

**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 099 CIUDAD DE MÉXICO, PONIENTE  
UNIDAD UPN CERTIFICADA BAJO LA NORMA ISO  
21001:2018**



**EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO COMO ESTRATEGIA PARA  
OPTIMIZAR EL DESARROLLO DEL PROGRAMA ESCOLAR DE  
MEJORA CONTINUA (PEMC) EN LA SECUNDARIA DIURNA  
No. 42 DE LA CDMX**

**TESIS**

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

**PRESENTA**

**NATIVIDAD CARMONA MARTÍNEZ**

**TUTORA DE TESIS**

**DRA. GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN**

**CIUDAD DE MÉXICO**

**OCTUBRE DE 2022**

## **DEDICATORIAS**

A Diana Laura, mi hija quien a lo largo del desarrollo de este trabajo ha escuchado con atención mis disertaciones sin importar el tiempo, modo o lugar donde las emita. Gracias por tus palabras de aliento para no dimitir en esta empresa.

A mis Padres por el apoyo incondicional que siempre han tenido para todas las actividades que he realizado a lo largo de mi vida, siempre tienen una palabra de aliento cuando pretendo claudicar y esta vez no ha sido la excepción.

A mis hermanos que, con su ejemplo, sólo me alientan a seguir adelante, sin importar los obstáculos que tengamos que vencer. Sé que puedo contar incondicionalmente con ustedes cuando la situación lo amerite.

A los Maestros de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 099, por sus conocimientos y entrega para fortalecer a los Docentes de Educación Básica de nuestra Ciudad. En especial a la Dra. Quintanilla por su asesoría para la culminación de esta Tesis de Grado

# ÍNDICE

|   | <b>PÁG.</b> |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN.....   | 12          |
| CAPÍTULO 1. LA DETERMINACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN Y LA<br>CONTEXTUALIZACIÓN DE SU UBICACIÓN HISTÓRICO-GEOGRÁFICA | 14          |
| 1.1. DETERMINACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO.....   | 14          |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO ....  | 17          |
| 1.3. INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN LA CUAL SE DETECTA LA<br>PROBLEMÁTICA .....   | 18          |
| 1.4. CONTEXTO GEOGRÁFICO, HISTÓRICO Y SOCIOECONÓMICO<br>DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y LA PROBLEMÁTICA ESCOLAR ..      | 20          |
| 1.4.1. UBICACIÓN DE LA ALCALDÍA EN EL CONTEXTO NACIONAL .....   | 20          |
| 1.4.2. ANÁLISIS HISTÓRICO, GEOGRÁFICO Y SOCIOECONÓMICO DEL<br>ENTORNO DE LA PROBLEMÁTICA.....                         | 24          |
| a) Orígenes y antecedentes históricos de la localidad.....  | 24          |
| b) Hidrografía .....  | 29          |
| c) Orografía .....  | 29          |
| d) Medios de comunicación.....  | 29          |
| e) Vías de comunicación .....   | 31          |
| f) Sitios de interés cultural y turístico.....  | 33          |

|   |    |
|---|----|
| g) ¿Cómo impacta el Referente Geográfico a la problemática que se estudia? .....  | 34 |
| 1.4.3. ESTUDIO SOCIOECONÓMICO DE LA LOCALIDAD.....  | 35 |
| a) Vivienda .....   | 35 |
| b) Empleo .....   | 36 |
| c) Deporte.....   | 36 |
| d) Recreación .....   | 38 |
| e) Cultura .....  | 38 |
| f) Religión Predominante .....  | 39 |
| g) Educación.....   | 39 |
| h) Describir si el ambiente Socioeconómico influye positiva o negativamente en el desarrollo escolar de los alumnos de la localidad.... | 40 |
| 1.4.4. REFERENTE ESCOLAR.....   | 42 |
| a) Ubicación de la Escuela.....   | 42 |
| b) Estatus de Sostenimiento .....   | 43 |
| c) La Organización Escolar en la Institución.....   | 43 |

**CAPITULO 2. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO EN SERVICIO DENTRO DEL AREA GEOGRÁFICA DEL TEMA DE ESTUDIO.....46**

|   |    |
|---|----|
| 2.1. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO ..... | 46 |
|---|----|

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2 POBLACIÓN MAGISTERIAL INSCRITA EN PROGRAMAS DE ESTÍMULOS POR MÉRITOS ACADÉMICOS EN EL ÁREA GEOGRÁFICA DEL TEMA DE ESTUDIOS ..... | 50        |
| 2.3 INSTITUCIONES DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL DE LOS DOCENTES, INCLUIDOS EN EL CONTEXTO .....                                       | 58        |
| <b>CAPÍTULO 3. UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA.....</b>   | <b>61</b> |
| 3.1. LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA.....  | 61        |
| 3.2. ESTADO DEL ARTE DE LA PROBLEMÁTICA .....  | 62        |
| 3.3. DELIMITACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....  | 73        |
| 3.4. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....   | 74        |
| 3.5. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO.....   | 75        |
| 3.5.1. CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE VARIABLE .....   | 75        |
| 3.5.2. LA VARIABLE INDEPENDIENTE .....   | 75        |
| 3.5.3. LA (LAS) VARIABLE (ES) DEPENDIENTE (S) .....  | 76        |
| 3.6. OBJETIVOS.....  | 77        |
| 3.6.1. EL OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 77        |
| 3.6.2. LOS OBJETIVOS PARTICULARES DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 78        |
| <b>CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>   | <b>79</b> |

