernos del México independiente aún no contaban con recursos para establecer una escuela pública generalizada (Gonzalbo, 1990. p. 25; Vásquez, 1985. p. 101).

Cabe mencionar, que durante los siglos XVIII y XIX, había diferentes opciones de educación de primeras letras. Una reseña de esas modalidades, es:

“Escuelas particulares, Escuelas Amigas, Escuelas gratuitas (en las iglesias y algunos ayuntamientos), Escuelas Pías (establecidas en parroquias por orden de los Ayuntamientos), Escuelas Municipales, Escuelas Lancasterianas, Parcialidades de indios, Colegios de Infantes, Hospicios de pobres” (Dorothy Tanck, 1997. p. 143). Como vemos, eran opciones para las clases sociales menos favorecidas, limitadas a un proceso de adoctrinamiento, y con fines de mantener el orden preestablecido.

La mayoría de las escuelas se concentraban en la Ciudad de México y solamente en algunas provincias y territorios comenzaba a florecer la instrucción primaria. Esa situación permaneció sin grandes cambios hasta la consolidación de la independencia del país. A partir de los debates de liberales y conservadores se prestó mayor atención a la instrucción básica. La educación pública oficialmente nace con el liberalismo, con las Leyes de Reforma, de Gómez Farías, quien instituye la Dirección General de Instrucción Pública para el Distrito Federal y Territorios Federales. En esa etapa se instituyen las características históricas distintivas de la educación pública en México: enseñanza libre, laica, gratuita y obligatoria (Solana, 1982. p. 1).

Conviene subrayar, que durante la segunda mitad del siglo XIX, la educación elemental estaba a cargo de los Ayuntamientos y se consolidó con las Leyes de Reforma y con la Ley Orgánica de Instrucción Pública, de 1867 y de 1869. El Porfiriato incorporó el ideario positivista europeo y alentó algunas experiencias en la instrucción elemental. Entre esas experiencias estuvo la implementación de la Compañía Lancasteriana, la cual tuvo un gran impulso de las autoridades. A fines de siglo terminó el ciclo de la modalidad que habían diseñado Bell y Lancaster en Inglaterra.

Los Congresos de 1882 (Congreso Higiénico Pedagógico); de 1889 (Primer Congreso Nacional de Instrucción Pública), y de 1890-1891 (Segundo Congreso Nacional de Instrucción Pública), de la mano de Ezequiel Montes, Joaquín Baranda y Justo Sierra, dieron a la escuela elemental una reglamentación y una atención material y pedagógica, acordes a las necesidades del país (Moreno y Kalbtk, 1982. p. 52).

Además, las diferencias económicas y políticas durante el Porfiriato no permitieron que la enseñanza elemental se extendiera a toda la población. Las ciudades seguían siendo las privilegiadas por la reglamentación y la atención de las autoridades. La gran masa indígena, campesina u obrera, no recibía la instrucción que entonces se llamaba "rudimentaria". El índice de analfabetismo superaba el 90% nacional.

Por otro lado, la escuela primaria no contaba con los seis grados que tiene ahora, algunas de ellas solo llegaba a 4° grado y se les llamaba "Primaria Elemental" se limitaba a enseñar las primeras letras y posteriormente se desarrolló la "Primaria Superior" (5° y 6°), en la cual se ampliaban los contenidos y la capacitación para el trabajo. Igualmente puede decirse que no había suficientes maestros y que recién comenzaba el impulso a la educación normal, principalmente en el Distrito Federal y en Veracruz, con la llegada de los Maestros Rébsamen y Laubscher.

En cuanto al periodo revolucionario, éste se caracterizó por la paralización inicial de la educación elemental en las regiones afectadas por el conflicto. Muchos profesores participaron en la lucha armada y dejaron sus escuelas. Al finalizar las hostilidades de guerra, se buscó reactivar e impulsar el sistema de enseñanza en todo el país. El Artículo 3ro Constitucional del 17 proponía que cada Ayuntamiento se hiciera cargo de la organización y el financiamiento de la educación, sin embargo, la mayoría de las comunidades nunca pudieron hacerlo; a partir de la situación caótica y empobrecida de la enseñanza elemental, el proyecto educativo de José Vasconcelos inyectó vida a la instrucción rural y urbana cuando se creó,

en 1921, la Secretaría de Educación Pública y con ella, el gran movimiento de renovación cultural y educativa, con énfasis en la educación rural, el sistema de bibliotecas y el financiamiento para los proyectos de justicia social de los regímenes post revolucionarios.

El impulso de Vasconcelos, Rafael Ramírez, Moisés Sáenz y otros grandes maestros mexicanos, dio vida a la Escuela Rural Mexicana, la cual se constituyó como una experiencia reconocida a nivel mundial. Las Casas del Pueblo, las Misiones Culturales y la gran cruzada cultural de los años 20s y 30s, dieron identidad a un proyecto educativo humanista y lleno de beneficios para los pueblos rurales (Bonfil, 1992, p. 169).

Se debe agregar, que durante la década de los 40s la educación socialista en el régimen de Lázaro Cárdenas, se ocupó con atención de la educación elemental, y llevó la instrucción básica a un número mayor de habitantes, integrando la educación técnica al Sistema Educativo Nacional.

Teniendo en cuenta, que la educación elemental entra en una fase de desarrollo acelerado con el impulso de las gestiones de Torres Bodet y el Plan de Once Años, de 1959 a 1970. La expansión de la matrícula, la revisión de planes y programas de estudio, y la creación de plazas de trabajo, así como la expansión del sistema de educación normal, permitieron que la escuela primaria se desarrollara considerablemente en un corto periodo. Los libros de texto gratuito representaron un valioso apoyo para los alumnos, padres y maestros de las distintas capas sociales. Su utilización en primer grado representó el abatimiento de los índices de reprobación y el mejoramiento de las prácticas de enseñanza de los profesores de la época. La metodología de la lectura y la escritura, su didáctica y fundamentación psicopedagógica, se unificaron a nivel nacional y eso permitió abatir los índices de analfabetismo a nivel nacional, a través de campañas intensivas en las que participaban los profesores y otros grupos de estudiantes y trabajadores de la época.

Así pues, La Reforma Educativa de la década de los setentas, y su extensión a la década de los ochentas, que incorporó la Tecnología Educativa en sus planes y programas de estudio, significó otro impulso más de grandes proporciones, al grado de acercar la cobertura en primaria al 100% de la población demandante en primer grado. La política de "Educación para todos", presenta en las décadas de los ochentas y noventas, una educación primaria consolidada en términos cuantitativos. El Sistema Educativo Nacional comienza a exponer el discurso de la calidad de la educación como meta sustantiva de la educación básica.

Hay que mencionar, que actualmente la educación primaria atiende al 100% de la demanda y se encuentra en una fase de contracción de su crecimiento por causa de la reducción del crecimiento demográfico. Los esfuerzos en el nivel se orientan a lograr mejores indicadores de calidad, una vez que la cantidad ya no es la preocupación prioritaria del subsistema.

Igualmente, hoy se ensayan propuestas de formación básica que rescatan la diversidad del pueblo mexicano y que responden a las necesidades de sus diferentes regiones geográficas, étnicas y culturales. Los enfoques psicopedagógicos en el primer grado de primaria han evolucionado. Ya no se escucha la frase de "La letra con sangre entra"; continuamente se ensayan modernas teorías del desarrollo cognoscitivo del educando.

Dado que, el enfoque vigente orientado al desarrollo de competencias, considera también que el estudiante va construyendo su conocimiento de acuerdo a su contexto social, a los apoyos de la escuela y del hogar. Tal enfoque recupera los conocimientos previos del alumno y representa una continuación, en primer grado, del Programa integrado, vigente durante la década de los 80s.

Considerando que la historia económica, política y social del país muestra una tendencia, la de priorizar la atención del niño de seis a ocho años, para que adquiera las primeras letras. Diversos proyectos educativos del país, han mostrado ese interés como objetivo primordial. Así, durante la Colonia, prevalece la idea de

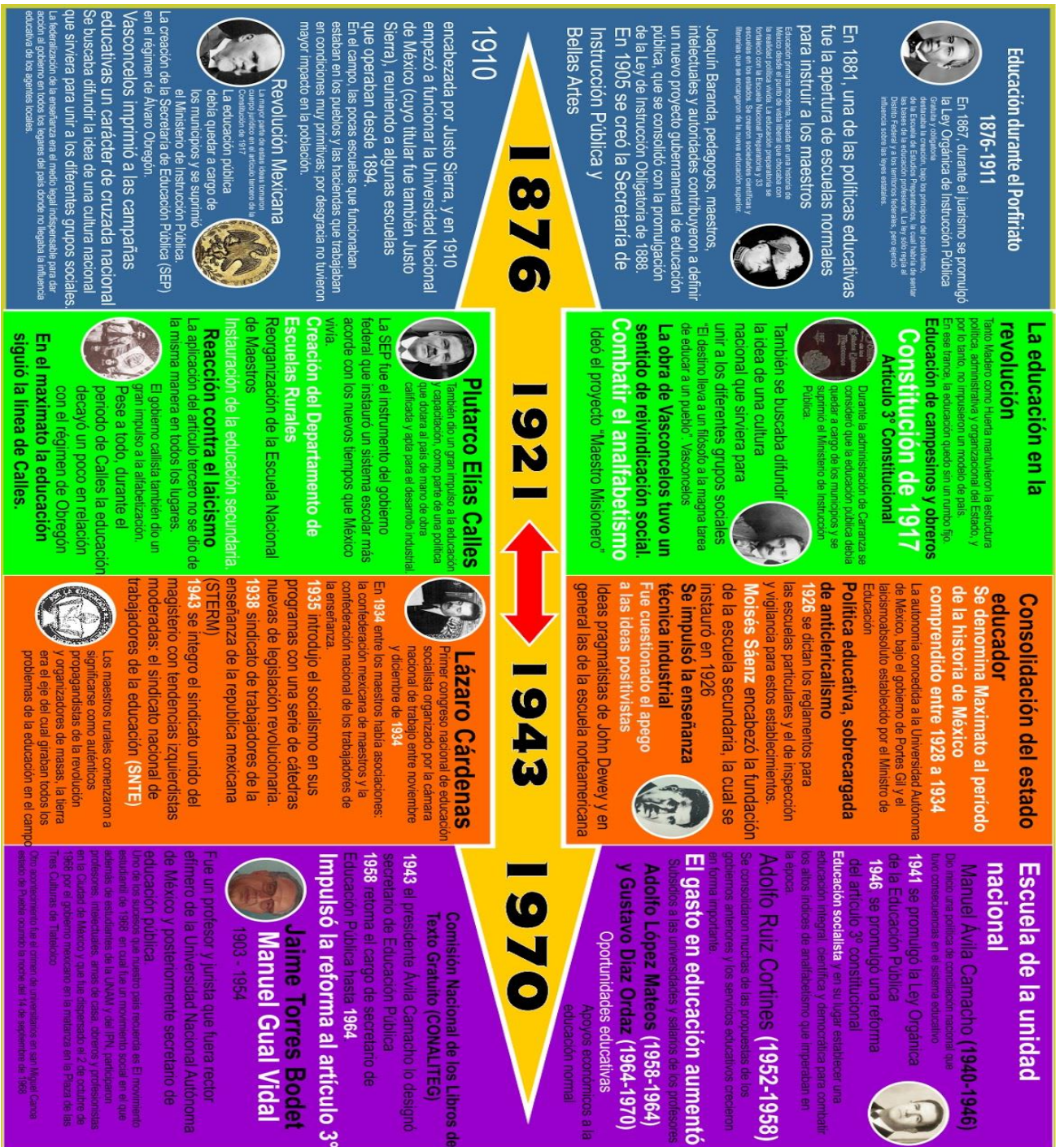
evangelizar, castellanizar y dominar al indio; una forma de hacerlo era por medio de las escuelas sostenidas por las órdenes religiosas y, eventualmente, por los Ayuntamientos. En el México Independiente prevalece la idea ilustrada de educar al criollo y al mestizo para conformar una identidad nacional y para "sacar de la ignorancia" a los pobladores de mayor edad; se trata de un proyecto "civilizatorio", implícito en las Leyes de Reforma.

El Porfiriato desarrolla un proyecto "científico" para incorporar al país a la vida culta de fines de siglo XIX. La Revolución Mexicana tiene un proyecto emancipador y de justicia social, para regresar a los mexicanos lo que los regímenes anteriores les habían dado en menor medida, es decir, mayores oportunidades de progreso económico y cultural. Finalmente, durante la segunda mitad del siglo XX prevalece un proyecto desarrollista, con diferentes énfasis en la industrialización, el crecimiento cuantitativo, hasta llegar a las ideas de calidad y eficiencia, de las políticas educativas actuales (Yurén C., 1994. p. 170).

Por lo anterior, un hecho importante en la historia de la educación primaria lo fue la Ley de Instrucción Elemental de 1888, la cual establecía los lineamientos básicos del futuro desarrollo del nivel. En ella se establecía que la educación primaria estaría dividida en: Elemental (4 años a 9 y Superior (2 años). Sirvió de modelo para las legislaciones estatales en materia educativa y sentó las bases para que el nivel fuese ampliamente analizado en los futuros congresos pedagógicos.



Figura 4. La educación en el desarrollo histórico de México 1876 - 1970.



Fuente: <http://vladebog.blogspot.com/2013/08/linea-del-tiempo-de-la-educacion-en.html>

Figura 5. Innovadores de la educación en México

**Innovadores de la educación en México**

# VOCACIÓN DE MAESTRO

La educación es uno de los principales derechos pues posibilita el ejercicio de los demás derechos y promueve la libertad, de ahí la importancia de los docentes en la sociedad. En el Día de los Y los Maestros, conoce algunos de los precursores de la enseñanza en México.

**Ignacio Manuel Altamirano**  
(1834-1893)

**“La buena educación es la mitad del camino en cualquier negocio”**

**Pensamiento:** buscó que la literatura mexicana fuera nacional de contenido pero de ideas universales, y un elemento activo de integración cultural del país.

**Aporte:** sentó las bases de la instrucción primaria gratuita, laica y obligatoria. Impulsó la creación de observatorios astronómicos y meteorológicos.

**Justo Sierra Méndez**  
(1848-1912)

**“El pueblo mexicano tiene hambre y sed de justicia”**

**Pensamiento:** pugné por un Estado que progresara por medio de una sistematización científica de la administración pública.

**Aporte:** elaboró el proyecto para fundar la Universidad Nacional de México, hoy Universidad Nacional Autónoma de México.

**José María Albino Vasconcelos Calderón**  
(1882-1959)

**“Por mi raza hablará el espíritu”**

**Pensamiento:** concibió la educación como motor generador de conciencias y alentador de espíritus mentalmente libre.

**Aporte:** creó la Secretaría de Educación Pública, desde la cual hizo una gran campaña de alfabetización y construcción de escuelas.

**Antonio Caso Andrade**  
(1883-1946)

**“Los sucesos exteriores no son nada, el hombre interior es todo”**

**Pensamiento:** sostuvo que la educación sería la impulsora del cambio social en México.

**Aporte:** hizo una cruzada de renovación cultural para terminar con la educación positivista y restituir estudios filosóficos en las aulas. Defendió la libertad de cátedra.

**SABÍAS QUE...**  
Rosaura Zapata Cano (1876-1963), profesora y psicóloga que cursó estudios de pedagogía en EUA y, apoyada por Justo Sierra, visitó jardines de niños en Europa, se convirtió en la precursora de la educación preescolar en el país.

Fuente: [filos.unam.mx](http://filos.unam.mx), [fundacionunam.org.mx](http://fundacionunam.org.mx), [cultura.gob.mx](http://cultura.gob.mx), [conapred.org.mx](http://conapred.org.mx)

Arte y Diseño: Alberto Nava Consultoría

Fuente: Filos.unam.mx, fundacionunam.org.mx, cultura.gob.mx, Fuente: conapred.org.mx

## **2.6 DECRETO DE CREACIÓN DEL SEIEM**

El 20 de marzo de 1984, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto que establece los Lineamientos que Orientarán las Acciones de Descentralización de los Servicios de Educación Básica y Normal; en él se prevé la celebración de acuerdos de coordinación con los gobiernos estatales, así como las modalidades y mecanismos para la prestación, de manera coordinada, de los servicios federales de educación básica y normal, y de los servicios educativos estatales; asimismo, contempla la creación del Consejo Estatal de Educación Pública y de la Dirección General de Servicios Coordinados de Educación en cada Estado.

Así pues, en el mes de junio de 1984, se inicia la firma de los Acuerdos de Coordinación para la Descentralización de la Educación Básica y Normal, culminando en el mes de abril de 1987; con ello quedaron establecidos los 31 Servicios Coordinados de Educación Pública en los Estados.

Cabe mencionar, que el Gobierno Federal, los Gobiernos Estatales y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, suscribieron, el 18 de mayo de 1992, el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de mayo de ese mismo año, mediante el cual se comprometen recursos presupuestales para la educación pública y se propone la reorganización del sistema educativo, la formulación de los contenidos y materiales educativos, así como la revaloración de la función magisterial.

Así, el 3 de junio de 1992, como consecuencia del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, la H. "LI" Legislatura del Estado de México decretó la Ley que Crea el Organismo Público Descentralizado de Carácter Estatal denominado "Servicios Educativos Integrados al Estado de México", identificado con las siglas SEIEM, que tiene como objeto hacerse cargo integralmente de los servicios de educación básica y normal que le fueron transferidos por el Gobierno Federal.

Conviene subrayar, que a partir de la creación de Servicios Educativos Integrados al Estado de México, su organización y funcionamiento ha requerido diversas adecuaciones estructurales, para dar respuesta a las necesidades de operación de los servicios de educación básica y normal; por ello, en octubre de 1992 la Secretaría de Administración autorizó una estructura de organización integrada por 65 unidades administrativas (una Dirección General, una Contraloría Interna, dos Coordinaciones, cuatro Unidades, ocho Direcciones de Área, nueve Subdirecciones, 37 Departamentos y tres Delegaciones), con el fin de facilitar el desarrollo de los programas y metas del organismo.

Además, con el propósito de fortalecer la operación del organismo, en octubre de 1997 la Secretaría de Administración autorizó una estructura de organización, en la que se consideró la creación de tres departamentos de educación media para el Valle de México, la supresión del Departamento de Extensión Educativa y Proyectos y la creación del Departamento de Carrera Magisterial, así como la formalización de 14 Departamentos como desdoblamientos organizacionales de la Contraloría Interna, la Unidad de Asuntos Jurídicos, el Centro de Cómputo, la Unidad de Desarrollo Institucional y la Unidad de Instalaciones Educativas (SEIEM, 2016).

A su vez, en enero de 2002, la Secretaría de Administración autorizó una nueva estructura organizacional de Servicios Educativos Integrados al Estado de México, con el objeto de simplificar, actualizar y adecuar las unidades administrativas, en la cual se incorporaron tres direcciones de área, seis subdirecciones y 13 departamentos, integrándose por 103 unidades administrativas (una dirección general, una contraloría interna, tres unidades staff, dos coordinaciones, 11 direcciones de área, 15 subdirecciones y 70 departamentos), coadyuvando a reforzar con ello la desconcentración de las decisiones en materia educativa, a mejorar la calidad de los servicios educativos y a proporcionar a los usuarios atención ágil y oportuna.

Posteriormente, en enero de 2008, la Secretaría de Finanzas autorizó una reestructuración administrativa a SEIEM, la cual consistió en crear la Secretaría Técnica de la Junta de Gobierno de Educación Superior y Educación Continua, como una instancia encargada de organizar las sesiones de trabajo, así como de dar seguimiento a los acuerdos y decisiones de la Junta.

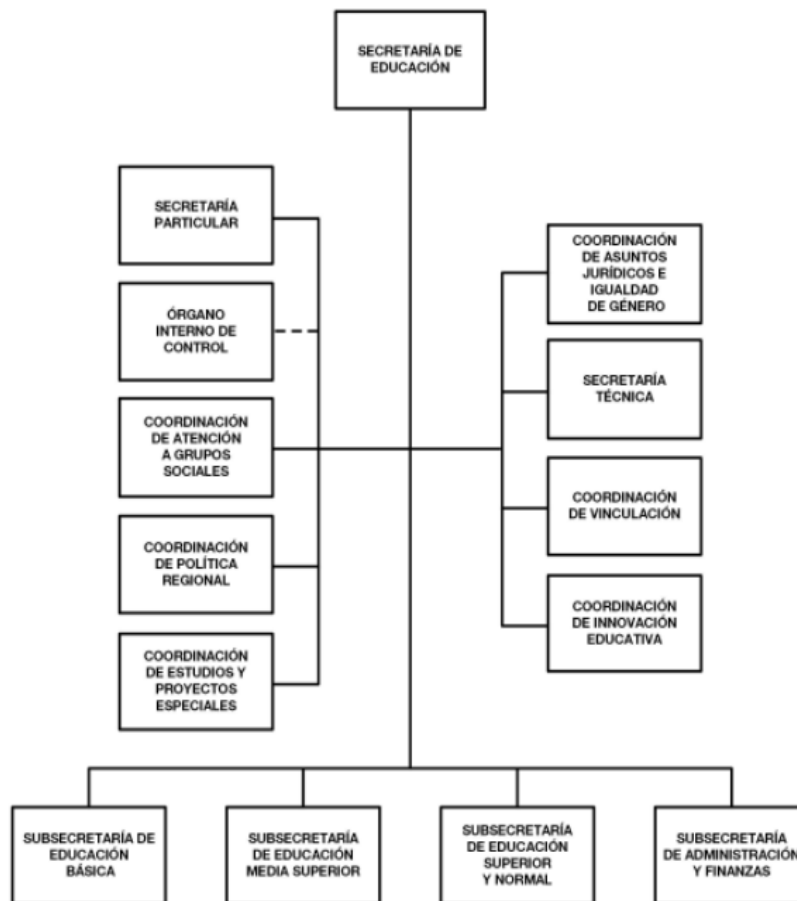
Al mismo tiempo, la estructura de SEIEM quedó integrada por 104 unidades administrativas: una Secretaría Técnica, una Dirección General, una Contraloría Interna, tres Unidades Staff de Dirección General, dos Coordinaciones, 11 Direcciones de Área, 15 Subdirecciones y 70 Departamentos. (SEIEM, 2010)

Es necesario recalcar, que en abril de 2009, la Secretaría de Finanzas autorizó este organismo descentralizado a una reestructuración administrativa, la cual consistió en cambiar de adscripción la Dirección de Educación Superior, conjuntamente con tres departamentos bajo su coordinación, que dependían directamente de la Dirección General, para pasar a la línea de autoridad de la Coordinación Académica y de Operación Educativa, así como el cambio de denominación de la Coordinación de Operación Educativa por Coordinación Académica y de Operación Educativa, y el Departamento de Registro y Certificación Escolar por Departamento de Control Escolar. Por lo cual, la estructura de organización de SEIEM quedó integrada por las mismas 104 unidades administrativas.

Finalmente, en enero de 2014 la Secretaría de Finanzas autorizó a este organismo descentralizado una nueva estructura orgánica, la cual consistió en cambiar de adscripción y de denominación a la Dirección de Planeación Educativa, conjuntamente con los cuatro departamentos bajo su coordinación, que dependía directamente de la Dirección General, para pasar a la línea de autoridad de la Coordinación de Administración y Finanzas, con la denominación de Dirección de Planeación y Evaluación. La estructura de organización de SEIEM quedó integrada por las mismas 104 unidades administrativas (SEIEM, 2016).

## 2.7 ORGANIGRAMA DEL SEIEM

### SECRETARÍA DE EDUCACIÓN ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO



AUTORIZACIÓN No. 20706000L-0286/2021, DE FECHA 23 DE FEBRERO DE 2021.

Figura 6. Organigrama SEIEM

Fuente:<https://seduc.edomex.gob.mx/organigrama>



# GACETA DEL GOBIERNO



Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de México  
REGISTRO DGC NUM. 001 1021 CARACTERISTICAS 113282801

Mariano Matamoros Sur No. 308 C.P. 50130  
Tomo CLXIX

Toluca de Lerdo, Méx., miércoles 7 de junio del 2000  
No. 108

SECRETARIA DE EDUCACION, CULTURA Y BIENESTAR SOCIAL

CONVENIO QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE, EL EJECUTIVO FEDERAL POR CONDUCTO DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, EN ADELANTE "LA SEP", Y POR LA OTRA, LOS SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MEXICO, EN LO SUCESIVO "LOS SEIEM", CON EL OBJETO DE TRANSFERIR LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR NO ESCOLARIZADOS DENOMINADOS SUBSISTEMA DE PREPARATORIA ABIERTA, EN ADELANTE "EL SUBSISTEMA".