## 4.1 EL LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS EN LA DIRECCIÓN

|  |     |
|--|-----|
| ESCOLAR.....   | 79  |
| 4.1.1 TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES. ....                                  | 81  |
| 4.1.1.1 PRIMERAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO.....  | 81  |
| 4.1.1.2 TEORÍA DE LOS RASGOS O TEORÍA DEL GRAN HOMBRE.....                                     | 82  |
| 4.1.1.3. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO .....  | 83  |
| a) Universidad de Ohio.....  | 84  |
| b) Universidad de Michigan .....   | 85  |
| c)Matriz Gerencial.....  | 86  |
| d)Estudios Escandinavos .....  | 87  |
| 4.1.1.4. TEORÍA CONTINGENTE.....   | 87  |
| a) Modelo de Fiedler.....  | 88  |
| a1) Teoría del Recurso Cognoscitivo. Actualización del Modelo de Contingencia de Fiedler ..... | 90  |
| b) La teoría situacional de Blanchard y Hersey .....   | 91  |
| c)La teoría del Intercambio líder- miembro .....   | 92  |
| d)Teoría del camino a la meta.....   | 92  |
| e) Modelo de la participación del líder .....  | 94  |
| f) Modelo de McGregor .....  | 95  |
| g) Modelo de Blanchard y Hersey .....  | 96  |
| 4.1.1.5 LIDERAZGO SITUACIONAL .....  | 97  |
| a) Lewin.....  | 98  |
| b) Peter Drucker.....  | 100 |
| 4.1.1.6 TEORÍA DE LAS RELACIONES .....   | 100 |

|  |     |
|--|-----|
| a) Liderazgo Transaccional .....   | 101 |
| b) Liderazgo Transformacional.....   | 102 |
| c) Liderazgo del Siglo XXI. Trascendente .....                             | 104 |
| c1)Goleman.....  | 107 |
| 4.2. LIDERAZGO DISTRIBUIDO.....  | 109 |
| 4.2.1 APROXIMACIÓN CONCEPTUAL SOBRE LIDERAZGO DISTRIBUIDO...               | 110 |
| 4.2.2 ALGUNAS TEORÍAS EN LAS QUE SE BASA EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO<br>..... | 115 |
| 4.2.2.1 TEORÍA DE LA ACTIVIDAD.....  | 115 |
| 4.2.2.2 TEORÍA DE LOS SUSTITUTOS POR EL LIDERAZGO .....                    | 121 |
| 4.2.2.3 TEORÍA DE LA COGNICIÓN SITUADA Y DISTRIBUIDA.....                  | 124 |
| 4.2.2.4 TEORÍA INSTITUCIONAL .....   | 128 |
| 4.2.2.5 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN.....                                       | 129 |
| 4.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO .....                      | 131 |
| 4.2.3.1 TRANSFERENCIA.....   | 132 |
| 4.2.3.2 CONFIANZA .....  | 133 |
| 4.2.3.3 TALENTO .....  | 133 |
| 4.2.3.4 MOTIVACIÓN.....  | 134 |
| 4.2.3.5 MULTIPLICIDAD.....   | 135 |
| 4.2.4 FUNCIONES DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO .....                            | 135 |
| 4.2.4.1 FIJAR RUMBO .....  | 136 |
| 4.2.4.2 DESARROLLO PERSONAL .....  | 137 |
| 4.2.4.3 GESTIONAR .....  | 137 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.4.4 REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN.....                                    | 138 |
| 4.2.5 DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO .....                         | 138 |
| 4.3 LIDERAZGO EDUCATIVO .....   | 142 |
| A) Liderazgo Transformacional.....  | 144 |
| B). Liderazgo Constructivista .....                                       | 147 |
| C) Liderazgo para el Aprendizaje.....                                     | 149 |
| D) Liderazgo Centrado en el Estudiante .....                              | 151 |
| 4.3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER EDUCATIVO.....                            | 152 |
| 4.3.2 FUNCIONES DEL LÍDER EDUCATIVO .....                                 | 155 |
| 4.3.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL LIDERAZGO EDUCATIVO .....               | 156 |
| 4.4. CÓMO IMPLICAR AL CLAUSTRO EN EL LIDERAZGO .....                      | 157 |
| 4.5. LIDERAZGO COMPARTIDO .....   | 159 |
| 4.6. LA HORIZONTALIDAD EN LAS RELACIONES DE TRABAJO<br>EDUCATIVO .....    | 162 |
| 4.7. LA NUEVA ESCUELA MEXICANA (NEM) .....                                | 165 |
| 4.7.1. PRINCIPIOS Y CONDICIONES.....                                      | 167 |
| 4.7.2 EL DERECHO A LA EDUCACIÓN Y SUS IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS.<br>..... | 170 |
| 4.7.3 ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS DE LA NEM.....                            | 171 |
| 4.8 PROGRAMA ESCOLAR DE MEJORA CONTINUA (PEMC).....                       | 175 |
| 4.8.1 CARACTERÍSTICAS.....  | 177 |

|  |            |
|--|------------|
| 4.8.2 ESTRUCTURA .....   | 180        |
| 4.9. EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO ENTRE EL PERSONAL DOCENTE DE LA SECUNDARIA No. 42..... | 191        |
| 4.9.1 CARACTERIZACIÓN .....  | 191        |
| 4.9.2 LIDERAZGO Y PROGRAMA ESCOLAR DE MEJORA CONTINUA .....                          | 199        |
| <b>CAPITULO 5. EL PROCESO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO .....</b>           | <b>202</b> |
| 5.1. TIPO DE ESTUDIO INVESTIGATIVO SELECCIONADO.....                                 | 204        |
| 5.2. CARACTERÍSTICA METODOLÓGICAS DEL TIPO DE ESTUDIO SELECCIONADO.....              | 204        |
| 5.3. UNIVERSO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....                       | 208        |
| 5.4. POBLACIÓN MAGISTERIAL QUE PRESENTA LA PROBLEMÁTICA .....                        | 209        |
| 5.5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA .....   | 210        |
| 5.6. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE CAPTURA DE DATOS .....                                | 211        |
| 5.6.1. ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CAPTURA DE DATOS .....                         | 212        |
| 5.6.2. APLICACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO .....                                   | 215        |
| 5.7. ORGANIZACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECABADOS .....            | 216        |

|   |            |
|---|------------|
| 5.8. CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS DE LOS DATOS Y QUE DAN ORIGEN A LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA ..... | 232        |
| <b>CAPÍTULO 6. LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO CON BASE EN LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                    | <b>236</b> |
| 6.1. REDACCIÓN DEL INFORME DIAGNÓSTICO SOBRE LA PROBLEMÁTICA .....  | 236        |
| <b>CAPÍTULO 7. UNA PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA .....</b>  | <b>241</b> |
| 7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA .....   | 241        |
| 7.2. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....   | 241        |
| 7.3. MARCO JURÍDICO LEGAL QUE AVALA LA PROPUESTA .....  | 243        |
| 7.4. EL DISEÑO MODULAR DE LA PROPUESTA: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PRÁCTICA .....   | 245        |
| 7.4.1. PROBLEMÁTICA CENTRAL DEL DISEÑO CURRICULAR .....   | 249        |
| 7.5. MAPA CURRICULAR DE LA PROPUESTA MODULAR.....   | 254        |
| 7.6. PROGRAMA DESGLOSADO DE ESTUDIOS CORRESPONDIENTES A LA PROPUESTA MODULAR.....   | 257        |
| 7.7. DIAGRAMA DE OPERACIÓN DE LA PROPUESTA MODULAR .  | 274        |

|   |            |
|---|------------|
| 7.8. DURACIÓN DEL PERIODO DE ESTUDIOS .....   | 274        |
| 7.9. PERFIL DE INGRESO DE LOS ASPIRANTES A CURSAR EL<br>PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA PROPUESTA..... | 275        |
| 7.10. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS PARA INGRESAR AL<br>PROGRAMA DE ESTUDIOS .....                   | 276        |
| 7.11. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS ASPIRANTES DE NUEVO<br>INGRESO.....                           | 276        |
| 7.12. PERFIL DE EGRESO .....  | 277        |
| 7.13. CRITERIOS DE PERMANENCIA EN LA MODALIDAD DE<br>ESTUDIOS DE LA PROPUESTA .....               | 277        |
| 7.14. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN EN EL<br>DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS.....    | 278        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>  | <b>279</b> |
| <b>REFERENCIAS DE INTERNET.....</b>   | <b>285</b> |

## **INTRODUCCIÓN**

A partir de las políticas educativas de principios del Siglo XXI en el país, como los estudios sobre liderazgo directivo se han incrementado debido a que se considera a éste como el segundo factor escolar de mayor significado para la mejora de la calidad educativa, esto, sólo detrás del trabajo docente.

El liderazgo directivo afecta directamente a todos y cada uno de los procesos que se desarrollan al interior de la escuela como organización, así como a los diferentes actores escolares que intervienen en ellos.

Dentro de estos procesos es posible mencionar la elaboración ejecución y seguimiento de la planeación institucional la cual actualmente se desarrolla bajo el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

El presente estudio propone al Liderazgo Distribuido cómo estrategia para optimizar el desarrollo del PEMC dado que este tipo de Liderazgo crea ambientes propicios para el aprendizaje y la innovación pedagógica; favorece oportunidades de desarrollo profesional para docentes, alumnos y administrativos; propicia el trabajo colaborativo de manera horizontal; motiva interacciones empáticas y solidarias; promueve la transferencia de Liderazgo y aplanar la estructura vertical de las organizaciones burocráticas.

El presente documento, está organizado en 7 Capítulos, los cuales explican la situación del contexto escolar los referentes normativos y conceptuales, la problemática, diagnóstico y propuesta de solución.

A continuación, se describen cada uno de ellos:

En el Capítulo 1, identifica la elección del tema y se define el contexto geográfico e histórico de la problemática, además de realizar un análisis socioeconómico de la población que se atiende la institución dónde se presenta la problemática.

El Capítulo 2, describe el marco institucional de la Actualización y Capacitación del cuerpo magisterial en el área geográfica, así como los datos de la población docente y escrita en los diferentes programas de estímulos al Mérito Académico.

En el Capítulo 3, se describe la problemática a estudiar, así como otros estudios relacionados con el Estado del Arte sobre el tema de investigación además de la Hipótesis y los Objetivos Particulares del estudio.