## SUMARIO:

### SECCION QUINTA

## PODER EJECUTIVO DEL ESTADO

SECRETARIA DE EDUCACION, CULTURA Y BIENESTAR SOCIAL

**CONVENIO QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE, EL EJECUTIVO FEDERAL POR CONDUCTO DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, EN ADELANTE "LA SEP", Y POR LA OTRA, LOS SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MÉXICO, EN LO SUCESIVO "LOS SEIEM", CON EL OBJETO DE TRANSFERIR LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR NO ESCOLARIZADOS DENOMINADOS SUBSISTEMA DE PREPARATORIA ABIERTA, EN ADELANTE "EL SUBSISTEMA", AL TENOR DE LOS SIGUIENTES:**

### ANTECEDENTES

I.- "EL SUBSISTEMA", como un modelo educativo del nivel medio superior en la modalidad no escolarizada, operado a nivel nacional por "LA SEP", fue creado en el año de 1979. Su objetivo es atender la demanda educativa de sectores de la población

Figura 7. Decreto creación SEIEM

Fuente: <https://legislacion.edomex.gob.mx>

## **2.8 DECRETO DE CREACIÓN DE LA SEP.**

Por decreto Presidencial se crea la Secretaría de Educación Pública, y el Lic. José Vasconcelos Calderón (1882- 1959), fue el responsable de la creación de este organismo, con el que buscaba impulsar la educación, la enseñanza y la cultura, como lo dijo en su discurso de toma de posesión como rector de la Universidad.

Ahora bien, El Lic. José Vasconcelos decía que “Tomemos al campesino bajo nuestra guarda y enseñémosle a centuplicar el monto de su producción mediante el empleo de mejores útiles y de mejores métodos. Esto es más importante que distraerlos en la conjugación de los verbos, pues la cultura es fruto natural del desarrollo económico”

Así pues, la figura de José Vasconcelos es de suma importancia, como se percibe anteriormente, pues además de sentar las bases de lo que hoy conocemos como Secretaría de Educación Pública, y al declararse adepto a la concepción de la educación como proyecto federal, y fue así como él mismo asumió la titularidad de la SEP el 12 de octubre de 1921.

Además debo decir que, fue bajo el mandato del General Álvaro Obregón que se creó la Secretaría de Educación Pública para resolver los graves problemas educacionales que se presentaban en todo el país, pues era una nación con muchos analfabetas, con pocos recursos humanos calificados para el trabajo y para vivir en una sociedad cada vez más demandante de servicios.

En este contexto, El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, decreta:

**ARTÍCULO PRIMERO.**-Se establece una Secretaría de estado, que se denominará Secretaría de Educación Pública.

**ARTICULO SEGUNDO.**-Corresponde a la Secretaría de Educación Pública, entre tanto se expide la ley completa de Secretarías de Estado, que asigne definitivamente sus dependencias a dicha Secretaría, lo siguiente:



Universidad Nacional de México, con todas sus dependencias actuales, más la Escuela Nacional Preparatoria.

Extensiones Universitarias;

Dirección de Educación Primaria y Normal; todas las escuelas oficiales, primarias, secundarias y jardines de niños del Distrito Federal y territorios sostenidos por la Federación;

Escuela Superior de Comercio y Administración;

Departamento de Bibliotecas y archivos;

Departamento Escolar;

Departamento de Educación y Cultura para la raza indígena;

Departamento de Bellas Artes;

Escuelas e Instituciones docentes que en lo sucesivo se funden con recursos federales;

Museo Nacional de Arqueología, Historia y Etnología;

Conservatorio Nacional de Música;

Academias e Institutos de Bellas Artes, que, con recursos de la Federación, se organicen en los Estados. Conservatorios de Música que se creen en los Estados con fondos federales;

Museos de Arte e historia que establezcan, ya sea en el Distrito Federal o en los estados, con fondos federales, Inspección General de Monumentos Artísticos o históricos;

El fomento del Teatro Nacional;

En general, el fomento de la educación artística del pueblo, por medio de conferencias, conciertos, representaciones teatrales, musicales o de cualquier otro género;

Academia Nacional de Bellas Artes;

Talleres Gráficos de la Nación, dependientes del ejecutivo;

La propiedad literaria, dramática y artística;

La exposición de obras de arte y la propaganda cultural por medio del cinematógrafo, y todos los demás medios similares y las representaciones y concursos teatrales, artísticos o culturales en cualquier parte del país; Pensionados en el extranjero.

ARTICULO TERCERO.-El lugar que ocupará la Secretaría de Educación Pública entre las demás Secretarías, será el que definitivamente se fije en la revisión de la Ley de secretarías de Estado de 25 de diciembre de 1917, la cual queda reformada conforme a las disposiciones de la presente.- Lic. S. Rodríguez López, D. V. P.- Alfonso Cravioto, S. P.-A. Aillaud, D. S.-Rafael Martínez, S.S.-Rúbricas ."Por tanto, mando se imprima, publique, circule y se le dé el debido cumplimiento. Dado en el Palacio del poder Ejecutivo Federal, en México, a los veintiocho días del mes de septiembre de mil novecientos veintiuno.-A. Obregón.-Por ausencia del Secretario, el Subsecretario, encargado del Despacho de Gobernación, J.I. Lugo.-Rúbrica.-Al C. General Plutarco Elías Calles, Secretario de Estado y del Despacho de Gobernación.-Presente." Lo que comunico a usted para su publicación y demás efectos. Sufragio Efectivo. No Reección. México, 29 de septiembre de 1921.-Por ausencia del Secretario, el Subsecretario, J.I. Lugo.-Rúbrica (Álvarez, 1999).

Figuras 8 y 9. Decreto creación SEP

<h1 style="margin: 0;">DIARIO OFICIAL</h1>			
<b>SECRETARIA DE GOBERNACION</b>			
ORGANO DEL GOBIERNO CONSTITUCIONAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS			
Director: ALFONSO IBERRI		Administrador: ERNESTO MARTINEZ	
Registrado como artículo de 2a. clase en el año de 1884.	MEXICO, LUNES 3 DE OCTUBRE DE 1921	TOMO XIX	NUM. 25
<h2 style="margin: 0;">PODER EJECUTIVO</h2>			
<h3 style="margin: 0;">SECRETARIA DE GOBERNACION</h3>			
<p>21100301</p> <p>DECRETO ordenando que el 7 de octubre de 1921, se dé lectura en todas las escuelas de educación primaria del Distrito Federal y Territorios, a los discursos que dieron origen a la muerte del senador Belisario Domínguez, vacando con este motivo los alumnos de las mismas.</p> <p>Al margen un sello que dice: Poder Ejecutivo Federal.—Estados Unidos Mexicanos.—México.—Secretaría de Gobernación.</p> <p>El C. Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, se ha servido dirigirme el siguiente Decreto:</p> <p>"ALVARO OBREGON, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes hago saber:</p> <p>Que el Congreso de la Unión se ha servido dirigirme el siguiente:</p> <p style="text-align: center;">DECRETO:</p> <p>"El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos decreta:</p> <p>ARTICULO UNICO: El día 7 de octubre del corriente año vacarán los alumnos de las escuelas de educación primaria del Distrito Federal y Territorios, concurriendo éstos y sus profesores a las escuelas con el solo objeto de que los primeros escuchen la lectura de los discursos del Senador Belisario Domínguez, que motivaron la pérdida de su vida, y los segundos expliquen a los educandos los conceptos cívicos de dichos discursos.—Alfonso Cravioto, S. P.—Lic. S. Rodríguez López, D. V. P.—Rafael Martínez, S. S.—A. Aillaud, D. S.—Rúbricas."</p> <p>Por tanto, mando se imprima, publique, circule y se le dé el debido cumplimiento.</p> <p>Dado en el Palacio del Poder Ejecutivo Federal, en México, a los veintiocho días del mes de septiembre de mil novecientos veintiuno.—A. Obregón.—Por ausencia del Secretario, el Subsecretario, Encargado del</p>	<p>Despacho de Gobernación, J. I. Lugo.—Rúbrica.—Al C. General Plutarco Elías Calles, Secretario de Estado y del Despacho de Gobernación.—Presente."</p> <p>Lo que comunico a usted para su publicación y demás efectos.</p> <p>Sufragio Efectivo. No Reelección.</p> <p>México, 29 de septiembre de 1921.—Por ausencia del Secretario, el Subsecretario, J. I. Lugo.—Rúbrica. Al C. ....</p> <hr style="width: 50%; margin: 10px auto;"/> <p>21100302</p> <p>DECRETO establecido una Secretaría de Estado que se denominará Secretaría de Educación Pública.</p> <p>Al margen un sello que dice: Poder Ejecutivo Federal.—Estados Unidos Mexicanos.—México.—Secretaría de Gobernación.</p> <p>El C. Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, se ha servido dirigirme el siguiente Decreto:</p> <p>"ALVARO OBREGON, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes, hago saber:</p> <p>Que el Congreso de la Unión, se ha servido dirigirme el siguiente</p> <p style="text-align: center;">DECRETO:</p> <p>"El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos decreta:</p> <p>ARTICULO PRIMERO: Se establece una Secretaría de Estado, que se denominará Secretaría de Educación Pública.</p> <p>ARTICULO SEGUNDO: Corresponde a la Secretaría de Educación Pública, entretanto se expide la ley completa de Secretarías de Estado, que asigne definitivamente sus dependencias a dicha Secretaría, lo siguiente:</p> <p>Universidad Nacional de México, con todas sus dependencias actuales, más la Escuela Nacional Preparatoria.</p>		

**SUMARIO**

**PODER EJECUTIVO**

**SECRETARIA DE GOBERNACION.**

**21100301**  
Decreto ordenando que el 7 de octubre de 1921, se dé lectura en todas las escuelas de educación primaria del Distrito Federal y Territorios, a los discursos que dieron origen a la muerte del senador Félix María Domínguez, vacando con este motivo los alumnos de las mismas. . . . . 469

**21100302**  
Decreto estableciendo una Secretaría de Estado que se denominará Secretaría de Educación Pública. . . . . 469

**SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO**

**21100303**  
Decreto estableciendo y ampliando varias partidas correspondientes al Ramo Undécimo, del Presupuesto de Egresos vigente. . . . . 471

**21100304**  
Decreto autorizando la venta fuera de subasta pública de la casa número 1112 de la calle 1. Noroeste de la ciudad de Washington. . . . . 472

**SECRETARIA DE AGRICULTURA Y FOMENTO.**

**21100305**  
Acuerdo del C. Presidente de la República, ampliando el plazo señalado para la presentación de solicitudes de composición para venta y colonización de los terrenos en Mesa de Coronales o Metlatoyuca, del Estado de Puebla. . . . . 472

**SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y OBRAS PUBLICAS.**

**21100306**  
Contrato celebrado con la Compañía Transcontinental de Petróleo, S. A., para el arrendamiento de un terreno de zona federal y la construcción de un muelle en la margen derecha del río Panuco, en el Estado de Veracruz. . . . . 473

**SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TRABAJO.**

**21100307**  
Noticia de los fundos mineros declarados caducos. . . . . 475

**DEPARTAMENTO UNIVERSITARIO Y DE BELLAS ARTES**

**21100308**  
Propiedad que se ha reservado la "Sociedad Farmacéutica Mexicana". . . . . 473

**21100309**  
Avisos Judiciales y Generales. . . . . 477 a 484

**IMPORTANTE**

Atentamente suplicamos a nuestros suscriptores, se sirvan leer con detenimiento el texto de las condiciones de este periódico, insertas en la última plana, a fin de evitar las continuas dificultades que origina su no conocimiento.

LA ADMINISTRACION.

**Extensiones Universitarias:**  
Dirección de Educación Primaria y Normal; todas las escuelas oficiales, primarias, secundarias y jardines de niños del Distrito Federal y Territorios sostenidos por la Federación;

Escuela Superior de Comercio y Administración;  
Departamento de Bibliotecas y Archivos;  
Departamento Escolar;  
Departamento de Educación y Cultura para la raza indígena;

Departamento de Bellas Artes;  
Escuelas e instituciones docentes que en lo sucesivo se funden con recursos federales;  
Museo Nacional de Arqueología, Historia y Etnología;

Conservatorio Nacional de Música;  
Academias e Institutos de Bellas Artes, que, con recursos de la Federación, se organicen en los Estados;  
Conservatorios de Música que se creen en los Estados con fondos federales;

Museos de Arte e Historia que se establezcan, ya sea en el Distrito Federal o en los Estados, con fondos federales;  
Inspección General de Monumentos Artísticos o Históricos;

El fomento del Teatro Nacional;  
En general, el fomento de la educación artística del pueblo, por medio de conferencias, conciertos, representaciones teatrales, musicales o de cualquier otro género;

Academia Nacional de Bellas Artes;  
Talleres Gráficos de la Nación, dependientes del Ejecutivo;

La propiedad literaria, dramática y artística;  
La exposición de obras de arte y la propaganda cultural por medio del cinematógrafo, y todos los demás medios similares y las representaciones y concursos teatrales, artísticos o culturales en cualquiera parte del país;

Pensionados en el extranjero.

**ARTICULO TERCERO:** El lugar que ocupará la Secretaría de Educación Pública entre las demás Secretarías, será el que definitivamente se fije en la revisión de la Ley de Secretarías de Estado de 25 de diciembre de 1917, la cual queda reformada conforme a las disposiciones de la presente.—Ldc. S. Rodríguez López, D. V. P.—Alfonso Cravioto, S. P.—A. Alland, D. S.—Rafael Martínez, S. S.—Rúbricas.

Por tanto, mando se imprima, publique, circule y se le dé el debido cumplimiento.

Dado en el Palacio del Poder Ejecutivo Federal, en México, a los veintiocho días del mes de septiembre de mil novecientos veintiuno.—A. Obregón.—Por ausencia del Secretario, el Subsecretario, Encargado del Despacho de Gobernación, J. I. Lugo.—Rúbrica.—Al C. General Plutarco Elías Calles, Secretario de Estado y del Despacho de Gobernación.—Presente."

Lo que comunico a usted para su publicación y demás efectos.

Sufragio Efectivo. No Reelección.

México, 28 de septiembre de 1921.—Por ausencia del Secretario, el Subsecretario, J. I. Lugo.—Rúbrica.  
Al C. . . . .

Fuente: <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/historia-de-la-secretaria-de-educacion-publica-15650?state=published>

## **2.9 CONTEXTO DE LA ZONA ESCOLAR No. 18 EN ECATEPEC ESTADO DE MÉXICO**

La Supervisión Escolar No.18, pertenece a la Jefatura de Sector II, adscrita a la Subdirección de Educación Primaria en Ecatepec estado de México, está ubicada en av. John F. Kennedy s/n Col. Emiliano Zapata 2a sección, la dirige el Profr. Alberto López Velasco quien tiene a su cargo dicha zona escolar desde hace 25 años.

La Supervisión Escolar No. 18 en la Región Norte de Ecatepec de Morelos, Estado de México, se encuentra dentro de las instalaciones de la Escuela Primaria Melchor Ocampo en el turno matutino; y en el mismo edificio en el vespertino, pero ahora recibe el nombre de Escuela Primaria Emiliano Zapata. La supervisión está constituida por dos aulas, en una de ellas se encuentra la oficina particular del supervisor y el área de juntas, en el otro salón están instaladas las computadoras y ahí realizan sus labores los dos Apoyos técnicos pedagógicos con los que cuenta la zona escolar, uno en el turno matutino y otro en el vespertino.

Algunas de las funciones que realizan los ATP en compañía del supervisor son las siguientes.

Apoyan, asesoran y acompañan a los docentes en su práctica profesional.

Desarrollan con los docentes acciones de reflexión para la mejora de sus prácticas.

Explican los procesos de aprendizaje del lenguaje oral, el aprendizaje del sistema de escritura, de la interpretación y la producción de texto y el cálculo mental.

Apoyan a los docentes en la creación de ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa.

Consideran la diversidad cultural y lingüística de la comunidad en el ejercicio de las asesorías para docentes.

Apoyan en el funcionamiento de la zona escolar.

Todas estas acciones las llevan a cabo desde inicio del ciclo escolar hasta el término, realizando asesorías personalizadas y dando seguimiento de manera regular a las escuelas, se lleva un acompañamiento y seguimiento en los consejos técnicos Escolares.

Y de manera administrativa las tareas de los apoyos son en general ya que todos colaboran para el buen funcionamiento, no hay actividades específicas para cada uno, ya que se van asignando de manera en que el trabajo va llegando debido a los horarios de trabajo de cada ATP.

PLANTILLA DE LAS ESCUELAS			
ESCUELA	CLAVE C.C.T.	DIRECCION	DIRECTORES
"EMILIANO ZAPATA"	15DPR0021L	CALLE: LAZARO CARDENAS S/N COLONIA: EMILIANO ZAPATA MUNICIPIO: ECATEPEC DE MORELOS, ESTADO DE MEXICO.	PROFRA. JOSEFINA MARTINEZ RAMIREZ
"GRAL. LAZARO CARDENAS"	15DPR0765B	CALLE: ADOLFO LOPEZ MATEOS S/N COLONIA: EL CHAMIZAL MUNICIPIO: ECATEPEC DE MORELOS ESTADO DE MEXICO.	PROFRA. LILIA MALDONADO CUEVAS
"INSURGENTES"	15DPR1277S	CALLE: MIGUEL ALEMAN VALDEZ S/N COLONIA: EL CHAMIZAL MUNICIPIO: ECATEPEC DE MORELOS ESTADO DE MEXICO.	PROFRA. CLAUDIA ELENA ROMERO PEREZ
MELCHOR OCAMPO	15DPR1483A	CALLE: LAZARO CARDENAS S/N COLONIA: EMILIANO ZAPATA MUNICIPIO: ECATEPEC DE MORELOS, ESTADO DE MEXICO.	PROFR. PASCUAL OSORNO MARTINEZ
NARCISO BASSOLS	15DPR1868E	AVENIDA: LAZARO CARDENAS S/N COLONIA: EL CHAMIZAL MUNICIPIO: ECATEPEC DE MORELOS, ESTADO DE MEXICO	PROFRA. CRISTINA ORTIZ BAEZ

Cabe mencionar que esta zona escolar se estableció aproximadamente en 1960, cuando ya funcionaba la escuela primaria Melchor Ocampo en la Avenida John F. Kennedy, s/n en la Col. Emiliano Zapata Sección A.

Dicha zona está integrada por 5 escuelas

Todas las escuelas cuentan con un promotor tic y las escuelas de Tiempo completo; Insurgentes y Gral. Lázaro Cárdenas cuentan con un subdirector académico

## COLONIA EMILIANO ZAPATA

La colonia Emiliano Zapata 2da. Sección, es una de las 359 colonias del municipio de Ecatepec; recibe este nombre en honor al caudillo morelense de la época de la Revolución Mexicana. En el aspecto histórico y geográfico de la Col. Emiliano Zapata, se empezó a formar por el año de 1965; así también que se localiza en la parte norte del centro del municipio de Ecatepec de Morelos. Su clima es templado, subhúmedo, con una temperatura media anual de 13.8° C, una máxima de 30° C, y una mínima de 7° C en invierno. Su código postal es 55270.

Se compone de 13 calles muy pequeñas, gobernador Agustín Millán, Francisco Villa, Francisco I Madero, Lázaro Cárdenas, A. Corona del Rosal, Gobernador C. Rivapalacio, Filiberto Gómez, José Luis Solórzano, Miguel Hidalgo y Costilla, G. Rafael M. Hidalgo, Jorge Jiménez Cantú, Manuel Medina y Francisco León de la Barra, lo hace de ella una colonia por ende pequeña. La citada Col. Limita al Norte con la Col. Chamizal; al Sur con la Col. Granjas Valle de Guadalupe; Al Oeste con la Col. Valle de Aragón 3era. Sección; y al Este con la Col, Villas de Guadalupe Xalostoc; todas estas colonias también son parte del municipio de Ecatepec de Morelos.

Esta colonia se caracteriza por su alto nivel de inseguridad; robo a transeúntes, robo a casa habitación, delincuencia, pobreza y un alto analfabetismo de la comunidad.

En particular el ambiente que se transmite en la colonia es de inseguridad; la mayoría de las casas están construidas de tabique y techos de losa; hay algunas con láminas. No cuenta con un mercado, pero los habitantes acuden al mercado de la Col. El Chamizal; hay dos farmacias; cuatro panaderías; 6 tiendas de abarrotes; dos tortillerías; dos panaderías, una ferretería.

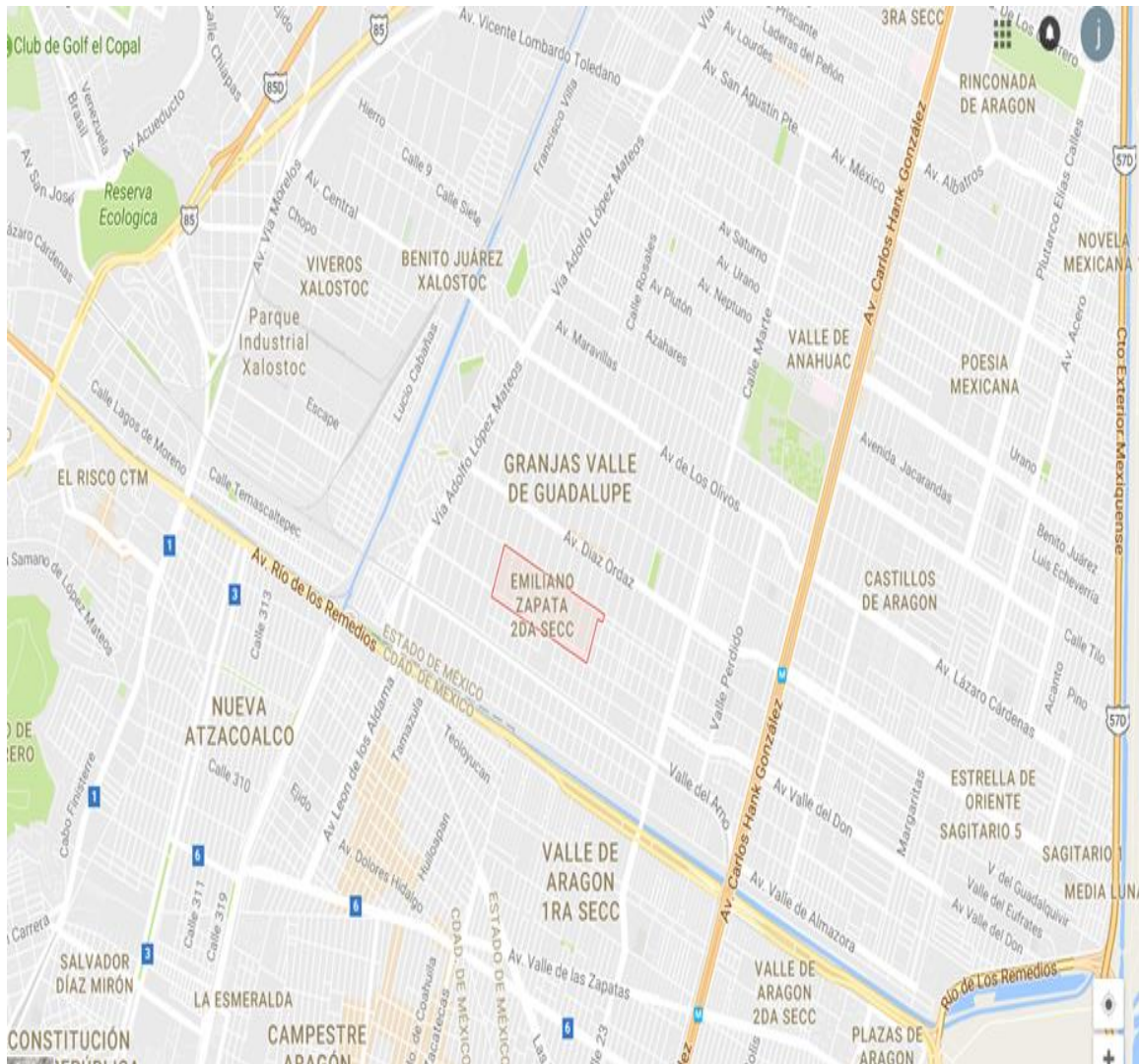
En el ámbito educativo, la colonia cuenta con una escuela primaria de dos turnos, en el matutino recibe el nombre de Escuela Primaria Melchor Ocampo, y en el turno vespertino es nombrada Emiliano Zapata; así también hay un jardín de niños particular que lleva por nombre, John F. Kennedy. El transporte público se reduce a una línea de microbuses que recorre la colonia y que va de la Col. El Chamizal, al metro Aeropuerto en la Ciudad de México. La colonia cuenta con 2 centros religiosos.

Las calles de la mencionada colonia están sucias, hay basura en las banquetas; el drenaje de las calles y avenidas están tapados por basura y tierra, así como se despiden un olor muy desagradable. En la Colonia hay una cantidad mínima de árboles muy descuidados, y que por la misma razón sus raíces están botando el pavimento de algunas calles, lo que provoca que se tape el drenaje, y resalte un mal aspecto en la colonia.