Continuando con el Capítulo 4, se ubica el Marco Teórico del presente estudio iniciando con una visión general del Liderazgo y posteriormente el Liderazgo Educativo para desembocar en el Liderazgo Distribuido y los elementos que lo integran.

En el Capítulo 5, se define la Metodología del estudio de investigación la elaboración del instrumento utilizando la Escala Likert la información obtenida fue sistematizada con el Programa Estadístico Sociales Stastiscal Package for the Social Sciencies, (SPSS) es el cual permite la generación de tablas y gráficas de análisis.

En el Capítulo 6, se presenta el informe de Diagnóstico con base en los resultados alcanzados con el análisis de los datos de la encuesta y la problemática de investigación.

Capítulo 7, presenta una propuesta de solución a la problemática señalada en el presente estudio a través del Diplomado **El Liderazgo Distribuido como estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)** el cual consta de cuatro módulos, se incluye las características del perfil de ingreso, egreso, evaluación y la acreditación de los estudios.

Finalmente se presenta la Bibliografía y las Referencias de Internet consultadas.

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

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

La implementación de la Nueva Escuela Mexicana en las instituciones de Educación Básica, a partir del ciclo escolar 2019-2020, tiene como propósito brindar un servicio de calidad en la Educación Básica, ello porque se considera que existe un rezago histórico en el desarrollo del conocimiento, en las capacidades y habilidades de los educandos en áreas estratégicas como son: Español, Matemáticas y Ciencias.

Para lograr su cometido, la NEM se auxilia del instrumento denominado Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), el cual *“sirve como hoja de ruta que establece en un mismo documento las metas, procesos y tareas que debe de realizar el colectivo docente y la comunidad educativa para alcanzar los objetivos orientados a la mejora de los logros educativos de las niñas, niños y adolescentes”*<sup>1</sup> bajo la temática del enfoque estratégico.

El PEMC contempla como fin último la mejora de los logros educativos de las niñas, niños y adolescentes que reciben educación en los planteles de Educación Básica, un fenómeno que no puede generarse de manera aislada, para ello confluyen una serie de elementos que deben reestructurarse como la Gestión Escolar, la Práctica

---

<sup>1</sup> SEP. Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua. México, Subsecretaría de Educación Básica, 2019. Pág. 8

Educativa de los Docentes, La Participación de la Comunidad Escolar, el Trabajo Colaborativo, el tipo de Liderazgo empleado, etc. en general una transformación de la estructura institucional en general.

La NEM requiere un nuevo tipo de Liderazgo donde interactúe la comunidad educativa, donde todos y cada uno de sus miembros se conciba como agente de cambio que puede dinamizar las capacidades de los otros integrantes para lograr un objetivo común, mediante la distribución del ejercicio del liderazgo y de la capacidad de toma de decisiones y de resolución de problemas de una forma más democrática.

Después de analizar las diferentes Teorías de Liderazgo Educativo que actualmente se manejan, se llegó a la conclusión de que el Liderazgo Distribuido es el ideal para desarrollar la perspectiva de la NEM.

El Liderazgo Distribuido facilita e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela, que supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión. o facilita realizar el trabajo de forma más eficiente y efectiva.

La aplicación del Liderazgo Distribuido permitirá al docente identificar y manejar de manera analítica y reflexiva la estructura del PEMC, así como su Ruta Metodológica. Debido a que el tipo de Liderazgo que se emplea para el Desarrollo del instrumento de Planeación no ha surtido los efectos deseados, ha tendido a concentrarse en la cúpula de la organización; convirtiendo al PEMC en un documento administrativo tedioso y burocrático lleno de innumerables actividades y tareas, así como de imprecisiones para la integración metodológica.

La problemática que se aborda en el presente trabajo se ubica en la Escuela Secundaria Diurna No. 42 “Ignacio Manuel Altamirano” turno matutino, dado que en el Ciclo Escolar 2019-2020 se detectaron en el desarrollo del PEMC limitaciones técnicas en cuanto a nociones del Plan Estratégico, del procedimiento para la construcción de este, así como imprecisiones de la Ruta Metodológica. Así como el tipo de Liderazgo que se maneja

Cabe la pena mencionar que el PEMC es producto de una serie de Reformas Educativas que iniciaron con el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PRONAE) en el cual se consideró que una condición esencial para mejorar la calidad de la educación era que las escuelas renovaran su capacidad de gestión institucional, de la enseñanza, así como fortalecieran su autonomía.

El PRONAE puso énfasis en el diseño e implementación de cuatro Políticas de carácter federal:

- ✓ Programa Escuelas de Calidad (PEC)
- ✓ Programa de Enciclomedia.
- ✓ Programa Nacional de Lectura (PNL).
- ✓ Programa de Educación Preescolar.

La Política Programa Escuelas de Calidad (PEC), se acompañó del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) cuyo sustento es la gestión educativa estratégica. La herramienta esencial de este modelo es el Plan Estratégico. El cual a lo largo de su implementación en Educación Básica ha recibido varias denominaciones, entre ellas: Proyecto Escolar (PE); Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE); Ruta de Mejora Escolar (RME) para desembocar

en el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC). En cada una de sus versiones ha afinado cada uno de sus elementos, así como su ruta metodológica.

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

La Dinámica Internacional de cambios educativos, desde inicios del siglo XXI, ha enfatizado la necesidad de vincular la eficacia de las escuelas con las formas de gestión, estos dos aspectos se entretajan en una continua búsqueda analítica y práctica para encontrar los elementos certeros que hagan posible realizar con éxito la transformación de la institución, ofreciendo una educación de calidad.