En cuanto a la economía, la mayor parte de la población se dedica a trabajar en fábricas clandestinas que están instaladas en las colonias aledañas, como son Granjas Valle de Guadalupe y el Chamizal; también una parte de esta población se dedica al comercio informal, en la misma colonia, y en la Ciudad de México; un pequeño grupo se compone de profesionistas, como son ingenieros, abogados, profesores, enfermeras, y médicos; también hay personas que se dedican a sus negocios (tiendas de abarrotes, tortillerías, establecimientos de helados y papelerías), y a sus oficios, como son: compostura de zapatos, lavandería, plomería, costurera y albañilería. La población cuenta con un nivel económico medio bajo, la tasa de desempleo es alta (<https://www.google.com.mx/place/Emiliano+Zapata+2da.+Secc,+55270+Ecatepec+de+Morelos>).



Figura 10. Localización Zona Escolar No. 18



Fuente: <https://www.google.com.mx/maps/place/Emiliano+Zapata+2da+Secc,+55270+Ecatepec+de+Morelos,+M%C3%A9xico/@19.5045654,99.0633154,17z/data=!3m1!4b1!4m8!1m2!2m1!1semiliano+zapata+2nda+seccion!3m4!1s0x85d1fa5e8cc0d5f5:0xe645b8e59c08cee2!8m2!3d19.5044374!4d-99.061601>

## **CAPITULO 3**

### **EL LIDERAZGO**

#### **3.1 EL LIDERAZGO**

La conceptualización de liderazgo, así como su proceso para operativizarlo, han cambiado con el transcurso del tiempo, por ello, el líder en las organizaciones se ve obligado a evolucionar del mismo modo; es así que:

La palabra líder parece haber comenzado a ser usada con frecuencia hacia fines del Siglo XIX o principios del XX. Sin embargo, descrita con esa o con otra palabra, la persona a quien hoy se le llama líder ha sido y es aquella que, según el paradigma tradicional, define visiones y metas, organiza actividades, desarrolla e impone normas y dirige las actividades de otros. A cambio de la prestación de esos servicios, siempre según el paradigma tradicional, el grupo otorga un estatus superior, prominencia, aceptación, obediencia y hasta sumisión a esa persona líder (Zalles, 2010, p. 5).

Considerando a Zalles (2010), resulta pertinente analizar en más detalle el significado de la palabra inglesa “lead”, de la cual obviamente se derivan líder y liderazgo. Como verbo, significa guiar, dirigir, mandar, acaudillar, encabezar, ir a la cabeza, enseñar, amaestrar, adiestrar. Como sustantivo, significa “primacía, primer lugar, dirección, mando, delantera” (Zalles, 2010, p. 5).

Ahora bien, el liderazgo con el transcurrir del tiempo se ha convertido en una de las tareas evolutivas más importantes, no sólo por la carga representativa que en sí misma tiene, sino también por los estilos que cada líder ha significado en su ejecución.

Además, bajo la idea del paradigma tradicional del liderazgo, se ha considerado al líder como un ser superior que lo puede todo y que con su actuar puede llevar al éxito cualquier meta trazada.

El paradigma tradicional, aún dominante, reconoce la presencia de “líderes” en todos los niveles de organización social. La familia tiene a su “líder” natural en el padre o, faltando éste, en la madre o en el mayor de los hijos. Un grupo de compañeros de escuela eleva a mayor jerarquía, de manera natural y espontánea, a uno o más “líderes” que definen, entre otras cosas de enorme importancia para el grupo, qué juego van a jugar, quién puede o no participar, y quién es o no aceptado como miembro del grupo.

Cabe mencionar, que los partidos políticos tienen “líderes” que nombran candidatos, definen los idearios del partido e imponen disciplinas ideológicas sobre diputados, senadores, alcaldes y prefectos. En iglesias, tropas de boy scouts, equipos deportivos, clubes sociales, asociaciones gremiales y cualquier otro colectivo social que podamos identificar o imaginar, hasta e inclusive el Estado Nación en su conjunto, la mayoría de personas entiende que es natural y hasta necesario que se establezca una jerarquía, en la cúspide de la cual se ubica un “líder” o un grupo de “guardianes de la sociedad”. En consecuencia, oímos continuamente hablar de “líderes” mundiales, nacionales, políticos, religiosos, deportivos, barriales, comunitarios, educativos, empresariales, sindicales, de opinión, de la moda, etc., (Zalles, 2010, p. 101).

Sin embargo; para la cotidianidad y la vida actual, el líder requiere de una percepción cuyos horizontes, le permitan ver y valorar su alrededor en tanto a los escenarios que habita como a las personas que coexisten en él.

Así pues, la forma de entender y llevar a cabo el liderazgo ha experimentado cambios, el tiempo avanza, nacen nuevas generaciones y surgen nuevas ideologías para cada tiempo y para cada contexto. En este sentido se hace necesaria una percepción de liderazgo capaz de dar a entender lo que ello implica dentro de una organización (en nuestro caso educativa) en el tiempo actual.

Además, el liderazgo como dimensión de la conducción de organizaciones evoca tiempos de transformación, de crisis, de incertidumbres, para los cuales no son eficaces las imágenes de mundo basadas en el pasado o en las rutinas establecidas, ya obsoletas. Encierra un conjunto de procesos que, en primer lugar, asume nuevos desafíos y, en segundo lugar, los instala en contextos significativamente cambiantes, removedores, que promueven una nueva configuración del sentido y del quehacer en colaboración (UNESCO, 2000, p. 82).

Hay que subrayar, que una de las características principales que el liderazgo pretende fortalecer es “influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo” (Boyyett, 1998, p. 66).

Esta definición supone cuatro aspectos:

1. Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución).
2. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones.
3. Capacidad para inspirar (el objetivo).

4. Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de estas (Boyyett et al. 1998, p. 66).

Por consiguiente, la práctica de un líder define por consecuencia su estilo de liderazgo, ceñirlo a la tarea de garantizar que todos sus colaboradores participen conjuntamente al logro de los objetivos lo reduce, en los tiempos actuales, a un actor pasivo del sistema.

Por tal motivo, es que el paradigma tradicional ha sido desafiado, uno de los autores más prominentes en el tema de liderazgo es Ronald A. Heifetz, él ha considerado una nueva propuesta que sugiere entender el liderazgo más bien como una actividad que cualquier persona puede realizar. La obra que él ha nombrado “movilizar trabajo adaptativo” plantea precisamente, “movilizar la voluntad y la capacidad de las personas para enfrentar sus propios desafíos y no esperar que estos sean enfrentados por figuras de autoridad en las cúspides de las pirámides sociales” (Zalles, 2010, p. 100).

Vale la pena decir, que la propuesta que hace Heifetz (2010), es concebir el rol del líder como aquella persona que:

No da respuestas, que no brinda soluciones que no señala el camino; sino que estimula, motiva, organiza, orienta y focaliza la atención. Apoyando a quienes enfrentan un desafío adaptativo, generador de desequilibrio, a buscar la resolución de los conflictos internos y relacionales que éste conlleva y, en consecuencia, restablecer su propio equilibrio, no prescindiendo del apoyo que pueden brindar las figuras de autoridad (los líderes o “movilizadores”), pero tampoco cayendo en la servil y desmoralizadora dependencia que tan fácilmente resulta de la aplicación del paradigma tradicional (p. 107).

Hay que tener en cuenta, que la idea que prevalece a partir de este enfoque es la independencia psicológica, la cual constituye poco a poco una madurez humana que permite responsabilizarse de los actos propios y de las decisiones tomadas en el ámbito para el cual se labora. El desequilibrio generado por situaciones desconocidas o por aquellas que no se pueden controlar, es el motor de la búsqueda de alternativas resolutivas; dejando de lado la perspectiva de respuestas y soluciones por parte de una figura de autoridad.

Es importante decir, que el nuevo paradigma que propone Heifetz (2010):

Invita a quien tiene autoridad a resistir la tentación de “dar respuestas fáciles” y a actuar bajo la premisa de que, al contrario, “Las respuestas están en ti”, que es igualmente válida para un padre frente a un hijo adolescente, una profesora frente a una estudiante, o un psicoterapeuta frente a un paciente (p. 109).

Hay que mencionar, que el liderazgo queda definido, mediante las aportaciones de Heifetz, no como la capacidad de una persona de dirigir o encausar; sino como una actividad que puede ser realizada por cualquier persona que esté lista para generar, a partir de la propia madurez y autonomía, cambios importantes en su entorno, motivando a las personas de su alrededor, desarrollando aptitudes personales aplicables a diversos contextos.

### **3.2 EL LIDERAZGO DESDE UNA PERSPECTIVA GLOBAL**

Existen lugares alrededor del mundo en los cuales para ser ejercido el liderazgo se requiere de una vasta preparación al respecto. Análisis de teorías que permitan tener un desempeño global en el que los líderes sepan cómo aplicar sus conocimientos.

Inclusive, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en su compromiso con la calidad de la educación, muestra la estructura bajo la cual se ha implementado el ejercicio del liderazgo, para que se reflexione sobre las necesidades que deben ser atendidas para llevar a cabo esta labor.

Además, países como: Nueva Zelanda, Chile, Dinamarca, Irlanda del Norte, Escocia y Corea, han puesto al centro del liderazgo la formación profesional de los agentes escolares, directivos y maestros principalmente.

Aquí se presentan las características organizacionales de las instituciones educativas de los mencionados países.

Tabla 1. Características organizacionales externas.

<p>En Nueva Zelanda los Estándares Profesionales para los Directores forman parte de la estructura reglamentaria. Los estándares profesionales reflejan el interés del gobierno en asegurar que los estudiantes gocen de oportunidades para aprender de docentes profesionales de alta calidad y que las escuelas sean dirigidas y administradas por profesionales de alta calidad.</p>
<p>En el caso de Chile el Ministerio de Educación adoptó un enfoque práctico. Definieron el Marco para la Buena Dirección, organizado alrededor de cuatro áreas de competencia profesional que agrupa los 18 estándares de rendimiento y desarrollo profesional: liderazgo, administración del currículum, gestión del ambiente escolar, la coexistencia y la gestión de recursos. Este marco proporciona a Chile un punto de referencia común para comenzar a aplicar la evaluación del rendimiento de los directores, otros líderes escolares y maestros técnico-pedagógicos. Se dirige a aumentar los procesos de profesionalización y, por tanto, a repercutir en la calidad de la administración institucional y el aprendizaje de todos los estudiantes. Brinda guía para todos los miembros del sistema educativo respecto de lo que se espera de los líderes escolares.</p>

<p>Dinamarca por su parte, formuló los requisitos, condiciones y criterios generales y colectivos para el liderazgo de las instituciones. Las ambiciones y requisitos básicos y específicos pertenecen a cinco áreas: liderazgo general, liderazgo en política educativa, liderazgo pedagógico y académico, liderazgo administrativo y financiero y liderazgo de política de personal.</p>
<p>Para Irlanda del Norte, las seis áreas clave definidas no sólo atañen a los líderes escolares, sino también al desarrollo profesional de los gerentes de alto y medio nivel que puedan aspirar a la dirección. Los estándares informan de objetivos, orientan a los grupos interesados de la escuela en lo que debería esperarse de la función del director; asimismo, se utilizan para identificar los niveles iniciales de rendimiento para la evaluación dentro de la Calificación Profesional para la Dirección en Irlanda del Norte.</p>
<p>Escocia en una profesión docente para el siglo XXI, introdujo el liderazgo distribuido al definir las principales labores y responsabilidades de los directores, los subdirectores y los maestros principales, y al explicar la remuneración y otras recompensas adicionales.</p>
<p>En Corea el Instituto Coreano de Desarrollo Educativo (KEDI, por sus siglas en inglés) propuso un conjunto de estándares de rendimiento para los administradores escolares basados en la investigación sobre las condiciones del rendimiento de los docentes en el trabajo: administrar y evaluar el currículum, guiar y apoyar a los estudiantes, supervisar y apoyar al personal, supervisar y organizar la administración escolar, gestionar la cooperación externa con los padres de familia y otras personas y apoyar la formación profesional.</p>

**Fuente: Improving School Leadership Country Background Reports, disponible en [www.oecd.org/edu/schoolleadership](http://www.oecd.org/edu/schoolleadership) (OCDE. 2008, p. 66).**

Es importante, como se puede observar, no sólo se habla del ejercicio del liderazgo como una guía que determina el quehacer laboral, sino como aquella acción que toma en cuenta todos y cada uno de los elementos de la



organización para llevar a cabo un servicio educativo de alto nivel.

Así pues, a partir del liderazgo y mediante una idea clara de lo que esto significa, se ha buscado determinar el quehacer de los sujetos que conforman las organizaciones, dándole paso a la colaboración, así como a una nueva visión de este ejercicio. Una visión amplificada del liderazgo va dando la pauta a un mayor interés de la comunidad que integra a la organización a tomar decisiones colectivas y a tener mejores resultados en sus procesos escolares.

Además, los países que se han mencionado, buscan desarrollar nuevas condiciones para el liderazgo, más adecuadas para responder a los contextos actuales y futuros. “Las expectativas con respecto a qué deben lograr los líderes han cambiado, también deberán hacerlo la definición y la distribución de las labores, así como los niveles de capacitación, apoyo e incentivos” (OCDE. 2008, p. 16).

Sobre todo, actualmente el papel del liderazgo es visto como una acción, cuya prioridad es optimizar la relación líder-seguidores para fortalecer potencialidades en los miembros que integran una sociedad.

En este sentido, se hace referencia al líder transformacional, como aquella persona plena, capaz de desarrollarse logrando inspirar a sus seguidores, incrementando su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses.

### **3.3 EL LIDERAZGO EN MÉXICO**

Los cambios que surgen de manera vertiginosa están obligando al sistema educativo mexicano a adaptarse a los nuevos escenarios escolares, lo cual implica que el significado del liderazgo, así como su ejercicio también requieren renovarse.

El liderazgo en México ha llegado a limitar el accionar de los directivos de los centros escolares, por ser ésta una tarea asumida como única. Directivos y docentes se ven limitados por un sistema rígido que deja pocas posibilidades de transformación, sin embargo; también es cierto que los cambios se pueden generar en la medida en que se tome la decisión de renovarse y aprender (UNESCO, 2000, p. 10).

Ahora bien, hoy en día el papel que juega el liderazgo en México es mucho más importante en el contexto escolar, pues se desprende de él una gran responsabilidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje; es un hilo conductor que no puede limitarse a la resolución desde el escritorio; el conocimiento del entorno es clave para proponer, mejorar, avanzar, rectificar, acompañar y retroalimentar.

Además, la definición que hace la OCDE con respecto al liderazgo, tiene que ver con un proceso de influencia ya que el liderazgo se basa en acciones que den como resultado el logro de las metas.

El liderazgo implica conducir a las organizaciones a moldear las actitudes, motivaciones y comportamientos de las personas. El liderazgo es un concepto amplio en el que la autoridad que guía no reside en una sola persona, sino que puede distribuirse entre diferentes personas dentro de la escuela y fuera de ella (Pont Beatriz, 2008, p. 56).

Por lo tanto, el trabajo del líder consiste en hacer que las relaciones sean positivas con el fin de que los objetivos se logren gracias a la cooperación de cada uno de los integrantes de la organización. No se puede asegurar que el

trabajo suceda sin una comunicación asertiva y sin la visión colectiva de lo que se desea lograr.

Así pues, el liderazgo no es una función aislada, más bien es una acción conjunta e integradora de todo un equipo de trabajo.

Son procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección, primordialmente por medios no coercitivos hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, también se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria, a trabajar en colaboración con otros en el logro de los fines y los valores generalmente olvidados por la cotidiana monotonía. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos (UNESCO, 2000, p. 67).

Cabe mencionar, que el liderazgo surge como una necesidad de facilitar las tareas además de dar contundencia a las funciones vitales del ser humano para lograr coexistir.

Además, la OCDE (2008) señala cuatro áreas generales de responsabilidades del liderazgo en México:

**1.- Animar a los líderes escolares a apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente:**

Fortalecer la responsabilidad de los líderes escolares en la toma de decisiones relacionadas con el curriculum.

Proporcionar formación a los líderes escolares en la supervisión y evaluación de los docentes.

Estimular a los líderes escolares a fomentar el trabajo en equipo entre profesores.

2. Apoyar la fijación de metas, la evaluación y la rendición de cuentas:  
Proporcionar a los líderes escolares criterios para el establecimiento de una dirección estratégica.  
Fomentar el liderazgo inteligente en el manejo de información. Alentar a los líderes escolares a distribuir las labores relacionadas con la evaluación y la rendición de cuentas dentro de las escuelas.
3. Mejorar la administración financiera y la gestión de recursos humanos:  
Aumentar las habilidades de administración financiera de los equipos de liderazgo escolar.  
Hacer partícipes a los líderes escolares de las decisiones de selección de maestros.
4. Adoptar un enfoque sistémico a la política y la práctica de liderazgo:  
Desarrollar oportunidades para que los líderes escolares cooperen de manera activa con las escuelas vecinas alentar la distribución de las responsabilidades de liderazgo dentro de las escuelas (p. 59).

Por consiguiente, la Secretaría de Educación Pública hace referencia al liderazgo escolar, como parte de una función generadora, que acompaña a la organización para la toma de decisiones y para el alcance de las metas. El objetivo está centrado en la disponibilidad al conocimiento y la apertura a la transformación.

En este sentido el liderazgo implica desarrollar una serie de capacidades y habilidades, como analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo

largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento; así como generar una memoria organizacional, entre otras (SEP, 2009).

En primer lugar, uno de los problemas derivados de la gestión administrativa en México, ha sido la asignación de promociones a directivos y supervisores sin un conocimiento certero de sus aptitudes. Esto, a diferencia de otros países, limita la percepción del ejercicio del liderazgo.

Ante todo, para llevar a cabo la dirección de una organización se requiere de una serie de atributos y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y la asertividad, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional.

El sistema educativo nacional históricamente ha promovido la formación de directivos sobre la marcha; es decir, se nombran directivos por antigüedad, por vía escalafonaria o por algún tipo de mérito, sin que previo al ejercicio de la función exista alguna preparación sistemática o formación inicial para el desempeño del cargo. Cuestión por la que el directivo acude a colegas o a su jefe inmediato superior para obtener información y recibir capacitación técnica. Indudablemente que esa estrategia es funcional para la transmisión del conocimiento, el desarrollo de destrezas y aptitudes, principalmente administrativas, lo que contribuye a una gestión normativa centrada en la eficiencia y la cobertura; pero dicha “preparación” empírica no es viable para atender los retos actuales de la función directiva (SEP, 2009, p. 58).

Por todo lo anterior, se puede interpretar que una de las razones por las cuales el liderazgo no figura como una acción transformadora, es porque no se

contempla la aportación de las potencialidades de las personas, en beneficio a los objetivos compartidos.

Casares (2009), señala que:

Directores escolares y administradores de escuelas deben ser verdaderos líderes, “no sólo administradores”, sino ejecutivos emprendedores orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar, es decir, un líder no puede conformarse con asegurar que “todo marche bien”, sino buscar permanentemente fórmulas y estrategias que logren que “todo esté mejor”, involucrando al equipo de colaboradores en esa búsqueda, en la formulación de propuestas y alternativas de solución (SEP, 2009, p. 60).

Es de subrayar, que tomando en cuenta que el liderazgo es la capacidad de accionar en los otros una mentalidad de logro en grupo, existen dos funciones básicas que debe desempeñar el dirigente:

La primera se relaciona con los objetivos que deben cumplirse; por lo tanto aquí entran las actividades individuales de orientar, guiar, dirigir, evaluar las tareas, corregir, empujar, y alentar a los miembros de la comunidad. La segunda se relaciona con el funcionamiento mismo del equipo; es decir, con las habilidades de escuchar, reconocer, unir, integrar, buscar consenso, mediar diferencias, negociar, hacer crecer, capacitar, valorar a las personas y celebrar sus logros (Casares, 2009).

Por otra parte, en la medida en la que el directivo de una escuela logra la participación de todo su equipo a cargo, avanzará hacia la autonomía y el autoaprendizaje, formando organizaciones capaces de compartir liderazgo.

Al respecto, Morán 2006 (citado en SEP, 2009), afirma que:

Los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son: el trabajo en equipo, buena comunicación, adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de acción, entre otros. Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo, el que los directivos tengan que:

- Desafiar los procesos, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.
- Inspirar una visión compartida, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual.
- Habilitar a otros para que actúen, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que “otros” sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.
- Modelar el camino, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros.
- Dar aliento al corazón, es decir, que debe haber una fuerte carga anímica y motivacional generada desde la posición del líder hacia todos y cada uno de los colaboradores (SEP, 2009, p. 60).

Como se puede apreciar, el contexto educativo mexicano aún tiene un arduo trabajo al respecto, la acción del líder, la promoción de éste, la visión compartida, la delegación de tareas, el desapego por el poder, son sólo algunas de las acciones que darán respuestas a las interrogantes que se han acumulado por un largo tiempo, en los centros escolares que reclaman de mayor organización y cohesión.

### 3.4 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Para mejorar la calidad de la educación no sólo basta con tener buenas intenciones, tampoco depende de las reformas aplicadas al sistema educativo del país; se requiere de acciones con sustento que promuevan la colaboración, la participación y el trabajo en equipo, engranar varios esfuerzos que compartan una misma misión.

Ahora bien, entre varios autores que encaminan esta visión del trabajo compartido, se encuentra Bernard M. Bass, quien definió al liderazgo como la acción que transforma y produce cambios significativos en los colaboradores y ellos a su vez, al contexto. Consideró el ejercicio del liderazgo transformacional como un estímulo para emerger la conciencia de los trabajadores, enfocando sus esfuerzos a los intereses colectivos.

Además, el liderazgo transformacional, de acuerdo a las apreciaciones hechas por Bernard M. Bass (1993), es considerarlo inspiracional e intelectualmente estimulante, al lograr que las habilidades de los colaboradores se expandan y resuelvan desafíos propios de sus escenarios. El trabajo del líder consiste en brindar apoyo que fortalezca al trabajador (p. 24).

Así pues, esta es una de las razones por las cuales es tomado en cuenta el liderazgo transformacional dentro del escenario escolar actual en el país. Por cuanto tiene relación con las necesidades humanas y específicamente, con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

Por consiguiente, algunos de los factores que influyen en el liderazgo transformacional, según la teoría de Bass, son los siguientes:

1. Carisma: Es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto,



de hacer sentir orgullo por el trabajo.

2.- Consideración individual: El líder que tiene consideración individual es aquel que presta atención personal a los miembros necesitados, trata individualmente a cada subordinado, da formación y aconseja.

3. Estimulación intelectual: Supone favorecer la aparición de nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.

4. Inspiración: El líder Inspiracional aumenta el optimismo y el entusiasmo (Pascual, 1993, pp. 26, 27).

Por lo que se refiere a estos cuatro componentes del liderazgo transformacional, Bass añade un quinto factor cuando se refiere al ámbito educativo, que se define del siguiente modo:

5. Tolerancia psicológica: Supone usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver los conflictos que los profesores tienen con otras personas, para manejar momentos duros, clarificar un punto de vista, etc. Parece que manifestar tolerancia psicológica con los profesores es una estrategia eficaz del Liderazgo Transformacional. Utilizar el sentido del humor en situaciones tan dispares como las mencionadas y, sobre todo, en contextos tan distintos no es una tarea sencilla. Aquel líder que es capaz de desarrollar con éxito esta estrategia, sin duda está evidenciando un liderazgo transformacional (Pascual et al. 1993, p. 28).

A sí mismo, El liderazgo transformacional de acuerdo a esta perspectiva, genera un cambio importante y positivo en los colaboradores. El líder, cuyas acciones lo representan, es capaz de fortalecer la unidad del equipo, a través de la ayuda mutua y de la apreciación de la organización como un todo.

Además, según Bass “un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir a su seguidor también en líder, es transformacional” (Pascual, 1993, p. 30).

Hay que hacer notar, que las características del líder transformacional de acuerdo con Bass (1993), son las siguientes:

1. Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer.
2. Despiertan su conciencia acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos.
3. Consiguen, además, que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización.
4. Elevan los niveles de confianza y amplían las necesidades de sus subordinados (p. 31).

Al mismo tiempo, características y rasgos personales pueden fomentar la aparición de ciertas conductas transformacionales más que de otras. Al respecto, Bass (1993) señala, que:

Personalidades más activas, proactivas y con mayor iniciativa están más relacionadas con conductas de Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual. En tanto que, personalidades reactivas y con menos grado de involucramiento se relacionan con el estilo transaccional dirección por excepción, lo que los hace estar más dominados por efectos situacionales (p. 30).

Lo mencionado anteriormente, sin duda es determinante en el líder para ejercer acciones que influyan en la transformación de sus colaboradores; el trato, así como el contacto que tienen con ellos es una demostración del interés por el equipo de trabajo, pero también de la responsabilidad que implica estar al frente. Un líder transformacional puede lograr niveles más elevados de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en sus subordinados si éstos son motivados, reconocidos y valorados como parte de la organización.