De este entramado de elementos surge el Liderazgo Educativo como un elemento que impacta de manera directa el aprovechamiento de los educandos. Sin embargo, a pesar de los diferentes estudios y clasificaciones que se han realizado sobre el tema a lo largo de las últimas tres décadas, se sigue asociando con el desempeño exclusivamente del Directivo Escolar.

El presente trabajo pretende analizar las diferentes líneas de trabajo que sobre Liderazgo Educativo se manejan actualmente, así como el impacto que las mismas tienen en el ámbito pedagógico. En primera instancia, para que el docente identifique el tipo de Liderazgo que ejercen; para posteriormente identifique las ventajas del Liderazgo Distribuido en su práctica cotidiana, así como las herramientas que recomienda para transformar la práctica docente y contribuir a la innovación de la institución.

El alcance del Liderazgo Distribuido no sólo es para los docentes, además de impactar de manera directa en el aprovechamiento del alumnado, con la innovación

de las estrategias pedagógicas, beneficia al estudiante dado que impulsa el desarrollo de habilidades y estrategias, para que este se convierta en “líder”.

El manejo del Liderazgo Distribuido permite a los Directivos innovar en los diferentes rubros de la organización, fortalecer el trabajo colaborativo, incrementar la participación de la plantilla, fortalecer la autoestima del grupo, rescatar y valorar la experiencia de trabajo, democratizar a la institución. Además de mejorar la eficacia y eficiencia en el ámbito pedagógico.

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

La institución donde se detectó la problemática es la Escuela Secundaria Diurna No. 42 “Ignacio Manuel Altamirano” Turno Matutino, la cual se ubica en la calle de Carlos B. Zetina No. 109 en la colonia Escandón. Alcandía de Miguel Hidalgo C.P. 11800. En la Ciudad de México en la República Mexicana.



Foto 1. Secundaria Diurna No. 42 “Ignacio Manuel Altamirano”

La escuela se fundó en el año de 1959, por el presidente de la República Mexicana, el Lic. Miguel Alemán Valdez. Cuenta con servicios de luz eléctrica, agua, internet y teléfono fijo; se compone por dos edificios. El Edificio "A" se compone por planta baja y tres niveles. En el Primer Nivel se ubican cinco salones para primer grado y el aula de música. El Segundo Nivel cuenta con seis recintos, para los alumnos de segundo grado y un grupo de tercer año; el último nivel tiene cuatro espacios para tercer grado y el Audiovisual. En la Planta Baja se ubican las oficinas administrativas y en la parte exterior del mismo edificio los sanitarios de niñas y niños.

En el edificio "B" se compone por planta baja y dos niveles, en la Planta Baja encuentra la Biblioteca, el taller de Artes Gráficas y Carpintería. En el Primer Nivel los laboratorios de Biología y Física-Química; el taller de Artes Plásticas y un salón de usos múltiples. Segundo Nivel Red escolar, taller de Ofimática, Circuitos eléctricos e Industria del Vestido.

Entre los edificios A y B, se encuentra el patio de recreo cuya medida es de 15 x 20 metros, lo que da un total de 300 metros cuadrados, el cual está cubierto por una malla sombra en su totalidad. El Edificio "C" se compone únicamente por la Conserjería.

La estructura grupal de la institución se compone de cinco grupos por grado, dando un total de quince grupos. Para identificarlos se denominan de acuerdo con las letras del alfabeto castellano A, B; C; D y E.

La plantilla del personal está integrada por Un Directivo, dos subdirectores, dos Orientadores, una Trabajadora Social, una Contralora, seis Secretarías, treinta y

cuatro Docentes frente a grupo, un Docente Especialista (UDEEI), cuatro Prefectos, cinco Trabajadores de Asistencia y una Conserje

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

### 1.4.1. UBICACIÓN DE LA ALCALDÍA EN EL CONTEXTO NACIONAL

La institución educativa donde se llevará a cabo la investigación es la Escuela Secundaria Diurna No. 42 “Ignacio Manuel Altamirano” Turno Matutino, la cual se ubica en la entidad federativa denominada Ciudad de México (Fig. 1)<sup>2</sup> nombre que recibe este territorio a partir de 28 de enero de 2016, anterior mente se identificaba como Distrito Federal.



Fig. 1 Ubicación de la Ciudad de México en la República Mexicana.

<sup>2</sup>[https://www.bing.com/ck/a?!&&p=b89a27fa181465dfJmltdHM9MTY2MDc3MzY0MiZpZ3VpZD1kYzY3OWFiYy1kNGU5LTQ2ZjctYTE3ZC01OWY0OTViNTM3YjYmaW5zaWQ9NTEhMw&ptn=3&hsh=3&fclid=096f2fc6-1e78-11ed-8ce8-f6304fddace9&u=a1L2ItYWdlcy9zZWYyY2g\\_cT1tYXBhK2RIK21leGljbytjb24rZXN0YWRvcyt5K2NpdWRhZGVzJnFwdnQ9bWFwYStkZSttZXhpY28rY29uK2VzdGFkb3MreStjaXVkYWRlcyZGT1JNPUIHUKU&ntb=](https://www.bing.com/ck/a?!&&p=b89a27fa181465dfJmltdHM9MTY2MDc3MzY0MiZpZ3VpZD1kYzY3OWFiYy1kNGU5LTQ2ZjctYTE3ZC01OWY0OTViNTM3YjYmaW5zaWQ9NTEhMw&ptn=3&hsh=3&fclid=096f2fc6-1e78-11ed-8ce8-f6304fddace9&u=a1L2ItYWdlcy9zZWYyY2g_cT1tYXBhK2RIK21leGljbytjb24rZXN0YWRvcyt5K2NpdWRhZGVzJnFwdnQ9bWFwYStkZSttZXhpY28rY29uK2VzdGFkb3MreStjaXVkYWRlcyZGT1JNPUIHUKU&ntb=) (consultado el 17-01-20221



La Alcaldía Miguel Hidalgo se localiza en la zona poniente de la Ciudad de México, colinda al norte con la Alcaldía Azcapotzalco, al oriente con Cuauhtémoc, al sur oriente con Benito Juárez, al sur con Álvaro Obregón, al poniente con Cuajimalpa y con los municipios de Naucalpan y Huixquilucan del Estado de México.<sup>4</sup>

Esta delegación cuenta con tres tipos de asentamientos (Cuadro 1).

| Tipo de Asentamiento    | Número de Unidades  |
|-------------------------|---|
| Colonias                | 83<br><br>Entre las que destacan:<br>Lomas de Chapultepec con ocho secciones.<br>Polanco con cinco secciones<br>Escandón con dos secciones.<br>Anáhuac con dos secciones  |
| Pueblos                 | 1.- San Lorenzo Tlaltenango<br>2.- Tacuba   |
| Unidades Habitacionales | 9<br><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Torres del Toreo I</li> <li>• Torres del Toreo II</li> <li>• Puerta Toreo</li> <li>• Loma Hermosa</li> <li>• Lomas de Sotelo</li> <li>• Hermanos Serdán</li> <li>• Lázaro Tata</li> <li>• México Tacuba</li> <li>• Unidad Legaría IMSS</li> </ul> |

Cuadro 1. Tipos de Asentamiento en la Alcaldía Miguel Hidalgo<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Gobierno de la CDMX. Ley Orgánica de la Administración Pública. Art. 11. México, 2017. Pág. S/P

<sup>5</sup> <https://paot.org.mx/centro/programas/delegacion/miguelh.html>

La institución con la que se trabaja en el presente estudio se ubica en la Colonia Escandón primera sección.

La Colonia Escandón<sup>6</sup> se encuentra en un terreno casi totalmente plano en las faldas de las Lomas de Tacubaya y la orilla del lago de Chapultepec. Está delimitada por las siguientes avenidas y barrios: Norte, por el Eje 4 Sur Benjamín Franklin, la Avenida Baja California y la Colonia Condesa al Sur, por el Viaducto Presidente Miguel Alemán y la Colonia San Pedro de los Pinos, junto con la Colonia Nápoles; al Este, por la Avenida Nuevo León y la Colonia Roma y al Oeste por la Avenida Revolución y Tacubaya. (Fig. 3)<sup>7</sup>

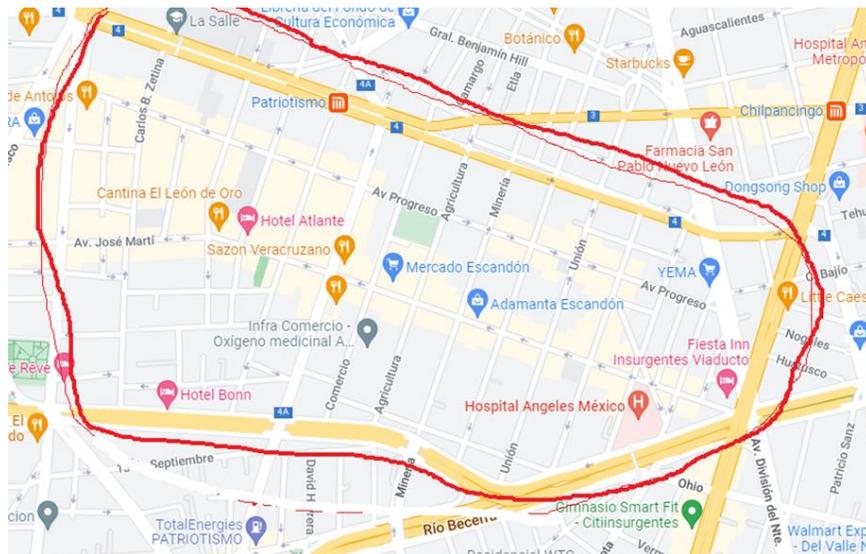


Fig. 3 Mapa de la Colonia Escandón

<sup>6</sup> <https://www.laha.us.mx/blog/zonas/colonia-escandon-historia-atractivos> (consultado el 17-01-2022)

<sup>7</sup> <https://www.google.com.mx/maps> (consultado el 17-01-2022)

## 1.4.2. ANÁLISIS HISTÓRICO, GEOGRÁFICO Y SOCIOECONÓMICO DEL ENTORNO DE LA PROBLEMÁTICA

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

Miguel Hidalgo es Delegación Política desde hace solo unos 30 años, sin embargo, su territorio tiene una gran tradición histórica. El territorio que abarca hoy en día es una fusión de los antiguos asentamientos prehispánicos de Tacuba, Tacubaya y Chapultepec, junto con las menos antiguas colonias residenciales de Polanco, Lomas de Chapultepec, Bosques de las Lomas y las colonias populares como Popotla, las Pensil, las Argentina, América, Santa Julia y Observatorio, entre otras.