Dicho de otra manera, para lograr ejercer el liderazgo transformacional se

requiere de una actitud proactiva, y un comportamiento totalmente abierto a la organización; metas claras, motivación, retroalimentación, pero sobre todo, actitud de apertura al contexto en cuanto a las necesidades de sus colaboradores y de la comunidad que recibe el servicio educativo.

Anteriormente se ha mencionado, que existen diferentes teorías con respecto al liderazgo, algunas se centran en la conducta, otras en la situación; surgen modelos y percepciones a partir de cómo éste es llevado a cabo. Bernard Bass se ha centrado en distinguir el liderazgo transaccional del transformacional.

En el primero, los líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas, estableciendo y aclarando los roles y las tareas. En el segundo, los líderes logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos (Coulter, 2007, p. 343).

Cabe subrayar, que el liderazgo transformacional se fue reinventado a partir de lo que ha significado para las organizaciones el liderazgo transaccional, es decir, el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional, adecuado y renovado. Siendo así, a continuación se presenta en la siguiente tabla, una definición de las características propias para cada estilo de liderazgo.

Tabla 6. Características de los líderes transformacionales y transaccionales.

Características de los líderes transaccionales y transformacionales	
Líderes transaccionales	Líderes transformacionales
Recompensas contingentes. Acuerdan un intercambio de recompensas por el esfuerzo, prometen recompensas por el buen desempeño, reconocen los logros.	Carisma. Dan una visión y un sentido de una misión, infunden orgullo, se ganan el respeto y la confianza.
Administración por excepción (activa). Observan y buscan desviaciones de las reglas y criterios, emprenden acciones correctivas.	Inspiración. Comunican esperanzas elevadas, usan símbolos para centrar los esfuerzos, expresan propósitos importantes con términos sencillos.
Administración por excepción (pasiva). Intervienen solo si no se cumplen los criterios.	Estimulo intelectual. Promueven la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.
Política de no intervención. Abdican a sus responsabilidades, evitan tomar decisiones.	Interés personalizado. Prestan atención personal, tratan en lo individual a cada empleado, dirigen, aconsejan.

**Fuente: Roberto Pascual Pacheco A. V., 1993, p. 22.**

Más aún, la comparación entre un tipo de liderazgo y otro, permite comprender la evolución que éste ha tenido a través del tiempo, adecuándolo a las necesidades laborales de las organizaciones y a las demandas existentes de los grupos de trabajo.

Con esto quiero decir, que el líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto. Por ejemplo, en un

ambiente organizacional que requiere una alta estructuración de la tarea, un estilo transaccional puede ser más efectivo a corto plazo. Pero cuando es más valorado por el ambiente, el trabajo independiente de los individuos hacia metas comunes, será más apropiada la actuación de un líder transformacional.

Esto es, la teoría de liderazgo transformacional establece que “el líder transformacional es capaz de distinguir el estilo apropiado de acuerdo con el contexto, y llevar a cabo acciones que se ajusten a éste, dado que posee un amplio repertorio de conductas” (Vega, 2020, p. 32).

Es importante señalar, que existe también otro tipo de comportamiento por parte del directivo definido como el No liderazgo o Laissez-Faire (dejar hacer), “en este tipo de comportamiento el directivo evita decisiones, se retrae cuando se le necesita, no se implica y no se define” (Pascual, 1993, p. 25).

De ahí que, las propuestas de mejora de toda organización pueden estar sujetas al ejercicio del liderazgo, al cómo se lleva a cabo la función y al comportamiento del líder; de tal manera que la claridad de las acciones a realizar, así como la disposición de llevarlas a cabo permitirá quizá, mejorar la realidad de las instituciones.

### **3.5 Variables de los estilos de liderazgo a partir del liderazgo transformacional**

Como ya se ha mencionado anteriormente, el liderazgo transformacional promueve un cambio no sólo en la manera de pensar a la organización, sino en el pensamiento propio del líder. Ambos con miras al cambio y a la transformación.

Así pues, en otros contextos se han descrito estilos de liderazgo que se generan a raíz de la actuación de los dirigentes, a su personalidad, a la manera en cómo delegan, a cómo llegan a las metas, etcétera. Con respecto a la presente investigación, se mencionarán los estilos de liderazgo que surgen a partir de la aplicación de la teoría del liderazgo transformacional dentro del ámbito

educativo.

Vale la pena decir, que el liderazgo transformacional se despliega a partir de las siguientes características en el líder: carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y tolerancia psicológica. Por lo tanto, los estilos de liderazgo estarán en función de éstas.

### **3.5.1. Carisma**

El carisma como un elemento que forma parte del liderazgo transformacional, permite al líder generar un vínculo y una cercanía con los seguidores, por ser ésta una actitud ante la organización que incita al otro a sentir confianza y respaldo por el líder.

Entre las características que manifiesta se encuentran:

1. Autoridad basada en fundamentos racionales. La autoridad proviene de la creencia en la legalidad de las normas que se han creado, y en el derecho de los individuos a los que se ha dado la responsabilidad dentro de un sistema de normas. Es lo que se ha venido denominando una autoridad legal.
2. Autoridad basada en la tradición. Este tipo de autoridad emana de la creencia en la inviolabilidad de la tradición transmitida a lo largo del tiempo.
3. Autoridad basada en el carisma. La autoridad a través del carisma reposa en la devoción que se tiene ante la ejemplaridad del carácter del líder. Las personas respetan la autoridad por las creencias que poseen en las cualidades especiales, inherentes del líder (Pascual, 1993, p. 31).

Consideremos ahora, que la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores, genera una interdependencia ya que dota la seguridad de la organización al saber que el esfuerzo se verá recompensado con la aceptación y reconocimiento del líder.

El Carisma o “Influencia Idealizada”, como parte importante del constructo más

abarcativo de liderazgo transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación (Vega, 2020, p. 61).

Ahora bien, las características del líder carismático ya lo perfilan como un ente generador de cambio:

1. Tienen alta confianza. Despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
2. En cuanto a expresión verbal hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante, mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.
3. Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.
4. Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y ser hábiles para (a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas) articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.
5. Entregan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos (Vega et al. 2020, p.63).

A su vez, los líderes carismáticos que son clasificados como transformacionales, son capaces de generar motivación adicional y articular las necesidades de los seguidores, con el fin de alcanzar metas de grupo. Aún más, se caracterizan por estar animados por necesidades auténticas de los

seguidores, desplegando consideración individualizada.

Además el carismático transformacional ocupa con mayor frecuencia el rol de mentor o entrenador de sus subordinados, más que de celebridad o místico. El líder transformacional que presenta conductas carismáticas, plantea metas a sus seguidores que van más allá de su propio beneficio, orientándose al bien común de toda la organización (Vega et al. 2004, p. 64).

Es decir, la importancia de este tipo de liderazgo recae en lo funcional que puede resultar para el directivo, en un centro educativo, poseer rasgos del liderazgo carismático, pues este líder puede llegar a reducir la resistencia al cambio así como desinhibir las respuestas conductuales.

Así que, el carisma como parte del liderazgo transformacional es consecuencia de la interacción social de los seguidores y el líder, no legitima su liderazgo pero lo hace útil a la organización por ser un respaldo y producir fenómenos positivos que beneficien la productividad de la institución.

De donde se infiere, que el Liderazgo Carismático “aumenta la identificación social al enfatizar la identidad colectiva de un grupo y distinguiéndolo de los demás” (Vega, 2004, p. 68).

### **3.5.2 Motivación Inspiracional**

Bass define a la motivación inspiracional como:

Aquello que el líder transformacional logra despertar en sus seguidores: el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, y la creación y comunicación de expectativas; logrando que ello motive e inspire a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida (Pascual, 1993, p. 35).

Cabe mencionar, que el proceso de este tipo de liderazgo como un elemento



más del comportamiento transformacional, es inspirar en el otro un trabajo que sea participativo, colaborativo con las tareas que lleven a toda la organización a resultados positivos. El punto central es no ver a cada miembro de la organización aisladamente, sino como un conjunto que se esfuerza en beneficio de todos. Para ello la comunicación del líder y la cercanía de él con todos, es de vital importancia.

Además, Bass hace una distinción entre liderazgo carismático y liderazgo inspiracional planteando que “la diferencia radica en la manera en la que los seguidores aceptan las iniciativas del líder” (Pascual et al. 1993, p. 38).

Por consiguiente, el liderazgo inspiracional toma en cuenta habilidades que el líder ha de forjar en él para después proyectarlas con su grupo de trabajo, es el ejemplo lo que inspirará a los otros a tener un compromiso y un comportamiento determinado.

### **3.5.3 Estimulación intelectual**

La estimulación intelectual es una característica de los líderes transformacionales dado que “a través de sus acciones pueden motivar en los otros innovación y creatividad, lo cual les ayuda a generar nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público” (Pascual, 1993, p. 41).

Al mismo tiempo, en este sentido, es el estímulo que recibe el otro para llevar a cabo la tarea lo que en justa medida genera las mejoras organizacionales, se transforma la manera de ejecutar la acción al cambiar la instrucción por un acompañamiento en la práctica del otro con base en el conocimiento.

Según Bass, los líderes transformacionales estimuladores intelectualmente persuaden a sus seguidores a través de la ruta central de procesamiento de información.

Esto ocurre cuando los individuos están motivados, preparados y tienen la habilidad para pensar en lo que el líder o el grupo han propuesto. Es un tipo de procesamiento profundo, sistemático y controlado, que produce efectos duraderos en los seguidores (Vega, 2020, p. 85).

Hay que mencionar además, que Bernard Bass (1993), citado en Pascual, et al, 1993, identifica las siguientes características de la Estimulación Intelectual:

#### 1. Reformulaciones:

La Estimulación Intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para conseguirlo, los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos. Esto a través de aplicar metáforas, cambiar la escala de medición, considerar el absurdo y la fantasía, imaginando estados alternativos, cambiar sustantivos por verbos, trocar figura por forma, extendiendo o subdividiendo contextos, y descubrir suposiciones ocultas.

#### 2. Inteligencia:

Para ser eficiente en la estimulación intelectual de sus subordinados, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros de grupo, pero hay factores que moderan su efecto. Por una parte, el nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, de forma de llevar a una conducta experimental y exploradora, y no sólo de mera intelectualización. Esto permite hacer comprensibles sus ideas, apreciar los problemas de sus subordinados, o presentar ideas que requieran de un cambio que no generen resistencia.

#### 3. Símbolos e Imágenes:

Los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente a la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los seguidores un marco externo, simbólico coherente, el líder

ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencias confusas y contradictorias.

#### 4. Experiencia y Conflicto con los Superiores

Los líderes con mayor inteligencia pueden lograr mayor efectividad en las tareas de su grupo si están más motivados para dirigir, tienen experiencia, poca tensión con su superior y buenas relaciones con sus subordinados. Por el contrario, cuando los superiores interfieren en el trabajo de los individuos, son dictatoriales y/o cuando inducen ambigüedad de rol y dirigen desorganizadamente, se generará tensión en los subordinados, por lo que su funcionamiento y aporte intelectual disminuirá. Sólo es posible superar esta tensión volviendo a hábitos previamente aprendidos, por lo tanto, la experiencia ayudará (p. 43).

Es importante destacar, que la estimulación intelectual promovida por el líder, debe estar enfocada a la generación de estrategias propias del medio, no se puede sugerir o transformar con base a lo que en otros escenarios ocurra, sino lo que afecta o es perfectible dentro de la institución para la cual se trabaja.

En esta óptica, Bernard Bass (1993), citado en Pascual, et al, 1993, señalan que la estimulación intelectual del líder es particularmente importante para la transformación del grupo o la organización:

1. Cuando el grupo se encuentra en un ambiente hostil, y su sobrevivencia está peligrando a causa de competidores y oponentes externos que causan crisis periódicas.
2. Cuando hay serios problemas que disminuyen la efectividad de la unidad, tales como equipamiento o procedimientos inadecuados, demoras y costos excesivos.
3. Cuando son probables las interrupciones del trabajo debido a averías del equipamiento, escasez de suministros, ausencia de subordinados.

4. Cuando el líder tiene suficiente autoridad para hacer cambios e iniciar acciones que puedan solucionar problemas serios enfrentados por la unidad de trabajo (p. 43).

### **3.5.4 Consideración individualizada**

Por Consideración Individualizada se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. “El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única” (Pascual, 1993, p. 47).

Así pues, entre las conductas que caracterizan al líder individualmente considerado se encuentran:

#### **1. Hacer uso de la comunicación informal personalizada:**

El líder ve al individuo como persona más bien que como empleado. Recuerda las conversaciones anteriores y está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados. Utiliza principalmente una comunicación de dos vías, por lo general cara a cara, en la cual líder y seguidor comparten sus preocupaciones y expectativas respecto del trabajo propio, del otro, y a su relación.

El líder es quien se acerca al lugar de trabajo de los subordinados para conversar con ellos, promoviendo el contacto individual y la comunicación entre las distintas jerarquías organizacionales.

#### **2. Mantiene Informados a los Subordinados:**

El líder individualmente considerado se preocupa de que cada subordinado esté completamente informado de lo que está sucediendo en la organización. Con esto ellos llegan a sentirse parte del desarrollo organizacional, principalmente si al mismo tiempo se les permite aclarar dudas, haciendo posible también a los líderes el acceso a las reacciones y preocupaciones

inmediatas de los seguidores sobre la materia.

**3. Trata Diferencialmente a los Subordinados:**

Los líderes individualmente considerados reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben cómo utilizarlas efectivamente.

**4. Aconseja a los Seguidores:**

Los líderes individualmente considerados tienen la habilidad de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales utilizando una escucha activa efectiva, que se caracteriza por compartir experiencias personales con sus subordinados, dar consejo, sugerir otras alternativas y permitir a través de preguntas llegar a generar alternativas propias.

**3.5.5. Orientación hacia el Desarrollo:**

Como ya se mencionó anteriormente, el líder transformacional se orienta hacia el desarrollo de sus seguidores, evaluando el potencial de éstos en cuanto al trabajo que desempeñan y las posiciones futuras de mayor responsabilidad que pueden llegar a ocupar. Las principales formas por las que realiza esto, son el “mentoring (mentor)” y la “delegación” (Pascual, 1993, pp. 46-47).

- **Mentoring:**

El mentor aparece como una figura paternalista que sirve muchas veces de modelo de rol para el seguidor.

El mentor debe ser empático, capaz de tolerar intercambios emocionales y de manejar el conflicto sin sentirlo como un ataque personal. Además, debe ser lo suficientemente experimentado y poderoso, como para no sentirse amenazado por el potencial de su protegido.

Esto es también importante, pues un líder o mentor percibido como exitoso, competente y considerado, por sus subordinados, tendrá más probabilidad de servir como modelo de rol y fuente de valores para éstos.

Entre los beneficios que recibe el mentor se encuentran la acumulación de

respeto, poder, y la posibilidad de acceder a la información y ejercer su influencia en otras partes de la organización a través de sus antiguos protegidos; además de ganar estima entre sus pares y superiores. El protegido, por otro lado, tiene la oportunidad de desarrollar una autoimagen positiva y segura, aprender cómo trabajar en la organización, y llegar a ser, por medio del mentor, más visible para las jerarquías más altas de la organización.

- Delegación:

La delegación es entendida como un proceso que se caracteriza por la asignación de responsabilidades o autoridad a otro, para fomentar el desarrollo y transformación de los seguidores hacia niveles más altos de crecimiento y potencial. De esta manera, el líder individualmente considerado ve el desarrollo de sus seguidores como su deber personal, siendo capaz de ofrecerles tareas desafiantes y aumentar sus responsabilidades en actividades que le permitan explorar la compatibilidad entre metas organizacionales a largo plazo, metas personales y valores fuertemente sostenidos, para así favorecer el desarrollo del individuo (apuntando a su auto-definición y transformación), a la vez que mejora el funcionamiento organizacional. Para promover tal desarrollo, monitorea las tareas delegadas para ver si los seguidores necesitan dirección adicional o apoyo, y para calcular su progreso, idealmente sin que los seguidores sientan que están siendo controlados (Pascual et al. 1993, p. 47).

Habría que decir también, que a través de estas variantes del liderazgo, propias del líder transformacional es que se ha intentado implementar una ideología de cambio. El comportamiento del líder para lograrlo es asumir por completo, la visión y la percepción del liderazgo transformacional en sí y todo lo que ello implica.

Dado que, la conceptualización, así como las características del líder, ha cambiado; se han modificado a través del tiempo. Por lo tanto, se hace cada vez más necesaria una visión panorámica del entorno, que permita comprender las necesidades de la comunidad, de la organización, e incluso, de la misma

persona que en un determinado momento esté destinada a liderar.

Conviene señalar, que Pansegrouw define el liderazgo transformacional con relación a este cambio cultural a saber:

Proceso de influencia deliberada de parte de un individuo o grupo para suscitar un cambio discontinuo en el estado actual y en el funcionamiento total de la organización. El cambio está impulsado por una visión basado en un conjunto de creencias y valores que urge a los miembros a que piensen y perciban en forma diferente y que desempeñen nuevas acciones y papeles organizacionales (Hersey P., 1998, p. 525).

### **3.5.6 Tolerancia psicológica**

Otro de los rasgos del liderazgo transformacional es la tolerancia psicológica, de ella se desprende la manera en la que el líder visualiza los problemas cuando éstos se presentan; y en el cómo los enfrenta.

Mientras tanto, existen ciertos grados de turbulencia en las interrelaciones personales, a las cuales el líder tendrá que hacer frente con la ecuanimidad y equilibrio necesarios. Muchas veces, se menciona la energía positiva del líder frente a las dificultades, siendo muy importante, la forma como enfrente las mismas. En ese sentido, la tolerancia psicológica es la capacidad que tiene el líder cuando es capaz de utilizar el sentido del humor como recurso para enfrentar situaciones probables de conflicto.

Además, la tolerancia psicológica también tiene que ver con la aceptación del líder hacia la heterogeneidad en los niveles de respuesta de los seguidores frente al acompañamiento que realiza para el desarrollo y la consolidación de sus capacidades; quizá hasta es pertinente mencionar que, muy probablemente, no todos cubrirán las expectativas del líder en este sentido y para ello le sería necesario denotar paciencia, serenidad y cierta dosis de autocontrol emocional, por ello:

El líder transformacional puede ser capaz de transformar climas de tensión en climas distendidos y relajantes, muy a pesar de la magnitud tensional que pueda proyectar un determinado ambiente social. Esto denotaría, su capacidad para enfrentar situaciones conflictivas con serenidad y proyectando el positivismo necesario para sosegar espíritus emocionalmente afectados (UNESCO. 2000, p. 8).

### **3.6 El cambio en la cultura de las organizaciones a partir de la influencia del liderazgo transformacional**

Una vez que se han señalado las características del liderazgo transformacional por ser éste el punto central de la presente tesis, es conveniente resaltar los procesos mediante los cuales las organizaciones logran modificar sus rutinas a partir de la implementación de éste.

Lo dicho hasta aquí supone que, el líder transformacional influye en los subordinados indirectamente en su motivación y comportamiento a través del cambio o fortalecimiento de la cultura organizacional.

En este aspecto, Kouzes y Posner (2004) dan a conocer cinco prácticas de liderazgo observadas que se relacionan con cambios en las organizaciones:

1. Estimular el Proceso: Esta práctica observada en líderes transformacionales incluye las conductas de buscar oportunidades, experimentar y tomar riesgos. El buscar oportunidades se refiere a la capacidad de dirigir el pensamiento para adelantarse a las situaciones, para adoptar cambios y para aceptar responsabilidades. Respecto de la conducta de experimentar y tomar riesgos, se observó que los líderes la realizaban a través de aprender de sus errores,



saber escuchar, y promover la comunicación abierta con sus subordinados. De esta forma, estimulaban a las personas a tomar riesgos, y ellos mismos eran un modelo de rol, al mostrarse decididos bajo incertidumbre extrema y contenedores con la angustia de la gente.

2. Inspirar una Visión Compartida: Kouzes y Posner, encontraron que los líderes transformacionales desarrollan la visión, por una parte a través de conductas que proveían una orientación hacia el futuro, construyendo una figura mental del objetivo idealmente deseado; y por otra parte, a través de conductas tendientes a manejar la credibilidad del mensaje, mostrar los beneficios de la visión a los subordinados, hacerlos sentir parte de algo que los trasciende, y la utilización de un lenguaje expresivo con muchas metáforas, historias y slogans. También se observó que los líderes obtenían compromiso, articulando la visión con las necesidades importantes de las personas.

3. Capacitar a los miembros hacia la acción: Los líderes realizaban esto fundamentalmente a través de dos vías, a saber, fomentar la colaboración y fortalecer a los otros.

4. Modelamiento: Los líderes transformacionales son un modelo de rol a través de dos clases de comportamientos, a saber:

- Dan ejemplos de lo que se debe hacer para alcanzar la meta, estimulando simultáneamente a los seguidores con su apoyo, reconocimiento, y comunicación.
- Desarrollar un plan ganador, al focalizarse sobre progresos ascendentes pequeños y reforzándole a los miembros que son capaces.

5. Energización: Se refiere a que elevan la motivación de sus seguidores. Esto lo hacen por una parte al reconocer las realizaciones individuales, asociando el estímulo al desempeño exhibido. De esta manera entregan constantemente una fuerte retroalimentación sobre el desempeño del seguidor, y a su vez lo estimulan a través de un conjunto de expectativas que le hacen saber. Por otra parte, celebran los logros de sus seguidores usando ceremonias públicas e involucrándose en el desarrollo de éstos (p. 101-102).

Conviene subrayar, que es posible que a través de estas cinco prácticas, el cambio se genere, siempre y cuando se tenga la disponibilidad de llevarlas a cabo; así como de tener la apertura de que aun cuando no se logren de principio los cambios esperados, se continúe trabajando en ello. Pues es importante recordar que los cambios son paulatinos y que conforme estos se plantean las resistencias pueden salir a relucir. En un asunto como el liderazgo, la modificación en el actuar es progresiva, teniendo en cuenta que el líder ha de adaptarse también, a las formas de llevar a cabo su labor.

Así mismo, el liderazgo transformacional por sí mismo no logra un cambio al ser llevado a la práctica, al menos no, si no es tomado en cuenta el entorno. Es por ello que se requiere visualizar el contexto así como la organización.

Habría que decir también, que Tichy y Devanna mencionan que “la viabilidad del liderazgo transformacional se cimienta en la innovación, creación, capacidad imaginativa, empatía y toma de riesgos, donde el líder transformacional tiene un papel central” (Hersey P., 1998, p. 527).

Más aún, estos investigadores explican en la siguiente secuencia de fases, el proceso de la transformación:

1. Reconocimiento de la necesidad de cambio: en esta fase, los líderes transformacionales persuaden a otras personas claves en la organización de la necesidad de un cambio mayor, permitiéndoles visualizar la amenaza que constituiría el no hacerlo. Las conductas que estos autores observaron en los

líderes transformacionales en esta fase, y que se relacionaban con un aumento de la sensibilidad de los miembros frente a los cambios y retos ambientales fueron:

- Animar constantemente las críticas objetivas y opiniones disidentes, para crear las condiciones que permitan cuestionar las presunciones usuales y corrientes.

- Mejorar los monitoreos del ambiente, para obtener evaluaciones objetivas sobre las fortalezas y debilidades de la organización.

- Basar la evaluación del desempeño tanto en indicadores económicos como no económicos (calidad del producto, satisfacción del consumidor, índice de innovación del producto), y difundir esta información en la organización.

2. Gobierno de transición: el rol del líder transformacional es ayudar a los miembros a manejar el conflicto emocional que el cambio les detona, lo que requiere de nuevos patrones de comportamiento y aprendizaje.

3. Creando una nueva visión: esta fase apunta a la elaboración de la visión como un instrumento crucial para el cambio utilizado por el líder. Se recalca el elemento ideológico que ésta contiene, lo que se vio era un factor de motivación al entregar una sensación de propósito. Además plantean que la participación que utilizan los líderes transformacionales facilita el proceso de internalización de la visión en los seguidores.

4. Institucionalización de los cambios: el líder despliega un rol a nivel de planeamiento estratégico, desarrollando una nueva coalición de personas importantes comprometidas con los planes (Hersey P. et al. 1998, p. 527).

Mencionaremos, que es importante insistir en un estilo de liderazgo, que permita resaltar lo mejor de las personas, que los dota de autonomía, que les invita a colaborar, a asumirse como parte del equipo; pero así mismo vale la pena resaltar que el proceso no se hace solo, que se requiere de una gran iniciativa, así como de un alto nivel de compromiso; la responsabilidad se asume desde el momento en el que se decide llevar a cabo una práctica diferente por el bien de todos.