Los asentamientos Tacuba, Tacubaya y Chapultepec, han tenido presencia en los diferentes periodos históricos. En la época prehispánica en Chapultepec, se asentaron varios pueblos indígenas como chichimecas, toltecas y mexicas. Estos últimos, en su peregrinaje desde tierras del norte a finales del siglo XIII, se quedaron ahí durante algún tiempo. Finalmente, fueron expulsados por los Tecpanecas de Azcapotzalco, antes de fundar la ciudad de México-Tenochtitlán, en el centro de la laguna del valle de México. Los Mexicas, llegaron a dominar toda Mesoamérica a partir de la alianza que establecieron con los pueblos de Texcoco y Tlacopan (Tacuba). Una vez establecida la gran Tenochtitlán, se consideró a Chapultepec, como un lugar sagrado desde donde Moctezuma Ilhuicamina, señor de los Mexicas, mandó construir un acueducto, para traer agua desde los manantiales de Chapultepec hacia la gran Tenochtitlán. Nezahualcóyotl, señor de Texcoco y aliado de los mexicas, mandó construir un palacio al pie del cerro.

En el territorio de Tacuba en la época prehispánica recibía el nombre de Tlacopan, la cual fue sometida por los Tecpanecas de Azcapotzalco.

Una vez consumada la conquista, Cortés intentó adueñarse de Chapultepec. Sin embargo, Carlos V, rey de España, se negó y declaró el cerro y el bosque patrimonio de la Ciudad de México porque ahí se encontraban los manantiales que abastecían de agua potable a la capital. Casi 100 años después de la Conquista se terminó de construir el nuevo acueducto que transportaba el agua desde los manantiales de Chapultepec hasta la fuente del Salto del Agua en un trayecto de cuatro kilómetros. El palacio que había construido Nezahualcóyotl en Chapultepec fue destruido; sobre él, se edificó una mansión de descanso para los virreyes de la Nueva España

Con el triunfo de los Españoles sobre la población indígena, Tacuba, comenzó a poblarse. Las tierras se repartían como retribución a los soldados por los servicios prestados a la corona durante la guerra de Conquista. En cada repartimiento aplicaba la encomienda, al nuevo propietario se le encomendaba garantizar que determinado número de indios recibiría doctrina cristiana y protección. Además, se establecieron impuestos y se fundó la Real Audiencia. Por la calzada de Tacuba entraba diariamente maíz, trigo, frutas; fue un puente importante para la economía en la Colonia.

Hacia 1590 los frailes dominicos fundaron una iglesia y convento en el sitio en que hoy está la parroquia de Tacubaya que, con fines catequizadores, se llamaba ya San José de Tacubaya. Esta zona, por su clima y la pureza de su agua proveniente de los ríos de la Piedad, Morales y Xola, resultó favorable a los árboles frutales traídos de Europa, como el olivo, ciruelos y naranjos. Se sembró trigo y hubo molinos; también haciendas y casas de descanso de gente acomodada.

En el México Independiente, el Castillo de Chapultepec fue sede del Colegio Militar. Sus muros son testigos de la invasión norteamericana de 1847. Cuando se retiraron

las tropas, el Castillo quedó abandonado por algunos años hasta que en 1859 el presidente Miguel Miramón ordenó que se reinstalara ahí el Colegio Militar.

En 1864 Francia invadió México e impuso a Maximiliano de Habsburgo como emperador. Uno de sus decretos fue ordenar el traslado del Colegio Militar para poder instalarse en el Castillo e instalarse en él. Para llegar a la ciudad, el emperador ordenó adquirir terrenos aledaños al bosque con el fin de formar camellones, glorietas y arboladas que constituyeron el Paseo del Emperador (hoy Paseo de la Reforma).

Consumada la Independencia, el templo y convento franciscano de Tacuba se convirtió en casa arzobispal y el convento dominico fue transformado en sede de la Escuela de Agricultura, creada en 1854. Cuando comenzó a escasear el agua, las tierras se empezaron a arrendar o a fraccionar y vender.

En el México independiente, Tacubaya dio nombre a dos planes fraguados por los conservadores: en 1841, el de las bases, creado con el fin de que Antonio López de Santa Anna pudiera asumir de nuevo el poder, cuestión que logró y el segundo, fue el golpe de Estado que dieron el Presidente Comonfort y el General Zuloaga para desconocer la Constitución Federal apenas promulgada en 1857. Esto desencadenó la Guerra de Reforma, entre 1858 y 1860.

En el transcurso de esa guerra, el 11 de abril de 1859 se enfrentaron en Tacubaya las tropas liberales de Santos Degollado y las conservadoras bajo el mando de Leonardo Márquez quien, tras su triunfo, se ganó el apodo de "El Tigre de Tacubaya" al haber mandado fusilar a los oficiales y soldados prisioneros, a una parte de la población de la villa. Más tarde Benito Juárez bautizaría esta zona como Tacubaya de los Mártires.

En esa época la municipalidad de Tacubaya se componía de la villa del mismo nombre como cabecera y de los pueblos de La Piedad, Mixcoac, Santa Fe y Santa Lucía; las haciendas de La Castañeda, San Borja, Narvarte y de la Condesa; los ranchos de Álamos, Xola, del Castillo, La Hormiga y El Cuernito; los molinos de Valdés y del Rey; la fábrica de papel de Belén, y San Pedro de los Pinos.