De donde resulta, que la adaptación de las organizaciones en el siglo XXI, requiere de más cambios en las políticas organizacionales, la dirección de recursos humanos, la gestión del personal y equipos de trabajo y de un mayor liderazgo transformacional. “Este estilo de liderazgo puede actuar como un elemento crítico dentro del contexto laboral y puede influir en cómo las personas y equipos perciben su trabajo de manera más positiva” (Cruz, 2013, p. 15).

## **CAPÍTULO 4**

### **LA GESTIÓN ESCOLAR**

#### **4.1 La gestión escolar.**

A través del tiempo las formas de hacer gestión se han modificado, la evolución del hombre y cómo éste se va insertando a la sociedad, han marcado la pauta de la gestión, del liderazgo y de la educación misma.

Cuando se escucha hablar del término gestión escolar, éste suele ser alusivo a una estrategia utilizada por los dirigentes para mantener en orden su organización, se cree que es una manera de suministrar los recursos: humanos, financieros y materiales de sus instituciones escolares, y que con ello se dé un adecuado ejercicio laboral dentro de las aulas. Se le cataloga como una forma de administrar y por lo tanto su labor se enfoca a dar respuesta a trámites de esta índole. Sin embargo, la gestión escolar va más allá de un mero trámite o suministro de recursos.

Así pues, la noción de gestión está cargada de distintos significados, entre los que se revelan básicamente dos:

Una noción de gestión entendida como sinónimo de administración de una organización que sigue determinados procesos, y otra, abarcativa, en la cual se concibe como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución, en este caso, la educativa (Lavín, 2011).

Cabe mencionar, que si se reconoce a la escuela como una estructura social, en la cual se imparten conocimientos y se forma a las personas para su vida productiva, catalogar la gestión como una simple forma de organización, la despoja del proceso que es en sí, así como de sus facultades de transformación.

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, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (SEP, 2009, p. 47).

Considerando, que el enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar de acuerdo con objetivos precisos.

Conviene subrayar, que la gestión es la base fundamental en la cual se centran las estrategias y las actitudes, más que la estructura, los organigramas y los sistemas.

La gestión adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos (SEP et al. 2009, p. 48).

Así mismo, teniendo como referencia el modelo emergente de la gestión, habría que entender a la gestión escolar como la conducción y dirección del sistema

educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad “donde la administración escolar y los cuerpos docentes se avocan a privilegiar las tareas académicas que implican la realización del proceso enseñanza-aprendizaje, como fin principal de la educación” (Elizondo, 2001, p. 83).

Habría que decir también, que una escuela con gestión escolar eficiente a partir de un enfoque emergente, deja ver la integración de sus miembros y por ende un vínculo permanente que permite el trabajo colaborativo, lo cual se verá reflejado en el desarrollo de las prácticas docentes, pero también en el logro de objetivos por parte de la organización, mismos que a los estudiantes beneficiará, pues el trabajo, al final del día, estará pensado para satisfacer las necesidades de su comunidad.

Pozner ( 1997), habla acerca de la gestión escolar en cuatro importantes rubros.

1. Interviene sobre la globalidad de la institución.
2. Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.
3. Incorpora a los sujetos de la interacción educativa como protagonistas del cambio educativo.
4. Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados (Pozner de Winberg, 1997, p. 65).

Así pues, a partir de ello se pueden ir replanteando las actividades del directivo, con la finalidad de innovar y proponer acciones para que no se sujeten a la gestión, los trámites administrativos como tarea única; sino que favorezca a todos los ámbitos de la institución.

A su vez, la gestión de la calidad en los centros escolares ha de ser global al incidir sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos y sobre los resultados; estará destinada a promover acciones recíprocas y orientando el sistema en su conjunto, hacia ese estado cualitativo que caracteriza a las instituciones educativas excelentes.

Como se puede observar, la gestión escolar no se vive de manera aislada, para que la gestión escolar se califique como relevante, ésta deberá permear en los diferentes puntos clave de la organización, y para los cuales se requiere de un amplio conocimiento de las áreas a las que se debe atender.

Desde otro punto de vista, la gestión escolar, para no ser una construcción arbitraria y aislada, necesariamente tendrá que reconocer su pertenencia a un ámbito social específico, reconocerse como organización social. Así la gestión escolar no se asienta sólo en su propio espacio pedagógico y logístico, sino que fundamentalmente parte de un dominio social que da sentido y contundencia como proyecto de transformación de los seres humanos (Pozner et al. 1997, p. 66).

Con respecto a uno de los problemas a los que se enfrenta el Sistema Educativo Mexicano, es que la gestión escolar es entendida como un trámite que sólo tiene importancia en la realización de tareas administrativas; perdiendo de vista toda la dinámica producida al interior del centro. La cual está estructurada por la participación de los docentes, padres de familia y estudiantes y que, por tal motivo, requieren ser acompañados así como valorados e integrados a las tareas de la gestión.

En los países de Latinoamérica, la ausencia de capacidad de gestión institucional y técnica para afrontar el flujo escolar está, probablemente, en la raíz del fenómeno de la repetición y de la deserción que alcanza niveles inexplicables en muchos países del continente. Esta ausencia de gestión estratégica de parte del estado, en países en que la discriminación social aún se manifiesta con fuerza, acarrea a una fragmentación que reforzará las desigualdades (Namo de Mello, 2003, p. 7).

Al mismo tiempo, con la aparición de nuevas formas de hacer gestión, la evolución de la misma se inició con una propuesta en la que se refleja, como interés primario, la formación académica de los estudiantes de las instituciones escolares, las cuales respondieran a los nuevos escenarios y nuevas maneras de aprender, así como de enseñar; aunque en la realidad, siga sin verse reflejada dicha evolución.

#### **4.2 El Proceso de gestión escolar**

Para saber cuáles son los factores que intervienen dentro de una organización para que ésta funcione, es necesario explorar su proceso de gestión (acciones) y analizarlos en conjunto para conocer los aportes hacia ésta.

Un proceso de gestión es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado (Herrera, 2002, p. 23).

Además, la gestión se caracteriza entonces por tener una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado, por eso:

Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar (SEP, 2009, p. 41).

Así que, el proceso de gestión escolar tiene que ver con las acciones que cada uno de los elementos de la organización lleva a cabo, para el caso del sistema educativo mexicano, estará en función de las tareas desarrolladas por las nuevas figuras educativas que conforman la plantilla escolar, además claro



está, del personal docente que califica como un sector importante del proceso de gestión.

De donde resulta que, el proceso de gestión de los centros escolares se tiene como eje central de su organización la llamada Ruta de Mejora Escolar, ésta tiene por objetivo trazar los caminos a seguir por parte del colectivo académico para el logro de objetivos, que también el colectivo académico plantea. Es un recurso que pretende encaminar la autonomía de los centros escolares, dejando al personal docente y directivo la toma de decisiones que a los intereses de la organización sea convenientes considerar.

De manera que, la Secretaría de Educación Pública (2015) hace del conocimiento de las escuelas de educación básica, los procesos que comprende la Ruta de Mejora Escolar, y que en el Ciclo Escolar 2019-2020 recibe el nombre de Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), los cuales son:

- 1.- Planeación
- 2.- Implementación
- 3.- Seguimiento
- 4.- Evaluación
- 5.- Rendición de cuentas

De donde se infiere, que cada una de estas acciones genera que la comunidad escolar decida, y lleve a cabo los planteamientos urgentes que deban ser atendidos.

La planeación es el proceso sistemático, profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleva a los Consejos Técnicos Escolares (CTE) a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentando en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo.

Así pues, la implementación es la puesta en práctica de las estrategias, acciones y compromisos, que se establecen en el Ruta de Mejora Escolar, para el cumplimiento de sus objetivos. Cada integrante del colectivo docente reconoce y asume la importancia de las tareas que habrán de llevar a cabo.

Ahora podemos decir, que el seguimiento es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones, con el objeto de mejorar la actividad educativa.

La evaluación son las acciones que determina el colectivo para verificar, cuidadosa y periódicamente, el cumplimiento de las actividades y acuerdos para el logro de sus metas.

A su vez, la rendición de cuentas es, la práctica en la que el director de la escuela, con el apoyo de los maestros, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contempla los resultados educativos, de gestión escolar y referente a lo administrativo y financiero; dicho informe será del conocimiento de la autoridad educativa, a través de la supervisión escolar (SEP, 2015).

Por lo anterior, la educación que se promueve hoy en día está regulada por un proceso de gestión que tiene su visión puesta, en generar dentro de cada centro escolar el clima necesario para impulsar una mejora en los niveles de enseñanza- aprendizaje .de todos los alumnos/as.

#### **4.3. Concepto de Gestión educativa.**

La Gestión educativa como lo menciona Cassasus (2000) “data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina” (p.2).

Asimismo menciona que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación y que está influenciada por los

cambios que se producen en la política en vigor, lo que resulta en ajustes de la práctica.

Es por ello, que la gestión educativa está interactuando no solo en los planos de la teoría, sino que también incluye los de las políticas y la pragmática.

De esta forma, Casassus (2000) señala que, la gestión educativa es: “la gestión del entorno interno (alumnos, docentes, técnicos, directivos) orientando hacia el logro de los objetivos de la escuela” (p. 6).

Por su parte, Miranda & Cervantes (2010) conceptualizan a la gestión educativa como:

...la nueva gestión del sistema de educación básica se ocupa de atender focalmente los problemas particulares de los centros escolares, impulsando procesos de creación educativa que ahonden en la descentralización financiera y administrativa, de manera que estos originen un valor agregado en el desarrollo educativo de cada entidad federativa, región y centro educativo (p. 13).

Para, Pozner (2000) la gestión educativa:

Sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y , más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generado de decisiones y comunicaciones específicas. Además, tiene que ver con los balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación (p. 17).

Como base en las definiciones anteriores la gestión educativa se puede entender como un proceso en el que interactúan los actores del ámbito educativo para guiar una organización escolar considerando los aspectos teóricos, técnicos y políticos en beneficio de la sociedad.

#### 4.4 La gestión educativa estrategia y sus componentes

Pozner (2000) conceptualiza la gestión educativa estratégica como:

Un conjunto de procesos teóricos – prácticos integrados horizontalmente y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático (p.16)

Asimismo menciona que se estructura de tres componentes que son: 1) pensamiento estratégico 2) liderazgo pedagógico y 3) aprendizaje organizacional.

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la situación a estudiar. La gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?; ¿hacia dónde vamos? De esta manera, el pensamiento estratégico exige una articulación entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar y la evaluación (Pozner, 2000).

Liderazgo pedagógico. La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Por liderazgo, se entiende la diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación, y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación (Pozner, 2000).

El tercer componente es el aprendizaje organizacional, que supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, creencias y demandas; que tiende

a evaluar el mejoramiento concreto y los nuevos desafíos, para generar innovaciones (Pozner 2000, p. 29)

De esta manera, estos componentes son esenciales para realizar la gestión estratégica en una organización educativa con la finalidad de hacer mejoras continuas en sus procesos con liderazgo.

#### **4.5. Concepto de modelo**

El objetivo de este trabajo de investigación es diseñar un modelo en forma para directores. Es por ello, que resulta fundamental conceptualizar este término. Asimismo, es importante mencionar que éste tiene diversas acepciones.

De acuerdo con Yurén, M.T., el término modelo tiene diferentes percepciones y lo ejemplifica de la siguiente manera:

- a) Representación. Por ejemplo, la maqueta de un edificio o mapa.
- b) La palabra modelo se emplea en el sentido de perfección o ideal.
- c) Otro significado de modelo es el de muestra. Por ejemplo, en una unidad habitacional un vendedor nos lleva a ver una casa modelo (Yurén, 1998).

Asimismo, se menciona que un modelo es, una configuración idealizada, ya que plantea de forma simple una determinada teoría (Yurén, 1998).

Para Mohammad (1995) modelo es: “una abstracción de la realidad que sirve para ordenar y simplificar nuestra apreciación de la realidad, mientras continúa representando sus características esenciales” (p. 56).

Se puede entender, entonces, que un modelo es una representación de la realidad para facilitar el estudio y explicación de un hecho o fenómeno, de manera, simbólica o gráfica.

#### **4.6. Modelo de Gestión**

Juan Cassasus (1999) expone los modelos de gestión que se han presentado en América Latina a través de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que

han orientado el cambio institucional desde la década de los cincuenta hasta finales del siglo XX. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cabe mencionar, que cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presentan el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores. Los cuales mencionan a continuación considerando sus características generales.

#### Visión normativa.

Comienza en las décadas de los años cincuenta y sesenta y continua hasta los inicios de la década de los setenta, con ella, se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y los planes de desarrollo educativo con la influencia de la OCDE y la CEPAL. Así una participación mayor hacia la racionalidad de los recursos por el gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro considerando acciones desde el presente, mediante técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo con su respectiva programación. Respecto, al aspecto educativo, la planeación se orientó hacia el crecimiento cuantitativo del sistema, es decir, las reformas educativas se orientaron hacia la ampliación de la cobertura del sistema educativo tradicional. Desde esta manera, la visión normativa es una visión lineal del futuro. Es importante mencionar, que es este modelo las interacciones con las personas, es decir, con la sociedad están ausentes, por lo que el modelo tenía un nivel mayor de generalización y abstracción. Por lo que esta visión se ajusta bien por una parte con la cultura normativa y verticalista del sistema tradicionalista, pero por otra, desde el aspecto instrumental, poco tenía que ver con la educación porque en la gestión solo se trataba con el Ministerio de hacienda la obtención y asignación de recursos financieros (Casassus 1999, p. 19).

#### Visión prospectiva.

Inicia a finales de los años sesenta, cambiando, la visión que se tenía del futuro previsto en la década anterior, de la visión normativa: por lo que el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios, en el que se considera no sólo

el pasado sino también el presente y futuro, este último considera múltiples escenarios y por ende es incierto.

De esta manera, al considerar la idea de futuros alternativos en la planificación y de reducir la incertidumbre, genera la flexibilización del futuro en la planificación, es decir, con cierto prospectivo. Cabe mencionar, que los escenarios, desde el punto de vista metodológico se construyen a través de la técnica de matrices de relación e impacto entre variables y para reducir la incertidumbre, se desarrolla una serie de técnicas a través de métodos como Delphi (método de prospectiva que estudia el futuro en la evolución de factores del entorno tecno-socioeconómicos y sus interacciones), ábaco de Reiner (es un diagnóstico estratégico que se emplea como método de consulta a expertos en un sector o ámbito), entre otros.

Asimismo, en el periodo de inicio de los setenta, se integraron reformas profundas y masivas las cuales representaban futuros alternativos. Como se observa en los planteamientos revolucionarios que acompañaron las visiones alternativas de la sociedad.

Así como también, se realizan esfuerzos por entrar al campo de la microplanificación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de requisitos en recursos humanos.

Con un estilo predominante cuantitativo. De hecho, el instrumento de la visión prospectiva es el mismo enfoque proyectivo de la visión normativa, sólo que aplicando matrices de impacto a la construcción de distintos escenarios.

De esta forma, a mediados de los años setenta, la visión de alternativas posibles se refuerza con el inicio de estudios comparativos y de programas regionales, como por ejemplo el Proyecto Principal de Educación asociado con la UNESCO, con el cual los planificadores tuvieron la posibilidad de encontrarse, comparar posturas, modelos, estrategias y similares. Así pues, desde el punto de vista metodológico, en la toma de decisiones sobre opciones y proyectos alternativos predomina el criterio tecnocrático del análisis costobeneficio (Casassus, 1999, p 20)

Visión estratégica.

Surge a manera de respuesta a la crisis de los años ochenta en la cual se enfatiza la tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y gestión. Con la crisis se presenta la escasez y se introducen elementos de programación presupuestal en las unidades rectoras. Este periodo se asocia con una etapa de consideraciones estratégicas. Así que para considerar un futuro deseado se requiere de normas, que permitan relacionar la organización con el entorno mediante la estrategia. Que posee tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea). De esta manera, la gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros).

Cabe mencionar que, una forma de conocer a una institución educativa es realizando el diagnóstico a través del análisis FODA, que pone en relieve: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con la finalidad de que las organizaciones puedan responder a los retos y desafíos, tanto internos como externos.

Asimismo, se reconoce que la acción humana se ubica en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos (Casassus, 1999).

Versión estratégico – situacional.

Como resultado de la crisis de inicios de los ochenta se generó una situación social inestable, que en términos de planificación estratégica introduce el tema situacional, sugerido por Carlos Matus, o dicho de otra manera, el de la viabilidad de las políticas. El planteamiento situacional reconoce no solo la discrepancia de intereses de los actores en la sociedad, sino que además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad, técnica, económica, organizacional e institucional. De esta manera, se interesa en el análisis y abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado. Así, la acción y situación conforman un sistema complejo con el actor y la realidad adquiere el carácter de situación en



relación al actor y a la acción de éste. Es por ello, que a inicio de la década de los años noventa predomina el criterio de buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión. En términos operativos, se inicia un triple desplazamiento. La escasez de recursos hace de la planificación, por una parte, un ejercicio de técnica presupuestaria; por otra, una preocupación de conducción política del progreso, en el sentido de asegurar la gestión del sistema mediante la concentración; y una tercera, una fragmentación del proceso de planificación y de la gestión en acciones que ocurren en diversos lugares del sistema, quebrándose el proceso integrador de la planificación y multiplicándose, en consecuencias, los lugares y las entidades planificadoras.

Instrumentalmente, esto se representa por flujogramas diseñados como redes sistemático – casuales, es decir, la gestión se presenta como el proceso de resolución de nudos críticos de problemas (Casassus, 1999, p. 21).

Versión de la calidad total.

A principios de los años noventa, surge el tema de la calidad y la preocupación por el resultado del proceso educativo, es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. Así, pues, la preocupación por los resultados y en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

De esta manera, la visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. En la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de

productividad, creatividad en los procesos. Calidad total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios. Esto requiere de la participación de los trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus labores como práctica laboral, mejorar la calidad de los procesos. Es la orientación para que se genere cero defectos en el proceso.

Los exponentes principales de esta visión son Josept Juran, Edward Deming, Phillips Crosby y Peter Senge. Entre las prácticas de la gestión de los sistemas educativos en la segunda mitad de los años 90 prevalece principalmente la perspectiva estratégica clásica combinada con la perspectiva de Calidad Total (Casassus, 1999, p. 22)

Visión de la reingeniería.

La perspectiva de la reingeniería surge en la primera mitad de la década de los noventa y se ubica en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. No sólo se trata de mejorar lo que existe sino que se requiere un cambio educativo. En segundo lugar, los usuarios tienen a la vez mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan, y el tercer aspecto se refiere al cambio. Con base, en lo anterior se percibe la necesidad de un rearrreglo social, en sus estructuras, cambio de valores, en la manera de ver el mundo. En esta visión se estima que la calidad total implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización. En cambio, la reingeniería se define como una conceptualización fundacional y rediseño radical de procesos, si es que se requiere lograr mejoras dramáticas en desempeño. Sus principios básicos están elaborados por los escritos de sus principales exponentes Hammer y Champy.

Es importante mencionar, que en la perspectiva de la reingeniería, la “calidad total” aparece como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería se

percibe como un cambio radical. La calidad total se enfoca en la resolución de problemas, y se asume que el proceso es correcto, pero que requiere de ajustes. Sin embargo, en el pensamiento de la reingeniería, debido a los cambios en el contexto, no se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere reconsiderar radicalmente cómo está concebido el proceso.

Es interesante destacar que la reingeniería cuestiona radical y constantemente los procesos (Casassus, 1999,p. 23).

Visión comunitaria.

Comienza en la segunda mitad de los años noventa con una perspectiva lingüística de la organización, la cual se percibe como redes comunicacionales. De esta manera, el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales como procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. La gestión aparece como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción. El lenguaje aparece como la coordinación de la coordinación de acciones. Los procesos que se encuentran en la base de esta perspectiva son los filósofos lingüistas en las dimensiones del pensar, del poder político y social y de las emociones, tales como Nietzsche, Heidegger y Foucault. En esta perspectiva, el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción.

En este marco, la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acciones que se obtienen de conversaciones para la acción, es decir, es la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir, el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas (Casassus, 1999, p.24).

Como se muestra en cada una de las visiones, los modelos de gestión han ido evolucionado y tratando de dar respuesta a los cambios que se han dado en el sector educativo, derivados de las políticas públicas generadas en esos momentos

y a los cambios que se presentaron en los ámbitos políticos, económicos, sociales y culturales de cada época.

Además, como lo menciona Casassus (1999) estos modelos, se han mezclado formando nuevos modelos de gestión, los cuales contienen a los anteriores, con lo cual se amplía la visión multidimensional de la organización y también como una manera de dar respuesta a los requerimientos de organismos internacionales y nacionales.

De esta manera, cada institución educativa, puede adoptar varias versiones para llevar a cabo la gestión educativa, por ejemplo, puede tener componentes con una visión, normativa, con una estrategia y de calidad total, lo cual depende de las características propias de las mismas.

En este sentido, el modelo de gestión es fundamental, para el desarrollo y clima de la organización en el contexto educativo y para el encargado de realizar como lo es el director del centro escolar. Es por ello, que resulta necesario considerar la gestión del cambio como se muestra en el siguiente apartado.

#### **4.7 Concepto de Gestión del cambio**

Existen varias definiciones para la gestión del cambio; por ejemplo, para Zimmermann (2000) es: “el proceso de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales” (p. 74).

Pariante (2012) señala que la gestión del cambio, como su nombre lo indica:

Se centra en los procesos de cambio que se presenta tanto en los niveles individuales como en los organizacionales. Su enfoque es de carácter sistémico y trata de definir e implementar tanto procedimientos como tecnologías que permitan lidiar con sus efectos en los entornos de negocios y obtener provecho de las oportunidades que ellos provocan.

Otras definiciones de gestión del cambio es la expuesta en el Glosario de Términos de Recursos Humanos de la Sociedad para la Administración de los Recursos Humanos (SHRM por sus siglas en inglés, The Society for Resource Management) en Pariente (2012) quien la define como:

En el enfoque sistemático, la aplicación de los conocimientos, herramientas y recursos para afrontar el cambio, sugiere que la gestión del cambio significa definir y adoptar estrategias corporativas, estructuradas, procedimientos y tecnologías para promover los cambios en las condiciones externas y el entorno empresarial (Casassus, 1999).

Por su parte, Blejmar conceptualiza la gestión del cambio organizacional como: “el proceso deliberadamente diseñado que mitiga los efectos no deseados de este mismo cambio y potencia las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto” (Blejmar, 2008,p.30).

Asimismo, menciona que es un proceso deliberado porque el cambio es una constante en las organizaciones; otro componente clave es el tiempo para implementarlo, así como también se debe considerar los efectos no deseados, es decir, las rupturas de recurrencias y que además los cambios alientan la esperanza de un futuro mejor.

De acuerdo con Creasey (2009), la gestión del cambio es:

El proceso, herramientas y técnicas para administrar el lado humano del cambio con objeto de lograr los resultados requeridos por los negocios. La gestión del cambio incorpora las herramientas organizacionales que deben ser utilizadas para ayudar a los individuos a hacer las transiciones exitosas personales que resulten en la adopción y la realización del cambio (Creasey, 2009).

Otra definición de gestión del cambio es la propuesta por la fundación factor humá como:

Un proceso global y holístico de liderazgo que impulsa el cambio de paradigma y de enfoque estratégico en una organización. Normalmente se asocia el cambio en acontecimientos como fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, crisis económicas, pero lo cierto es que toda organización está en cambio permanente. Incluso las organizaciones estáticas están abocadas al cambio porque su entorno es simplemente cambiante (Fundación factor humá, 2011).

Se puede entender, entonces que la gestión del cambio es un proceso sistemático de liderazgo que se presenta en la organización que define estrategias para afrontar el cambio considerando la estructura de la misma, el elemento humano, así como todos los efectos tanto deseados como no deseados con la finalidad de crear un mejor futuro para la organización y su contexto.

Una vez que se ha definido la gestión del cambio, es necesario mencionar, los modelos de gestión del cambio como se muestra en el siguiente apartado.

#### **4.8. Modelos de Gestión del cambio**

El cambio es una constante en el desarrollo de la humanidad y de las organizaciones, su estudio ha evolucionado en diferentes modelos como se muestra a continuación

##### **4.8.1 Modelo de KURT LEWIN**

El modelo Kurt Lewin es uno de los primeros y más conocidos modelos de gestión del cambio, a este modelo se le conoce también como el modelo de las tres etapas:

1. Descongelamiento: Consiste en tratar de reducir la tensión del grupo con base en la reducción de fuerzas que entran en acción (fuerzas impulsoras). Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen (fuerzas restrictivas) a la organización en su actual nivel de comportamiento.

Descongelar implica, hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la pueda ver con facilidad y aceptarla. Esta

etapa es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o cambiando las dos formas anteriores (Lewin, 1995).

2. Cambios o movimientos: desplazamientos hacia el nuevo nivel (resolución de conflictos). En esta etapa la organización se desplaza hacia un nuevo estado, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa, desarrollar nuevos valores, actitudes, conductas y comportamientos, con la finalidad de que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los anteriores (Lewin, 1951).

3. Recongelamiento: Básicamente consiste en el congelamiento de la nueva situación, provocando un deterioro o disminución en las fuerzas anteriores, con objeto de afianzar el nuevo cambio, es decir, en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesitas el apoyo de mecanismos como, la cultura, las normas, las políticas y las estructuras organizacionales (Lewin, 1951)

Además Lewin sostiene que estas tres etapas se pueden lograr si y solo sí:

- Se determina el problema
- Se identifica su situación actual
- Se identifica la meta por alcanzar
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

El modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) se representa mediante el esquema llamado de la raíz cuadrada. Ver figura 4

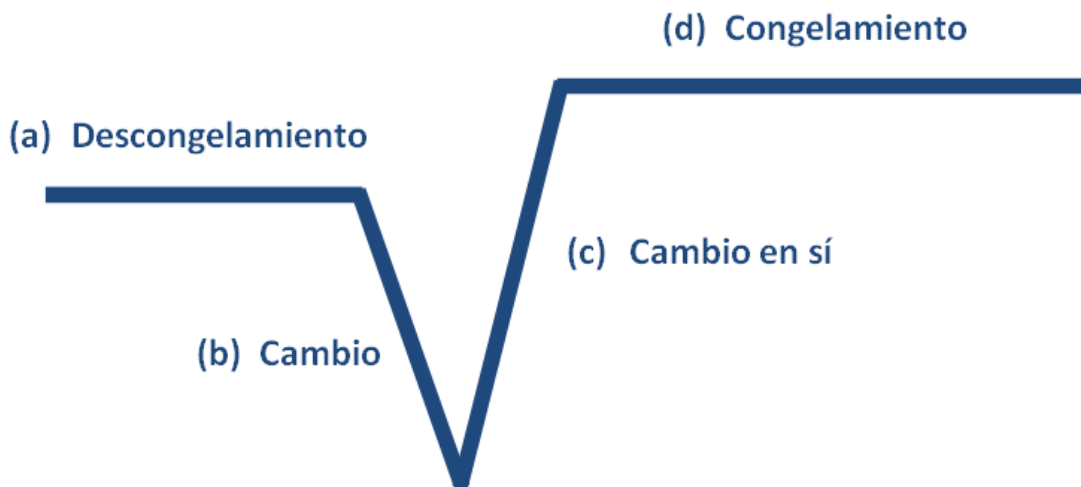


Figura 4. Modelo de cambio de Lewin (esquema de la raíz cuadrada). Apartado de Field Theory in Social Science. Lewin 1951.

- a) Como se puede observar en la fase de descongelamiento, prevalece una situación determinada.
- b) Se presenta el proceso de cambio, en el cual, al principio se puede observar un incremento de la productividad, dado que ya se asimiló el cambio.
- c) Posteriormente dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede observar un decremento de la productividad, dado que ya se asimiló el cambio.
- d) Etapas de Recongelamiento, en la cual el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

#### 4.8.2 Modelo de GREINER

El modelo fue creado por Larry Greiner y publicado en un artículo en la Harvard Business Review en 1972 con el nombre Evolución y Revolución como crecen las organizaciones. El autor menciona que el futuro de una organización no está determinado por fuerzas externas sino por la historia de la misma organización. Asimismo, menciona dos conceptos que son fundamentales para su modelo: uno es el concepto de evolución que se utiliza para describir periodos prolongados de crecimiento donde no ocurre ninguna alteración en las prácticas de la organización; y el segundo concepto es la revolución que se utiliza para describir aquellos periodos de conflicto (previsibles de cambio) en la vida de la organización. Así, a



medida que una compañía progresa a través de las fases de desarrollo, en cada periodo de evolución crea su propia revolución (Greiner, 1972).

El modelo de desarrollo de la organización emerge de cinco dimensiones que son: la primera la edad de la organización; la segunda el tamaño de la organización; la tercera las fases de evolución; la cuarta las fases de revolución y la quinta la tasa de crecimiento en la industria.

La edad de la organización: El tiempo influye en el ciclo de vida de una organización, los datos históricos de estudios recolectados desde varios puntos en el tiempo permiten realizar comparaciones, lo cual lleva a un punto básico: los problemas de dirección y principios se están arraigando en el tiempo, es decir, contribuyen a la institucionalización de actitudes directivas y como resultado la conducta del empleado no sólo es más predecible sino también más difícil de cambiar cuando las actitudes están anticuadas (Greiner. 1972).

Tamaño de la organización: sin lugar a dudas, el tiempo no es el único factor determinante de la estructura en una organización. Los problemas de la organización y sus soluciones tienden a cambiar notablemente con el número de empleados y el aumento en el volumen de ventas, originando problemas de coordinación, surgen nuevas funciones, niveles en la jerarquía de dirección y los procesos se vuelven más interrelacionados.

Etapas de evolución: el término evolución parece apropiado para describir periodos de quietud, que siguen a uno de crisis, ya que sólo son ajustes mínimos, los necesarios para mantener el crecimiento bajo el mismo modelo de dirección. Son periodos de crecimiento sostenidos donde no ocurren problemas graves. A medida que transcurre el tiempo, se hace evidente otro fenómeno: el crecimiento prolongado, llamado periodo evolucionado. Las empresas tienen dos formas de crecimiento: por evolución, que son etapas de crecimiento, lento y comunicado, y por revolución, constituido por periodos cortos, de turbulencia, originados, cuando por el tamaño de la organización, las formas de gestión y dirección prevalecientes

en un periodo de evolución ya no son las más convenientes, y surge así un periodo de crisis llamado etapas de revolución (Greiner, 1972).

Etapas de revolución: el crecimiento de una organización no es lineal, en esta se presentan periodos de turbulencia entre periodos más lisos de evolución. Los tiempos turbulentos son los periodos de revolución, porque en ellos se exhibe un cambio serio en las prácticas de dirección. Durante tales periodos de crisis, varias compañías fallan, son incapaces de abandonar prácticas pasadas y efectuar los cambios necesarios en la organización. La tarea crítica para la dirección en cada periodo revolucionario es encontrar un nuevo conjunto de prácticas dentro de la organización, las cuales se volverán la base para manejar el próximo periodo de crecimiento evolutivo.

Mantener estilos tradicionales y no realizar los cambios necesarios a cierta edad / tamaño de la organización, puede provocar efectos negativos tanto en la continuidad de la empresa como de las personas dentro de la organización, por lo que la gestión requiere una actualización acorde con el momento (Greiner, 1972).

Tasa de crecimiento de la organización: La velocidad en que una empresa experimenta las etapas de evolución y revolución está influenciada también por esta dimensión. De tal manera, que a sectores industriales de rápido crecimiento le corresponden periodos evolutivos más cortos. Así también, se pueden observar revoluciones retrasadas si se está frente a momentos de alta rentabilidad. La rapidez con que una organización experimenta fases de evolución y revolución está estrechamente relacionada con el ambiente y con el mercado que circunscribe la organización (Greiner, 1972).

La lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la organización debe adoptar una configuración específica, que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la edad, la estrategia, la estructura de organización y el entorno. Asimismo, establece que toda organización crece y este mismo crecimiento la obliga a cambiar tanto, su liderazgo como su estructura. Así en cada etapa de crecimiento la obliga a cambiar tanto, su liderazgo como su

estructura. Así en cada etapa de crecimiento se verá afectada por una crisis generada por las mismas condiciones que le permitieron el crecimiento inmediato anterior. Si la organización no supera esta crisis, no crecerá e inevitablemente deberá prepararse para desaparecer. Por el contrario, si supera la crisis, seguirá desarrollándose y creciendo hasta generar otra nueva crisis, que al superarla, a su vez, le permitirá avanzar, o pondrá en peligro su existencia (Greiner, 1972).

De esta forma, cada etapa de crecimiento está caracterizada por un estilo de gerencia y cada etapa de revolución, caracterizada por un problema. Ver figura 5

En el año de 1998 Greiner, agrega otra etapa de crecimiento al modelo llamado alianzas, buscando soluciones externas a la organización, mediante fusiones, adquisiciones, redes o alianzas, por lo que se presenta con seis etapas de crecimiento en una organización acompañada por la evolución que son periodos prolongados de crecimiento en que no hay grandes cambios en la organización, y revolución que son periodos donde es considerable el cambio en la organización (Greiner L, 1998).

Como se observa en la figura 5, la primera fase es la de **Creatividad**: la cual inicia con el nacimiento de la organización, la comunicación es fluida e informal enfocada a la creación de nuevos productos y la búsqueda de nuevos mercados. Se caracteriza por el enfoque emprendedor, a medida que crece la organización se complica la labor de liderazgo y con ello surge la necesidad de un gerente general y la disposición del empresario de hacer a un lado, provoca la transición hacia la siguiente etapa.

La segunda figura de **crecimiento** es la dirección: en esta se tiene estructura organizacional funcional, una clara división del trabajo, con incentivos, los planes y presupuestos, las comunicaciones formales y contando con sistemas de inventarios y ventas, algunas empresas experimentan un periodo de crecimiento sostenido; a medida que la empresa madura, el equipo humano va adquiriendo mayor experiencia y conocimientos, por lo que se requiere mayor responsabilidad; esta

pretensión conlleva a una crisis de autonomía que se resuelve mediante la delegación.

La tercera fase es la **delegación**: Esta etapa se caracteriza por la formación de una estructura organizativa descentralizada debido a la delegación de responsabilidades se emplean reparto de ganancias y pagos extraordinarios, estimulan la motivación, en esta fase pueden emerger problemas debido a que los altos ejecutivos sienten que han perdido el control sobre las operaciones (crisis de control). Se deben institucionalizar la planificación formal y personal de staff. En esta fase, las organizaciones suelen alcanzar un alto grado de burocratización, convirtiéndose en organismos de gran tamaño y complejidad, situación que desemboca en una nueva crisis.

La quinta fase es la **colaboración**: Se caracteriza por una gestión empresarial basada en el equipo y en fuertes relaciones interpersonales. Esta fase se caracteriza por una gerencia más flexible, se implantan equipos de trabajo interdisciplinarios, organización matricial, simplificación de mecanismos de control, sistemas de información avanzados.

La sexta fase es la de **alianza**, esta fase la adicionó Greiner en 1998, que consiste en la búsqueda de soluciones externas a la organización mediante fusiones y adquisiciones, redes o alianzas (Greiner L.,1998).

#### **4.8.3 Modelo ADKAR**

Es un modelo diseñado por la organización de consultoría e investigación en gestión del cambio prosci. Este modelo se utiliza en la gestión del cambio individual, ya sea personal o profesional. El modelo ADKAR es el acrónimo en inglés de las palabras (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), que significan, crear conciencia, deseo de participar y apoyar el cambio, desarrollar conocimientos y refuerzos para mantener el cambio (Hiatt, 2006).

El modelo consta de cinco etapas secuenciales:

1. **Conciencia del cambio.** ¿Por qué es necesario el cambio? Este es el primer aspecto clave para un cambio exitoso. Un individuo u organización tiene que saber por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios, para ello es fundamental una planificación de la comunicación.
2. **Deseo.** Con objeto de apoyar la participación en el cambio. Bien el individuo o los miembros de la organización deben tener la motivación y el deseo de participar en el cambio o cambios. Naturalmente, el deseo de apoyar y ser parte del cambio sólo puede ocurrir después de la plena conciencia de la necesidad del cambio.
3. **Conocimiento.** Para saber cómo cambiar. Saber por qué hay que cambiar no es suficiente, una persona u organización debe saber cómo cambiar. Dos tipos de conocimiento deben ser abordados: el conocimiento acerca de cómo cambiar (lo que debe hacer durante la transición) y el conocimiento sobre cómo continuar una vez que el cambio se lleva a cabo.
4. **Capacidad:** Habilidad para implementar las nuevas habilidades y comportamientos. Toda persona y organización que realmente quiere el cambio debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios cristalicen. Durante y después del cambio, la persona debe ser apoyada a través de la práctica, entrenamiento y retroalimentación.
5. **Refuerzo:** Para mantener el cambio. Los individuos y organizaciones deben ser reforzados para estabilizar y mantener la nueva situación, de no ser así, probablemente se volverá a las condiciones iniciales, a su antiguo compartimiento (Hiatt, 2006).

Es importante mencionar que el modelo plantea que existe una relación entre la gestión del cambio en los individuos y la gestión del cambio en las organizaciones de tal manera que al integrar los dos procesos se logra alcanzar los resultados de la organización.

## **CAPÍTULO 5**

### **METODOLOGÍA**

#### **5.1 Tipo de estudio**

La presente investigación es de tipo descriptivo, pues el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Estos estudios miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (vélgase la redundancia) describir lo que se investiga. Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables.

Ahora bien, Hernández Sampieri (2014), señala que:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades. Procesos. Objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, esto es, su objeto no es indicar cómo se relacionan éstas (p. 92).

Hay que mencionar también, que este estudio se llevó a cabo a partir del enfoque cuantitativo, considerando que “el enfoque cuantitativo permite realizar un análisis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el propósito de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, 2014, p. 4).

Con lo anterior, queremos dar a conocer qué se precisó sobre las características de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México, y se pudo a través de la aplicación del Cuestionario Multifactorial sobre Estilos de Liderazgo, determinar los tipos de liderazgo ejercidos por los directores de cada una de las escuelas primarias que componen la Zona Escolar mencionada, y cómo es su impacto en el proceso de gestión escolar considerando el contexto en que se da.

Conviene subrayar que se trató de una investigación no experimental, transversal que se desarrolló en un tiempo fijo, pues abarcó el ciclo escolar 2018-2019.

La siguiente tabla sintetiza el diseño metodológico que se utilizó:

### 5.2 Diseño de la investigación

SUJETO DE ESTUDIO	DE	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO METODOLÓGICO
Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México.		Liderazgo Transformacional Liderazgo Transaccional No Liderazgo Procesos de gestión escolar.	No experimental Descriptivo Transversal: recolección de datos en único momento. Proceso de gestión escolar

Tabla No. 1. Fuente: elaboración propia.

### 5.3 Técnica e instrumento

La técnica empleada fue la encuesta, y el instrumento que se utilizó en esta investigación fue el Cuestionario Multifactorial sobre Estilos de Liderazgo de Bernard Bass 2000 de la Universidad del Estado de New York, Binghamton (Ver anexo No. 1). Este cuestionario fue adaptado al castellano por Roberto Pascual y Aurelio Villa de la Universidad de Deusto, Bilbao (2005). Cabe mencionar que dicho cuestionario es tipo likert, consta de 60 preguntas, más algunos datos personales

que se han adicionado por parte de los sustentantes, que permitieron conocer aspectos como: el sexo, edad, si trabajan en escuelas públicas o privadas, etc.

Por lo que se refiere al procedimiento de codificación de los resultados de la aplicación del Cuestionario Multifactorial sobre Estilos de Liderazgo, tanto en la prueba piloto (tres docentes), como en la aplicación final (18 docentes), se utilizó las Medidas de Tendencia Central, esto es, Media Aritmética; Mediana y Moda, y a partir de ellas se hicieron los macros y la interpretación de resultados.

#### **5.4 Población**

La población objeto de esta investigación fueron todos los promotores tic y docentes (término polisémico, se emplea para designar a un: educador, maestro, instructor, pedagogo, académico, asesor, facilitador, gestor, mentor, etc) de las escuelas primarias que componen la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México, que fueron 3 para realizar la prueba piloto, y en la prueba final participaron 18 profesores (son los individuos que enseñan un conjunto de saberes).

Descripción del Cuestionario Multifactorial sobre Estilos de Liderazgo.

El Cuestionario Multifactorial sobre Estilos de Liderazgo (Ver Anexo), recoge información sobre datos biográficos; y sobre los estilos de liderazgo de los directores de las escuelas primarias de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, estos estilos son: el Transaccional; Transformacional y el No Liderazgo, con sus componentes cada uno ellos, sólo se determinó trabajar con estos tres estilos de liderazgo.

#### **5.5 Análisis e interpretación de resultados**

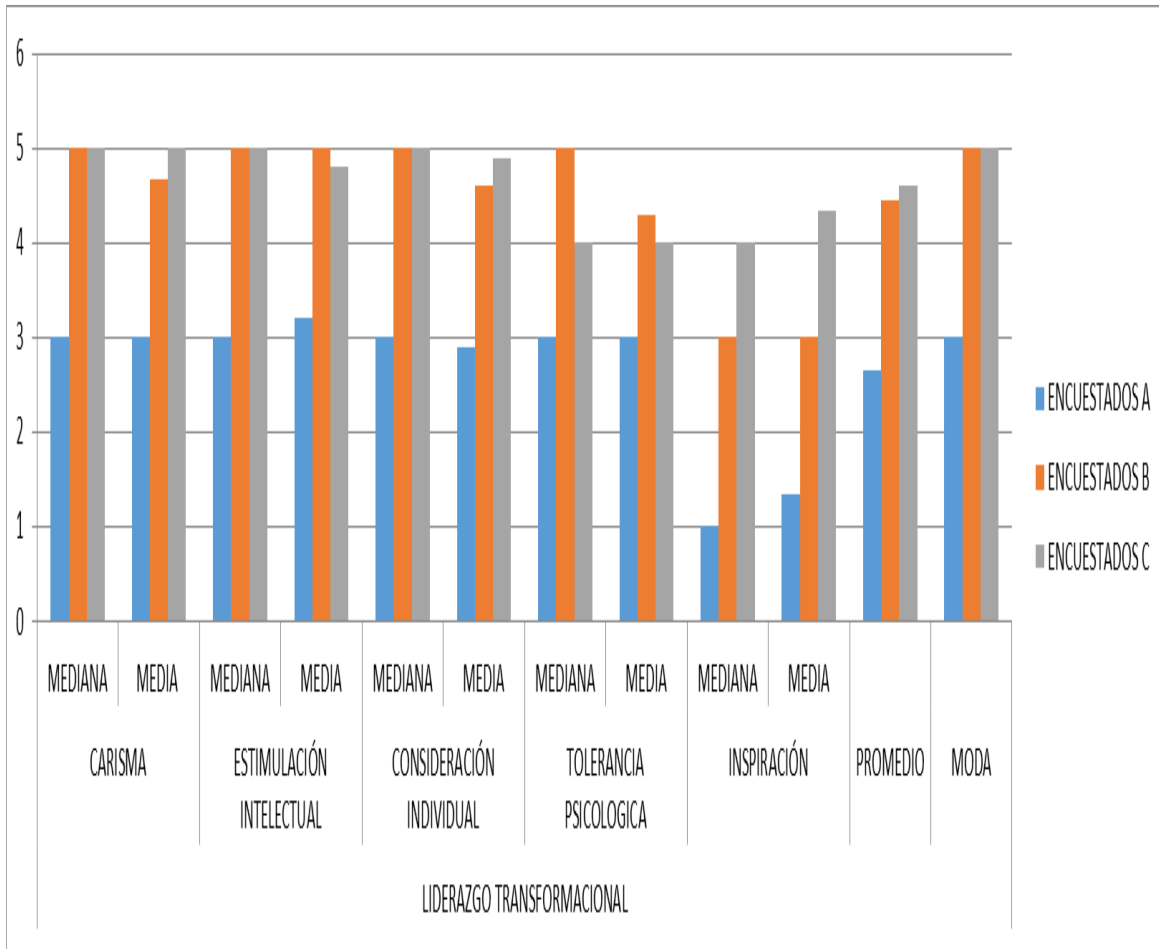
##### **Prueba piloto (Cuestionario Multifactorial sobre Estilos de Liderazgo)**

El Cuestionario Multifactorial sobre estilos de liderazgo en prueba piloto, se aplicó a 3 profesores de la zona escolar 18 del sector II en Ecatepec de Morelos, Edo de México, durante los meses de febrero - marzo 2019, obteniendo los siguientes resultados de los encuestados:



Al encuestar a los 3 docentes, se construyó la gráfica que se muestra a continuación.

Del liderazgo transformacional

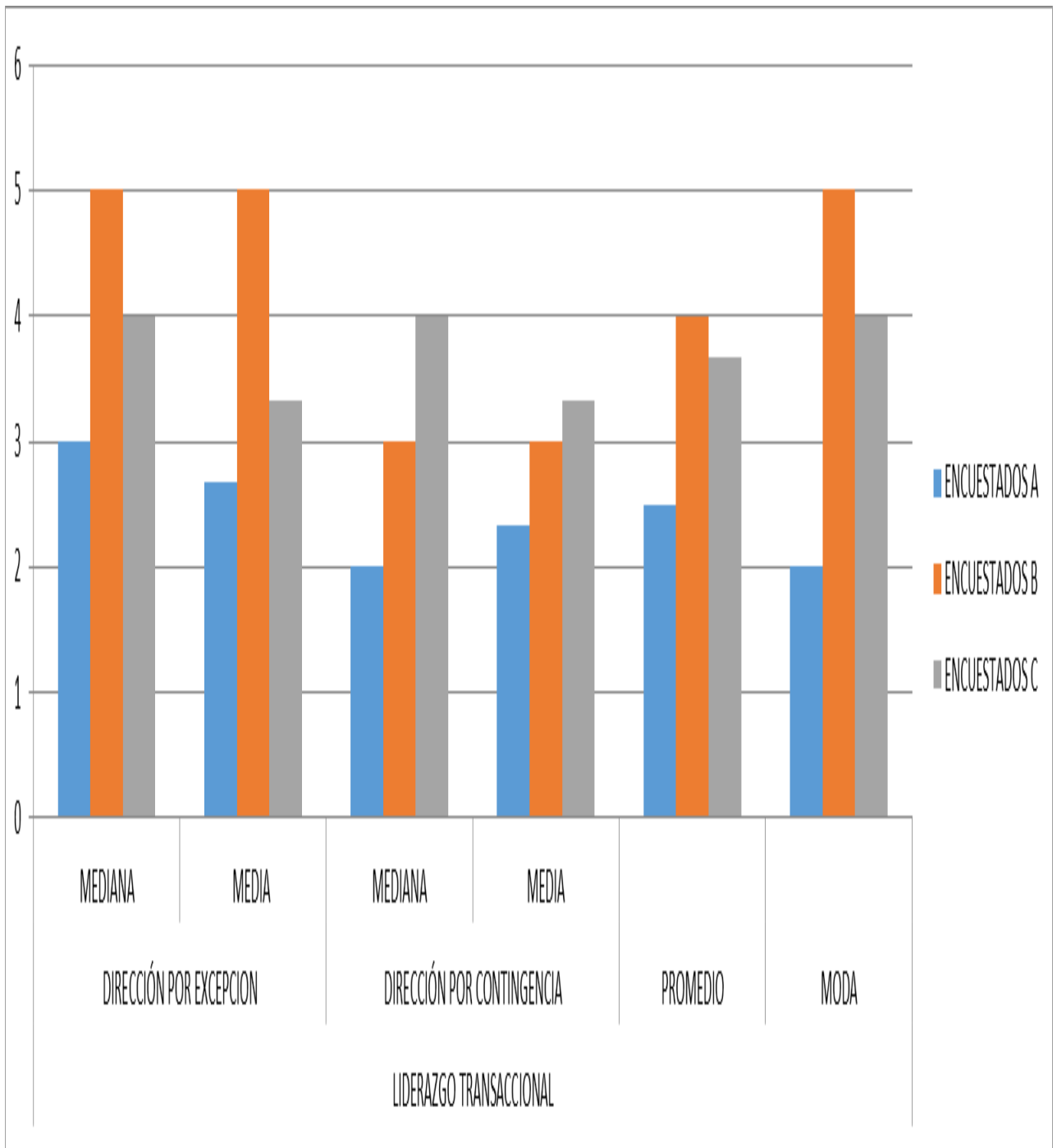


			ENCUESTADOS		
			A	B	C
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	CARISMA	MEDIANA	3	5	5
		MEDIA	3	4.7	5
	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	MEDIANA	3	5	5
		MEDIA	3.2	5	4.8
		MEDIANA	3	5	5

	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	MEDIA	2.9	4.6	4.9
	TOLERANCIA PSICOLOGICA	MEDIANA	3	5	4
		MEDIA	3	4.3	4
	INSPIRACIÓN	MEDIANA	1	3	4
		MEDIA	1.3	3	4.3
	PROMEDIO		2.6	4.5	4.6
MODA		3	5	5	

En este cuestionario se observó en relación al Liderazgo Transformacional que de los encuestados el C es quien muestra más carisma, mayor consideración individual y mayor inspiración, el B maneja mayor estimulación intelectual, además su tolerancia psicológica es mayor en liderazgo transformacional con un 4.3 de 5 puntos porcentuales, y muy cerca se encuentra el encuestado C. Mientras que el encuestado A es, en promedio quien presenta menores habilidades para este liderazgo, principalmente en el aspecto de la inspiración.

### Del liderazgo transaccional

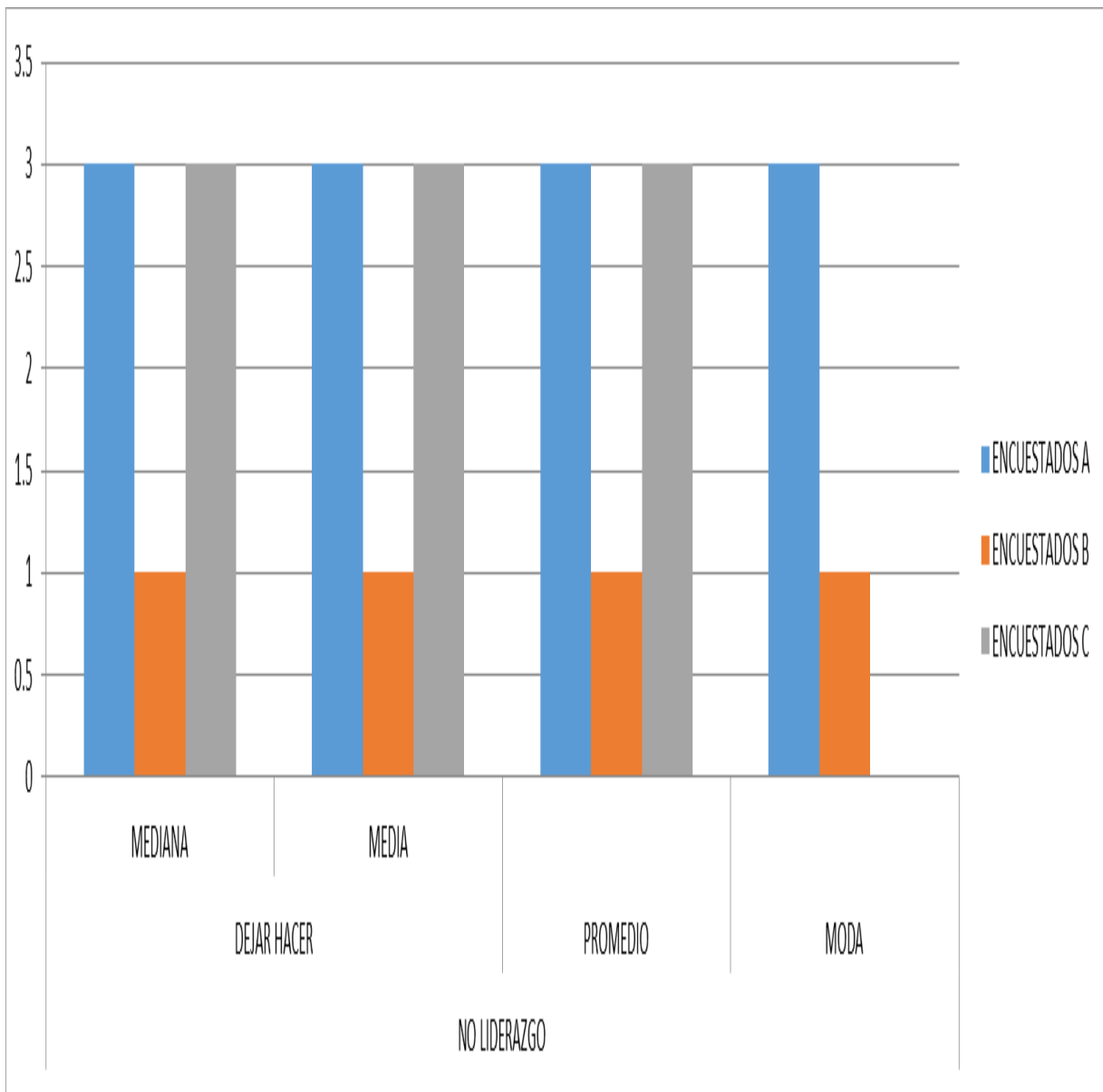


			ENCUESTADOS		
			A	B	C
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	DIRECCIÓN POR EXCEPCION	MEDIANA	3	5	4
		MEDIA	2.7	5	3.3
	DIRECCIÓN POR CONTINGENCIA	MEDIANA	2	3	4
		MEDIA	2.3	3	3.3
	PROMEDIO		2.5	4.0	3.7
	MODA		2	5	4

En este cuestionario se observó en relación al Liderazgo Transaccional que de los encuestados en cuanto a la Dirección por excepción quien obtuvo menos puntaje porcentual en mediana fue el encuestado A, mientras que quien obtuvo mayor puntaje fue el encuestado B, pero el encuestado C es quien se encuentra en medio de ambos rangos.

En cuanto a la Dirección por contingencia el mayor puntaje de mediana lo obtiene el encuestado C y el menor el encuestado A, en la media de este rubro el mayor puntaje fue del encuestado C y el menor fue del encuestado A.

Del no liderazgo



		ENCUESTADOS			
		A	B	C	
NO LIDERAZGO	DEJAR HACER	MEDIANA	3	1	3
		MEDIA	3	1	3
	PROMEDIO	3	1	3	
	MODA	3	1	3	

En esta prueba piloto, se observó en relación al No Liderazgo, que de los encuestados en cuanto a “dejar de hacer” la mediana y en la media el menor fue el encuestado B, mientras que los encuestado A y C son quienes sobre salen.

*EN CONCLUSIÓN:*

Derivado del estudio de caso realizado (prueba piloto), podemos decir entonces, que:

A) Los encuestados que pertenecen al “LIDERAZGO TRANSACCIONAL” son 2 personas, los que pertenecen al “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: es 1 persona, y ubicados en “NO LIDERAZGO” no tenemos ninguno.

B) Aun cuando se sitúan en un tipo de liderazgo específico, todos poseen algunas características de otro tipo de liderazgo, que podrían complementar y enriquecer su labor.

ANEXO ENCUESTADOS.

		ENCUESTADOS		
	PREGUNTA	A	B	C
LTF	1	3	5	5
LTF	2	3	5	4
LTF	3	3	5	5
LTF	4	2	5	5
LTF	5	3	5	5
	6	3	5	5
	7	4	5	4
	8	3	5	5
LTF	9	4	5	5
LT	10	2	5	4
LT	11	4	5	4
LTF	12	3	5	5
LTF	13	4	5	5
LTF	14	1	5	5
LT	15	3	5	1
LTF	16	3	5	5
LT	17	1	1	2
LT	18	3	5	5
LTF	19	2	3	4
LTF	20	1	3	5
LTF	21	3	4	5
LTF	22	3	4	5
LTF	23	5	5	5
LTF	24	3	5	5
LTF	25	3	4	5
LTF	26	3	5	4
LTF	27	1	3	4
LTF	28	1	3	5
NL	29	3	1	4
NL	30	3	1	2
LT	31	2	3	4
LTF	32	3	4	5
	33	3	5	5
LTF	34	3	5	5
LTF	35	4	5	5
LTF	36	3	5	5
LTF	37	4	5	4
LTF	38	4	5	3
	39	3	3	5

LTF	40	3	4	5
LTF	41	1	1	5
LTF	42	3	5	5
LTF	43	3	5	4
LTF	44	3	5	2
	45	4	3	5
	46	4	3	4
	47	4	4	3
	48	3	4	5
	49	3	4	5
	50	3	4	5
	51	3	5	5
	52	2	5	5
	53	4	5	5
	54	3	5	5
	55	4	4	5
	56	4	4	5
	57	3	4	4
	58	1	5	3
	59	3	5	4
	60	3	5	4

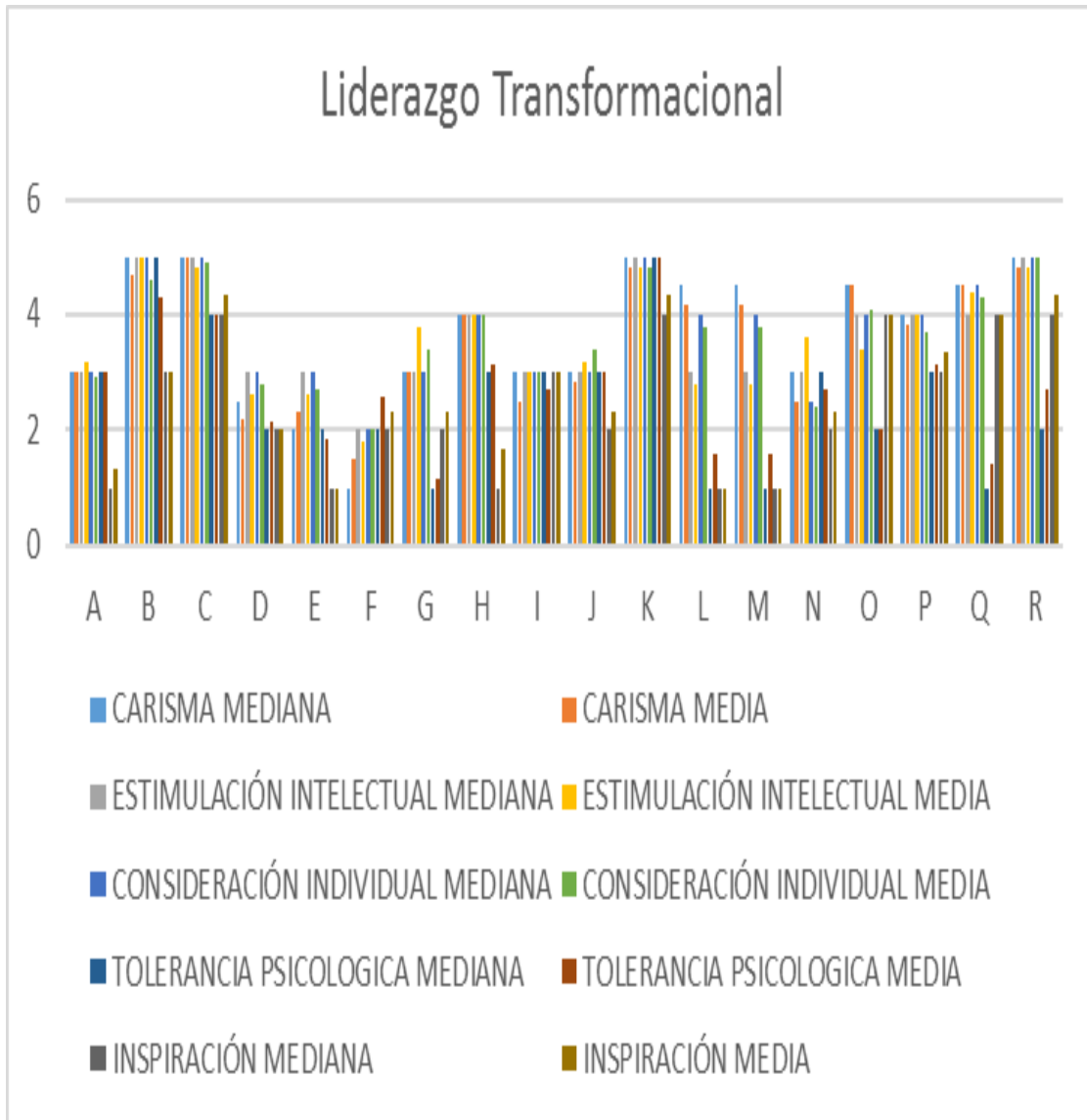
### 5.6 Análisis de resultados derivados de la aplicación de encuesta.

La prueba final se aplicó a 18 profesores de la zona escolar 18 del sector II en Ecatepec de Morelos, Edo de México, durante los meses de marzo - abril y mayo de 2019, obteniendo los siguientes resultados de los encuestados:

Al encuestar a los 18 profesores se construyó la gráfica que se muestra a continuación.



Del liderazgo transformacional



			ENCUESTADOS																	
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	CARISMA	MEDIANA	3	5	5	2.5	2	1	3	4	3	3	5	4.5	4.5	3	4.5	4	4.5	5
		MEDIA	3	4.7	5	2.2	2.3	1.5	3	4	2.5	2.8	4.8	4.2	4.2	2.5	4.5	3.8	4.5	4.8
	ESTIMULACION INTELLECTUAL	MEDIANA	3	5	5	3	3	2	3	4	3	3	5	3	3	3	4	4	4	5
		MEDIA	3.2	5	4.8	2.6	2.6	1.8	3.8	4	3	3.2	4.8	2.8	2.8	3.6	3.4	4	4.4	4.8
	CONSIDERACION INDIVIDUAL	MEDIANA	3	5	5	3	3	2	3	4	3	3	5	4	4	2.5	4	4	4.5	5
		MEDIA	2.9	4.6	4.9	2.8	2.7	2	3.4	4	3	3.4	4.8	3.8	3.8	2.4	4.1	3.7	4.3	5
	TOLERANCIA PSICOLOGICA	MEDIANA	3	5	4	2	2	2	1	3	3	3	5	1	1	3	2	3	1	2
		MEDIA	3	4.3	4	2.1	1.9	2.6	1.1	3.1	2.7	3	5	1.6	1.6	2.7	2	3.1	1.4	2.7
	INSPIRACION	MEDIANA	1	3	4	2	1	2	2	1	3	2	4	1	1	2	4	3	4	4
		MEDIA	1.3	3	4.3	2	1	2.3	2.3	1.7	3	2.3	4.3	1	1	2.3	4	3.3	4	4.3
	PROMEDIO		2.6	4.5	4.6	2.4	2.1	1.9	2.6	3.3	2.9	2.9	4.8	2.7	2.7	2.7	3.7	3.6	3.7	4.3
	MODA		3	5	5	2	3	2	3	4	3	3	5	1	1	3	4	4	4	5

En esta prueba se observó en relación al Liderazgo Transformacional que de los encuestados el C es quien muestra más carisma obteniendo el máximo nivel en mediana y media, el encuestado B maneja mayor estimulación intelectual; mientras que el R maneja mayor consideración individual, además su tolerancia psicológica mayor del encuestado K con un registro de 5 – 5 , de la inspiración los encuestados C, K y R son quienes manifiestan mayores indicadores con 4 y 4.3 respectivamente, quien presenta menores habilidades para este liderazgo en general es el encuestado F, ya que obtuvo en su promedio un 1.9; y principalmente quien contó con mejores resultados fue el encuestado C.

Si consideramos de manera individual los resultados podríamos decir que el encuestado F es quien manifiesta tener el índice menor del grupo con las habilidades necesarias para este liderazgo, en el caso del encuestado C, es en general quien posee mayores habilidades para ejercer la función de dicho liderazgo.

Del liderazgo transaccional

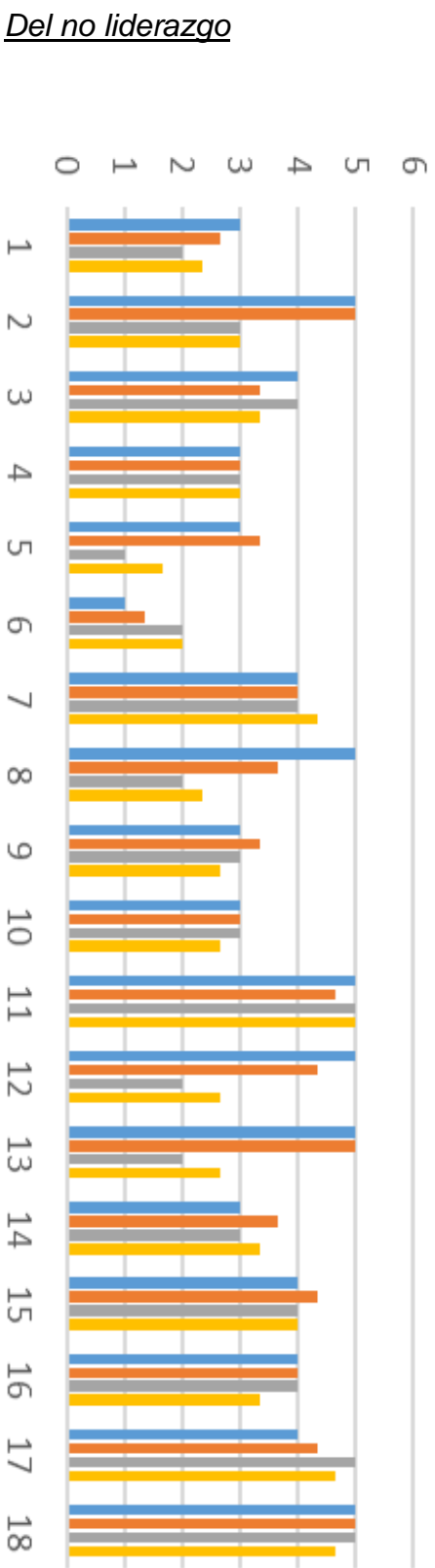
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN	MEDIANA	3	5	4	3	3	1	4	5	3	3	5	5	5	3	4	4	4	5
		MEDIA	2.7	5	3.3	3	3.3	1.3	4	3.7	3.3	3	4.7	4.3	5	3.7	4.3	4	4.3	5
	DIRECCIÓN POR CONTINGENCIA	MEDIANA	2	3	4	3	1	2	4	2	3	3	5	2	2	3	4	4	5	5
		MEDIA	2.3	3	3.3	3	1.7	2	4.3	2.3	2.7	2.7	5	2.7	2.7	3.3	4	3.3	4.7	4.7
PROMEDIO		2.5	4	3.7	3	2.3	1.6	4.1	3.3	3	2.9	4.9	3.5	3.7	3.3	4.1	3.8	4.5	4.9	
MODA		2	5	4	3	3	1	4	5	3	3	5	5	5	3	4	4	5	5	

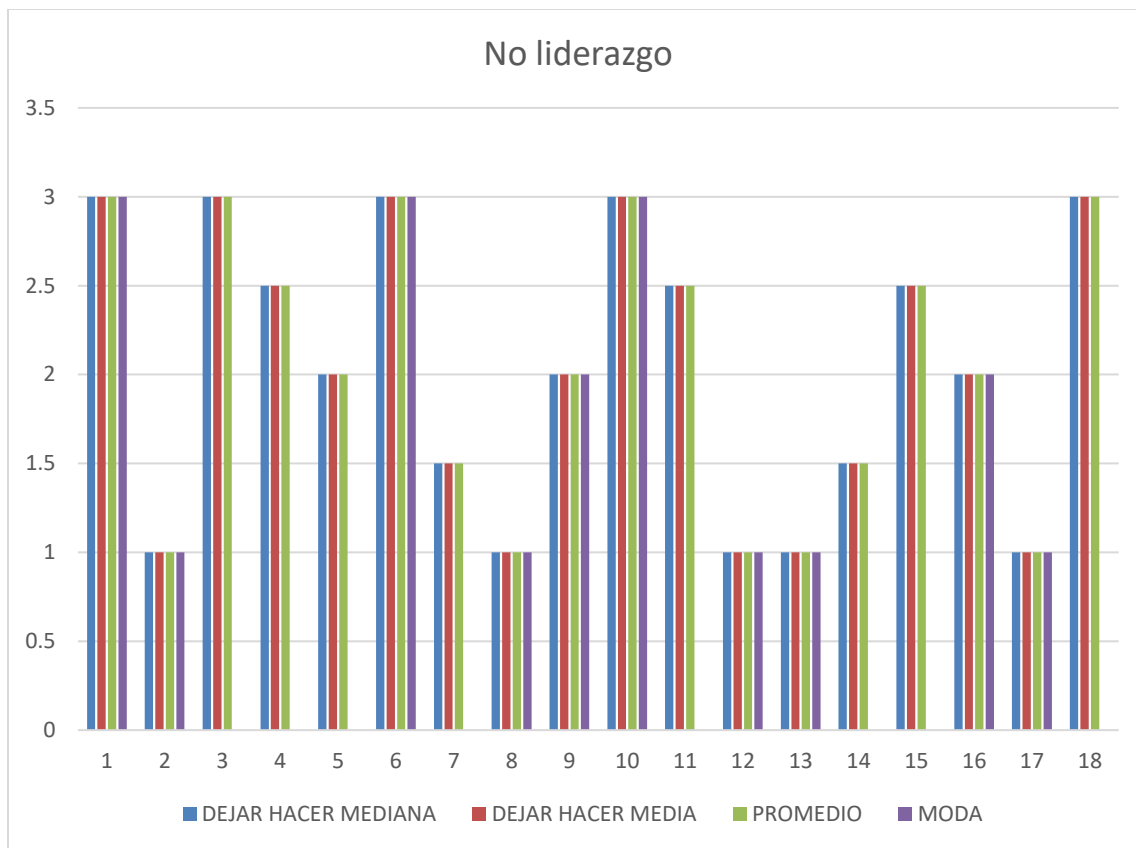
En esta prueba se observó en relación al Liderazgo Transaccional derivado del estudio a los 18 participantes que de los encuestados en cuanto a la Dirección por excepción quien obtuvo menos puntaje porcentual en mediana fueron los encuestados A, D, E, F, I, J y N aunque hay que mencionar que sus puntajes no son tan bajos, solo son los menores, mientras que quienes obtuvieron mayor puntaje en promedio fueron los encuestados B, G, H, K, L, M, N y R, pero los encuestados B, M y R son quienes alcanzan mayor rango en cuanto a la media.

En cuanto a la Dirección por contingencia el mayor puntaje de mediana lo obtienen los encuestados K, Q Y R y el menor el encuestado E, en la media de este rubro el mayor puntaje fue del encuestado K y el menor fue del encuestado E.

Si consideramos de manera individual los resultados podríamos decir que el encuestado F es quien manifiesta tener el índice menor del grupo con las habilidades necesarias para este liderazgo, en el caso de los encuestados K y R son en general quienes poseen mayores habilidades para ejercer la función de dicho liderazgo.

## Liderazgo transaccional





		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
NO LIDERAZGO	DEJAR HACER	MEDIANA	3	1	3	2.5	2	3	1.5	1	2	3	2.5	1	1	1.5	2.5	2	1	3
	MEDIA	3	1	3	2.5	2	3	1.5	1	2	3	2.5	1	1	1.5	2.5	2	1	3	
	PROMEDIO	3	1	3	2.5	2	3	1.5	1	2	3	2.5	1	1	1.5	2.5	2	1	3	
	MODA	3	1	3	2.5	2	3	1.5	1	2	3	2.5	1	1	1.5	2.5	2	1	3	

En esta prueba se observó en relación al No Liderazgo que de los encuestados en cuanto a “dejar de hacer” que la mediana y media menores corresponden al encuestado B, H, L, M, y Q, quienes sobre salen por no tener casi ninguna característica de dicha forma de liderazgo.

### *EN CONCLUSIÓN:*

Derivado del estudio de caso realizado, podemos decir entonces:

A) De los dieciocho docentes que trabajan en el equipo directivo en cada una de las 5 escuelas primarias de la zona escolar 18 en Ecatepec de Morelos, Edo de México, 8 determinan que sus directores tienen o manifiestan un “LIDERAZGO TRANSACCIONAL”, mientras que 10 señalan que su director tiene características de “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL”; así también, ninguno de los directores escolares de la zona mencionada posee cualidades de “NO LIDERAZGO”.

B) Aun cuando en algunos casos posean alguna característica de no liderazgo, todos se sitúan en un tipo de liderazgo específico debido a que todos poseen algunas características de otro tipo de liderazgo que podrían complementar y enriquecer su labor de gestión en las escuelas primarias de la Zona Escolar señalada.

C) Algunos directores poseen habilidades para ambos tipos de liderazgo haciendo que su función de gestión escolar sea más eficiente, eficaz y enriquecedora para los planteles educativos a su cargo.

D) Los resultados de no liderazgo aun que son muy por debajo de los otros dos indicadores pueden ser de utilidad para conocer las áreas de oportunidad, y buscar la mejora o el fortalecimiento de dichas ventanas de oportunidad.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA EL “ANEXO ENCUESTADOS”.

PREGUNTA	DATOS RECABADOS DE LOS ENCUESTADOS																	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	3	5	5	3	3	2	4	5	3	4	4	5	5	2	5	4	5	5
2	3	5	4	2	3	3	3	4	3	4	4	5	5	3	3	3	5	5
3	3	5	5	4	3	2	3	4	3	4	5	4	4	1	4	3	4	5
4	2	5	5	3	3	1	3	4	3	5	5	4	4	2	4	4	5	5
5	3	5	5	3	3	2	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5
6	3	5	5	1	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	5	5
7	4	5	4	3	3	2	1	4	3	3	5	3	3	5	4	3	4	5
8	3	5	5	3	3	2	3	5	3	3	5	2	2	4	4	4	5	5
9	4	5	5	4	3	2	3	5	3	3	5	5	5	3	4	3	4	5
10	2	5	4	3	3	2	4	5	3	3	5	5	5	3	4	4	5	5
11	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5
12	3	5	5	3	3	1	3	4	3	2	5	5	5	3	4	4	5	5
13	4	5	5	3	3	1	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	4	5
14	1	5	5	1	1	1	2	3	1	3	4	3	3	1	4	3	4	5
15	3	5	1	3	3	1	4	5	4	3	4	3	5	5	5	5	4	5
16	3	5	5	3	1	2	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5
17	1	1	2	3	1	2	4	2	2	2	5	2	2	2	4	4	5	5
18	3	5	5	3	4	1	4	1	3	3	5	5	5	3	4	3	4	5
19	2	3	4	1	1	2	2	1	3	3	5	1	1	2	4	3	4	4
20	1	3	5	2	1	2	3	2	3	3	5	1	1	1	4	3	3	5
21	3	4	5	1	1	1	3	5	2	3	5	5	5	2	5	4	5	5
22	3	4	5	2	3	1	3	3	3	3	5	4	4	3	4	4	3	5
23	5	5	5	3	5	3	4	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5
24	3	5	5	3	3	1	3	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	5
25	3	4	5	2	1	2	3	4	3	3	5	3	3	3	5	3	4	4
26	3	5	4	2	3	3	3	4	3	3	5	3	3	4	4	4	5	4
27	1	3	4	3	1	3	1	1	3	2	4	1	1	2	5	3	4	4
28	1	3	5	2	1	2	4	3	3	2	4	1	1	3	3	4	4	5
29	3	1	4	3	3	3	2	1	2	3	4	1	1	1	1	2	1	4
30	3	1	2	2	1	3	1	1	2	3	1	1	1	2	4	2	1	2
31	2	3	4	3	1	1	5	1	3	3	5	1	1	3	4	2	4	4
32	3	4	5	2	2	2	3	5	3	2	5	2	2	3	5	4	5	5
33	3	5	5	2	2	1	2	4	3	3	5	1	1	4	4	4	4	4
34	3	5	5	3	5	3	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5
35	4	5	5	3	1	2	5	4	3	3	5	3	3	2	4	5	5	5
36	3	5	5	2	3	1	5	4	3	3	5	1	1	3	1	4	4	5
37	4	5	4	2	2	3	2	3	2	3	5	1	1	3	1	4	1	2
38	4	5	3	2	2	3	1	4	2	3	5	3	3	2	2	3	1	2
39	3	3	5	2	2	3	4	3	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4
40	3	4	5	2	1	2	1	3	3	3	5	2	2	3	3	4	4	4
41	1	1	5	2	1	2	1	1	3	3	5	1	1	2	2	2	1	2
42	3	5	5	2	3	2	1	4	3	3	5	2	2	3	2	3	1	4
43	3	5	4	3	3	5	1	4	3	3	5	1	1	3	2	3	1	2
44	3	5	2	2	1	1	1	3	3	3	5	1	1	3	2	3	1	3
45	4	3	5	3	3	2	4	4	4	2	5	2	2	2	3	4	4	4
46	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	2	5	2	2	2	3	4	5
47	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	5	2	2	2	3	4	5	4
48	3	4	5	2	2	3	5	5	2	3	5	2	2	3	3	4	5	4
49	3	4	5	2	2	3	5	5	2	3	5	2	2	2	3	4	5	5
50	3	4	5	2	2	2	4	5	2	3	5	2	2	3	5	4	5	4
51	3	5	5	3	2	2	4	4	2	3	5	4	4	3	5	4	5	5
52	2	5	5	2	2	2	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	5	5
53	4	5	5	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5
54	3	5	5	3	2	4	4	4	3	3	5	4	4	3	5	4	5	5
55	4	4	5	3	3	3	5	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5
56	4	4	5	3	2	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	4	4	5
57	3	4	4	1	1	3	5	4	1	3	5	4	4	4	4	4	3	3
58	1	5	3	3	1	2	1	3	3	2	5	2	1	4	2	3	5	3
59	3	5	4	3	4	2	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4
60	3	5	4	3	3	4	5	4	3	3	5	5	5	4	5	4	5	5

## CONCLUSIONES

Como producto de la investigación realizada, llegamos a las siguientes conclusiones.

Bernard Bass formuló teóricamente que hay dos tipos en el liderazgo: el Transformacional; el Transaccional, e identifica un comportamiento directivo que señala como No Liderazgo.

Así también, Bass planteó que los factores que se integran al liderazgo Transformacional, son: Carisma; Consideración Individual; Estimulación Intelectual; Inspiración, y Tolerancia Psicológica.

Ahora bien, los factores que componen el liderazgo Transaccional, son: Dirección por Excepción y Dirección por contingencia.

Además, Bernard Bass menciona un comportamiento directivo que identifica como No Liderazgo, que está delimitado como Laissez- Faire, el dejar hacer; el director escolar que evita decisiones; que no se define, ni se implica en las actividades de la escuela primaria en nuestro caso.

Cabe mencionar, que un indicador de la calidad y la mejora del proceso educativo en las escuelas primarias de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México, lo constituye el liderazgo que ejercen los directores escolares, y es mejor, si se trata del estilo de Liderazgo Transformacional.

De manera que, un director escolar se comporta como un líder Transformacional, cuando se conduce con carisma con sus compañeros de trabajo en la escuela primaria; así también, cuando muestra una consideración personal con los profesores, y los motiva intelectualmente.

Así pues, el Liderazgo Transaccional se manifiesta cuando el director escolar



clarifica los requisitos del trabajo que se lleva a cabo en las escuelas, y premia a los docentes cuando cumplen con eficiencia y eficacia sus actividades en la escuela.

Ahora bien, en la Zona Escolar No. 18 del Sector II en el Municipio de Ecatepec de Morelos en el Estado de México, se identificaron dos tipos de liderazgo, el Transformacional y el Transaccional, y nulo fue el resultado en cuanto a la presencia del No Liderazgo.

Cabe resaltar, que en la prueba piloto se identificaron, por los promotores tics y docentes, dos directores de escuelas primarias con el estilo de Liderazgo Transaccional, y un director escolar se le asoció con el Liderazgo Transformacional.

Además, en la aplicación del Cuestionario Multifactorial sobre Estilos de Liderazgo que se aplicó en la fase final a dieciocho profesores, éstos determinaron que algunos directores escolares de la Zona Escolar No. 18 poseen características del Liderazgo Transaccional; diez maestros encuestados identificaron las características del Liderazgo Transformacional en los directores de las escuelas primarias de la Zona Escolar No. 18; y ningún docente señaló a directores con un comportamiento de No Liderazgo o Laissez-Faire.

Además, concluimos que el proceso de gestión escolar (que conduce a la mejora del servicio educativo), se lleva a cabo con eficiencia y eficacia, esto es, con calidad, pues la mayoría de los directores poseen un liderazgo Transformacional, que los hace que se conduzcan en las escuelas primarias como unos verdaderos líderes educativos transformacionales, pues poseen Carisma, Inspiración y Consideración Individual, atributos que hacen que se actúe como coordinadores educativos en la gestión escolar en las escuelas primarias de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México.

Es de subrayar que los directores escolares señalados con atributos del Liderazgo Transaccional, también hacen adecuadamente su trabajo de gestión en las escuelas primarias, pero su estilo es diferente al Liderazgo Transformacional, pues ellos dan a conocer a los profesores los requisitos y normas del trabajo técnico – pedagógico, y de gestión institucional, y espera que se lleven a cabo como él lo planteó; además, felicita a los docentes con grupo, y a los maestros que forman el equipo de dirección de la escuela primaria, por haber hecho el trabajo en la escuela en tiempo y forma.

Por lo anterior, llegamos a la conclusión final, de que el ejercicio del liderazgo que se manifiesta por parte de los directores escolares de la Zona Escolar No. 18 en Ecatepec, Estado de México, impacta de manera positiva en el proceso de gestión escolar que se lleva a cabo en las escuelas primarias de la citada zona.

## Referencias

- 1.-Álvarez, I. (1999).La Educación Básica en México, Vol. 1: proyectos nacionales, diagnóstico y prospectiva. México: Limusa
- 2.-Ávila, O. (2015). SEP: el origen de una institución. [En línea] Excélsior. Disponible en: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2015/10/22/1052679> [Consulta el 26 jun. 2019].
- 3.- Bennis, W. (1990). Cómo llegar a ser líder. California: Norma.
- 4.- Bernal. B. (2008). La investigación documental. México: Pax Méx.
- 5- Blejmar, B. (2008). Gestión de Cambio Organizacional 7º. Congreso Internacional de Educación. Argentina: Santillana. Recuperado el 2021, 4 de junio de <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>
- 6.- BONFIL, Ramón G. La revolución agraria y la educación en México, INI-CONACULTA, 1992.
- 7.- Boyyett. J. b. (1998). Hablan los gurus. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Atlanta: Norma.
- 8.- Cabrero, E. 1998. Las políticas descentralizadoras desde el ámbito regional. Análisis de desequilibrios regionales, gasto e ingreso público y relaciones intergubernamentales (1983–1993). En Las políticas descentralizadoras en México (1983–1993): logros y desencantos, coordinado por ídem., 18–54. México: Miguel Ángel Porrúa.
- 9.- Cásares, A. D. (2000). Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.
- 10- Cassasus, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. La Habana: IPLAC.
- 11.- Cassasus, J. (2000) Problemas de la Gestión educativa en America Latina, La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Chile: Material fotocopiado.
- 12.- Creasey, T. (2009). Change Management Learning Center. (MLC). Defining change management. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <http://www.changemanagement.com/tutorial-definition-2009.htm>
- 13.- Cruz, V. (2013). Liderazgo Transformacional: investigación actual y retos futuros. México: Universidad y empresa.

- 14.- Di Gropello, E. & Rossella C. (1998). La descentralización de la educación y la salud: un análisis comparativo de la experiencia latinoamericana. Santiago de Chile: CEPAL.
- 15.- Diario Oficial de la Federación. (1992). Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. México: DOF.
- 16.- Diario Oficial de la Federación.(1993). Ley General de Educación. México: DOF.
- 17.- Elizondo, A.( 2001). La nueva escuela 1. Barcelona: Paidós.
- 18.- Escalante, P-. el al. (2011). Historia mínima ilustrada La Educación en México.México: El Colegio de México.
- 19.- Fell, C. (1989). José Vasconcelos: los años del águila (1920-1925) Educación, cultura e iberoamericanismo en el México posrevolucionario. Primera edición, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Históricas, Primera reimpresión: 2009.
- 20.- Finot, I. 2001. Descentralización en América Latina: teoría y práctica. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Social (ILPES).
- 21.- GONZALBO. P. Historia de la educación en la época colonial. La educación de los criollos y la vida urbana, México, Colegio de México, 1990.
- 22.- Greiner, L.E. (1972). Evolución y Revolución, cómo crecen las organizaciones. USA: Harvard Business Review.
- 23.- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. (4ª. Ed. ). México: McGrawHill.
- 24.- Herrera, S. L. (2012). Gestión de un centro de desarrollo educativo. México: Pearson.
- 25.- Hersey, P. (1998). Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. México: Prentice Hall.
- 26.- Hiatt, J.M. (2006). ADKAR: a model for Change in Businnes, Government and our community. (C.Research, Editor). Recuperado el 16 de abril de 2020, de <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview-mod1.htm>.
- 27.- Kouzes, J. & Posner, B. (2004). El desafío del liderazgo. Barcelona: Reverté.

- 28- Lavín, S. (2011). Transitando desde la Gestión de un “Establecimiento” a la Gestión de un centro de desarrollo educativo. Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana. Chile.
- 29.- López, R. F. (1999). Gestión de calidad en educación. Hacia centros educativos de calidad. Madrid: Ministerio de educación y cultura.
- 30.- Miranda, F. & Cervantes, I. (2010) Gestión y calidad de la educación básica: casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas. México: SEP.
- 31- Mohammad, P. (1995) Modelo de Gestión estratégica. Argentina: Aiqué.
32. Namó de Melo, G. (2003). Nuevas propuestas para la gestión educativa. México: SEP.
- 33.- OCDE. (2010). Mejorar las escuelas: estrategias para la acción en México. México: Secretaría de Educación Pública.
- 34.- Parsons, W. 2007. Políticas públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y Miño Dávila.
- 35.- Pascual, A. V. (1993). El liderazgo transformacional en los centros docentes. Bilbao: Mensajero.
- 36.- Pont, D. N. (2008) Mejorar el liderazgo escolar. Vol. 1. México: OCDE.
- 37.- Pozner, P. (1997). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires. AIQUE.
- 38.- Rondinelli, A., R. et al. (1984). Decentralization in developing Countries: A Review of Recent Experiences. Washington: World Bank, Working papers, no. 581.
- 39.- Secretaría de Educación Pública. (2013). Gestión y liderazgo, apuntes para la mejora escolar. México: SEP.
- 40.- Secretaría de Educación Pública. (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa escuelas de calidad. México: SEP.
- 41.- Secretaría de Educación Pública, México. (2013). Los Murales de Diego Rivera en la Secretaría De Educación Pública. [en línea] gob.mx. Disponible en: [http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1\\_Murales\\_de\\_la\\_SEP#.WzuUPPZFzIU](http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Murales_de_la_SEP#.WzuUPPZFzIU) [Consulta el: 29 jun. 2018].

- 42.- Servicios Educativos Integrados al Estado de Mexico. (2010). Manual de Organización de Servicios a la Educación Regular. Estado de México: Departamento de Educación Especial en el Valle de México.
- 43.- Sistema Educativos Integrados al Estado de México (2016). Panorama de los SEIEM: material fotocopiado 12/06/2019
- 44.- Solana, F. et al. (1982). Historia de la educación pública en México. México: Fondo de Cultura Económica.
- 45.- Tanck. E., D.(1977). La educación ilustrada 1786-1836, México, El Colegio de México.
- 46.- Tomassini. L. (2003). El problema de los consensos en las reformas administrativas en América Latina. Documento preparado por encargo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), para la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, realizada en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/CLAD0045701.pdf>
- 47.- UNESCO (2000). Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: UNESCO.
- 48.- Universidad de Deusto (2000). Liderazgo y organizaciones que aprenden: Bilbao: Ediciones Mensajero.
- 49.- Unidad de Modernización para la Calidad del Servicio <http://www.seiem.edu.mx>
- 50.- Vega. J. M. (2000). La Cima del Liderazgo. España: HarperCollins.
- 51.- YUREN, M. T..(1994). La filosofía de la educación en México, Principios, fines y valores, México, Trillas.
- 52.- Zalles, J. H. (2010). Liderazgo: un concepto en evolución: Barcelona. POLEMIKA.
- 53- Zimmermann, J. (2000). El aprendizaje organizacional. España: Ediciones SIPE, A.C.

Referencias electrónicas:

<http://www.mejoratuescuela.org,index>

<http://es.sildeshare.net/mobile/mediadora/la-encuesta-como-tnica-en-la-investigacion-cientifica>

<http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1> Historia de la SEP

<https://www.gob.mx/agn/articulos/agnrecuerda-la-creacion-de-la-sep-con-jose-vasconcelos?idiom=es>

<http://www.seiem.edu.mx>

<https://www.google.com.mx/place/Emiliano+zapata+2da.+Secc.,+55270+Ecatepec+de+Morelos>

<https://seduc.edomex.gob.mx/organigrama>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### SISTEMAS INTEGRADOS AL ESTADO DE MÉXICO SEIEM

ZONA ESCOLAR No. 18, SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARIA,  
ECATEPEC NORTE, ESTADO DE MÉXICO

Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo Educación

Tomado de: Bernard Bass  
Universidad del Estado de New York, Binghamton

Adaptación al Castellano:  
Roberto Pascual  
Aurelio Villa  
Universidad de Deusto, Bilbao



El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo del Director actual de su escuela. Sus respuestas son absolutamente confidenciales. Se analizará la información de tal manera que NADIE podrá ser identificado.

No hay respuestas mejores ni peores. Propiamente no es un test, sino un instrumento que puede ayudar a obtener una descripción exacta de sus relaciones con su Director/a y con su escuela.

Por favor conteste todas sus preguntas. Elija sólo una opción de respuesta por cada pregunta.

Gracias por su cooperación.

## INSTRUCCIONES

Delante de cada pregunta hay una línea en blanco. Seleccione la opción más apropiada y escriba el número en el espacio en blanco.

### DATOS BIOGRÁFICOS

\_\_\_1. TIPO DE ESCUELA

1. Público.
2. Privado.

\_\_\_6. PREPARACIÓN

1. Normal básica
2. Licenciatura
3. Maestría
4. Doctorado

\_\_\_2. TIPO DE ALUMNADO

1. Masculino.
2. Femenino.
3. Mixto.

\_\_\_7. EXPERIENCIA DOCENTE

1. De 1 a 3 años
2. De 4 a 7 años
3. De 8 a 12 años
4. De 13 años en adelante

\_\_\_3. EDAD

1. De 18 a 30 años
2. 31 a 40 años
3. 41 a 50 años
4. 51 a 60 años
5. Más de 60 años

\_\_\_8. CARGO

1. Director/a
2. Subdirector/a
3. Promotor
4. Profesor/a

\_\_\_4. SEXO.

1. Masculino
2. Femenino.

\_\_\_9. Experiencia en el cargo

1. Un curso escolar
2. De 2 a 3 cursos escolares
3. De 4 a 6 cursos escolares
4. Más de 6 cursos escolares

\_\_\_5. Dedicación

1. Parcial
2. Plena

3. Exclusiva

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de afirmaciones que representan diversos tipos de atención que su Director/a puede dar a sus *Profesores/as*.

Use la siguiente clave para expresar su opinión:

1. Nada
2. Poco
3. Regular
4. Bastante
5. Mucho

\_\_\_ 1. Me informa de las decisiones que afectan a mi trabajo.

\_\_\_ 2. Me informa sobre cómo hago mi trabajo.

\_\_\_ 3. Presta atención a mis sentimientos y necesidades

\_\_\_ 4. Apoya mis acciones e ideas.

\_\_\_ 5. Me anima a solucionar problemas y generar ideas nuevas.

\_\_\_ 6. Me explica las razones de los programas, prácticas y políticas de la escuela.

## INSTRUCCIONES

A continuación se expresan una serie de situaciones laborales en las que Ud. Se puede encontrar. Por favor indique cómo se comporta su Director/a en cada una de ellas con Ud.

Use la siguiente clave para cada pregunta:

1. Ciertamente no
2. Probablemente no
3. Tal vez, posiblemente
4. Con bastante probabilidad
5. Ciertamente

\_\_\_7. En general ¿tiene su Director/a a apoyarle/a a llevar a cabo cambios poco importantes que Ud. quiere hacer en su trabajo?

\_\_\_8. ¿Le apoya su Director/a a llevar a cabo cambios importantes en su trabajo?

\_\_\_9. Me concede atención personal cuando estoy o me siento abandonado?

\_\_\_10. Está dispuesto/a a dejarme seguir haciendo mi trabajo del mismo modo que hasta ahora.

\_\_\_11. Me dice lo que tengo que hacer si, quiero ser recompensado/a por mis esfuerzos.

\_\_\_12. Me hace sentirme orgulloso/a de trabajar con él/ella.

\_\_\_13. Me ayuda a pensar sobre viejos problemas de forma diferente.

\_\_\_14. Tengo una fe ciega en el/ella.

\_\_\_15. No intenta cambiar las cosas mientras estas marchen bien.

\_\_\_16. Me proporciona formas nuevas de enfocar cosas que antes eran un enigma.

- \_\_\_17. Habla de incentivos y promociones especiales a cambio de un buen trabajo.
- \_\_\_18. Está satisfecho/a con mi trabajo mientras haga lo que siempre se ha hecho.
- \_\_\_19. Sin su visión de futuro me resultaría difícil, si no imposible, llegar muy lejos.
- \_\_\_20. Es capaz de saber lo que quiero y me ayuda a conseguirlo.
- \_\_\_21. En mi opinión, el/ella es un símbolo de éxito y eficacia.
- \_\_\_22. Puedo contar con que recibiré su elogio cuando yo haga un buen trabajo.
- \_\_\_23. Cuenta con mi respeto.
- \_\_\_24. Me hace sentir entusiasmado/a con mi trabajo.

### INSTRUCCIONES

Seleccione la opción más apropiada siguiendo esta clave:

1. Ciertamente no
2. Probablemente no
3. Tal vez posiblemente
4. Con bastante probabilidad
5. Ciertamente

- \_\_\_25. Aumenta mi optimismo sobre el futuro.
- \_\_\_26. Me da razones para cambiar mi forma de pensar de los problemas.
- \_\_\_27. Si el/lanzó la tuviera cerca. No hubiera podido conseguir todo lo que he conseguido.
- \_\_\_28. Consigo alcanzar mejor los objetivos gracias a él/ella.
- \_\_\_29. Es probable que se ausente cuando se le/la necesita.
- \_\_\_30. Es difícil encontrarle/la en los momentos de crisis.
- \_\_\_31. Señala lo que recibiré si hago 10 qué hay que hacer.

- \_\_\_32. Está dispuesto/a enseñarme siempre lo que necesite.
- \_\_\_33. Al evaluar mi trabajo se fija más en lo positivo que en lo negativo.
- \_\_\_34. Me ha brindado su reconocimiento cuando alcanzo los objetivos.
- \_\_\_35. Ayuda mucho a los/las profesores/as recién llegados/as.
- \_\_\_36. Intenta que use la razón y la lógica en lugar de opiniones sin base alguna.
- \_\_\_37. Usa el sentido del humor cuando se indica mis equivocaciones.
- \_\_\_38. Usa el sentido del humor para resolver los conflictos que tengo con otras personas.
- \_\_\_39. Persevera hasta que yo alcanzo mis objetivos.
- \_\_\_40. Su sentido del humor me ayuda a pensar de manera creativa.
- \_\_\_41. Usa el sentido del humor para vencerme.
- \_\_\_42. Usa el sentido del humor para suavizar los momentos difíciles.
- \_\_\_43. Hace que me ría de mi mismo/a cuando me tomo las cosas demasiado en serio.
- \_\_\_44. Usa el sentido del humor para clarificarme sus puntos de vista.
- \_\_\_45. Me defiende ante el Sector.
- \_\_\_46. Me defiende ante la Supervisión.
- \_\_\_47. Me defiende ante la Delegación Sindical o todo lo relacionado al SNTE.

## INSTRUCCIONES

Independiente de lo que haya contestado en las preguntas precedentes, responda a las tres cuestiones que aparecen a continuación.

Use la siguiente clave para cada pregunta:

1. Ciertamente no
2. Probablemente no
3. Tal vez, posiblemente
4. Con bastante probabilidad
5. Ciertamente

\_\_\_48. Me motiva a hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.

\_\_\_49. Me anima a esforzarme para trabajar más y mejor.

\_\_\_50. Me estimula a que me esfuerce en superarme

## INSTRUCCIONES

Para las dos preguntas siguientes se la siguiente clave.

1. Muy insatisfecho/a
2. Posiblemente insatisfecho/a
3. Ni insatisfecho/a ni satisfecho/a
4. Bastante satisfecho/a
5. Muy satisfecho/a

\_\_\_51. Teniendo todo en cuenta ¿qué grado de satisfacción tiene Ud. con respecto a su Director/a?

\_\_\_52. Teniendo todo en cuenta ¿qué grado de satisfacción tiene con respecto a los métodos de liderazgo que utiliza su Director/apara realizar su labor?

## INSTRUCCIONES

Para las siguientes preguntas, use la siguiente clave.

1. Muy ineficaz
2. Ineficaz
3. Ni ineficaz ni eficaz
4. Eficaz
5. Muy eficaz

\_\_\_53. ¿Qué grado de eficacia tiene su Director/a la hora de representarle/la ante una autoridad superior?

\_\_\_54. Qué grado de eficacia tiene su Director/a a la hora de satisfacer sus necesidades laborales?

\_\_\_55. ¿Cómo clasificaría la eficiencia global de su escuela?

\_\_\_56. ¿Qué grado de eficacia tiene su Director/apara llevar a cabo las exigencias de su escuela?



## INSTRUCCIONES

Responda según la clave que se le da. Responda desde su propia perspectiva o punto de vista.

\_\_\_57. ¿Qué influencia cree Ud. que tiene su Director/a la hora de elegirle/la a Ud. en el puesto que ocupa?

1. Ninguna
2. Poca
3. Bastante
4. Mucha
5. Muchísima

\_\_\_58. Si su Director/a le trasladara a otro Centro y le/la pudiese llevar a Ud. ¿con qué probabilidad cree Ud. que lo haría?

1. Con ninguna probabilidad
2. Con alguna probabilidad
3. Probablemente
4. Con mucha probabilidad
5. Con toda probabilidad

\_\_\_59. ¿Qué grado de satisfacción cree que tiene su Director/a con el trabajo que Ud. realiza?

1. Muy insatisfecho/a
2. Posiblemente insatisfecho/a, ni satisfecho/a
3. Ni insatisfecho/a, ni satisfecho/a
4. Satisfecho/a
5. Muy satisfecho/a

\_\_\_60. ¿Con qué frecuencia cree Ud. que realiza su trabajo de acuerdo con las directrices marcadas por su Director/a?

1. Casi nunca
2. A veces
3. Normalmente
4. A menudo
5. Casi siempre

Gracias