En 1875 se inauguró el panteón de Dolores, que pasó a ser propiedad del municipio dos años más tarde. En tiempos en que Porfirio Díaz gobernaba México, acaudalados residentes de la Ciudad de México construyeron fincas de recreo en Tacubaya, atraídos por su buen clima, la excelente calidad del agua y la belleza de sus huertas. Además, algunas casas de juego se establecieron en la zona. Para 1888 Tacubaya tenía poco más de 9 mil habitantes y, para principios del siglo pasado, tenía más de 20 mil pobladores.

A principios del siglo XX la ciudad apenas alcanzaba a los pueblos de Tacuba y Tacubaya. La Revolución Mexicana visitó con numerosos ejércitos a Tacuba, Tacubaya y Chapultepec. El centralismo político trajo a Tacuba cemento en vez de huertas y, a Tacubaya, el fraccionamiento de las lujosas casas de veraneo y haciendas de los acaudalados, donde se crearon colonias y vecindades.

Luego llegaron los tranvías y ferrocarriles. En los años treinta, el crecimiento acelerado de la industria y el comercio hizo que se poblaran los espacios que quedaban libres entre estos pueblos y la ciudad, para crear lo que ahora conocemos como esta enorme urbe. La mayoría de las grandes residencias de Tacuba y Tacubaya desaparecieron.

Recién comenzado el siglo, se había decretado una nueva disposición del Distrito Federal. El 13 de abril de 1917 se expidió una ley que mantenía vigente el decreto de 1899 en lo relativo a la división de esta entidad; es decir, este volvió a quedar dividido en la municipalidad de México y seis prefecturas, entre ellas la de Tacubaya.

El Distrito Federal fue un estado como los otros de la República y estuvo dividido en municipios hasta el 28 de agosto de 1928, cuando su gobierno fue encomendado al Presidente de la República por conducto del Departamento Central, creado en esa fecha para tal fin, con jurisdicción en las antiguas municipalidades de México, Tacubaya y Mixcoac, y en 13 delegaciones: Guadalupe-Hidalgo, Azcapotzalco, Iztacalco, General Anaya, Coyoacán, San Ángel, La Magdalena Contreras, Cuajimalpa, Tlalpan, Iztapalapa, Xochimilco, Milpa Alta y Tláhuac.

El 31 de diciembre de 1941, aparecían como partes del Distrito Federal la Ciudad de México y 12 delegaciones: Gustavo A. Madero, Azcapotzalco, Iztacalco, Coyoacán, Villa Álvaro Obregón, La Magdalena Contreras, Cuajimalpa, Tlalpan, Iztapalapa, Xochimilco, Milpa Alta y Tláhuac

La Ley Orgánica del Distrito Federal, que se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1970, emite, por primera vez en un texto legal, la distinción entre el Distrito Federal y la Ciudad de México, es decir que desde entonces significaban lo mismo. Así, esta entidad queda dividida, de acuerdo con sus características geográficas, sociales y económicas, en las 16 delegaciones<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup><https://web.archive.org/web/20111104232318/http://www.miguelhidalgo.gob.mx/pages/etapashistoricas> (Consultado el 17-01-2022)

Posteriormente, el 28 de enero de 2016, las delegaciones se transforman en Alcaldías.

### b) Hidrografía

En cuanto a este tema, la demarcación es atravesada por los ríos La Piedad y Consulado, ambos pertenecientes a la subcuenca del lago de Texcoco-Zumpango y a la cuenca del río Moctezuma. Estos ríos se entubaron, actualmente sobre ellos pasan las vialidades del mismo nombre y desembocan en ellos las aguas negras de la ciudad, por lo cual están contaminados. Asimismo, los cuerpos de agua más importantes de la delegación son los lagos de Chapultepec y dos presas, una ubicada en el Panteón Civil de Dolores, la otra en la barranca de Tecamachalco, que comparte con el Estado de México.<sup>9</sup>

### c) Orografía

El relieve de la alcaldía es plano al este de Chapultepec y varía hacia el suroeste a un relieve ondulado representado por lomas y cañadas profundas con orientación suroeste-noreste; entre Marina Nacional y Calzada México-Tacuba, el terreno presenta una pendiente suave donde se encuentra la prominencia del Cerro Chapultepec. .<sup>10</sup>

### d) Medios de comunicación.

“Los medios de comunicación son canales e instrumentos para informar y comunicar a la sociedad actual acerca de hechos acontecimientos que suceden”<sup>11</sup>

Estos se clasifican dependiendo de los soportes utilizados:

---

<sup>9</sup>[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/920/702825921217/702825921217.PDF](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/920/702825921217/702825921217.PDF) (Consultado el 17-01-2022)

<sup>10</sup> Iidem.

<sup>11</sup> <https://economipedia.com/definiciones/medios-de-comunicacion.html>

Audiovisuales: Pueden ser escuchados y vistos al mismo tiempo. Los soportes que utilizan emiten imágenes y sonido cuyo objetivo final es transmitir información. Dentro de estos se encuentran la televisión y el cine.

Radiofónicos: Se emiten en formato sonoro. Su proceso de producción es menos costoso y más sencillo que el de la televisión. Su desventaja es que está limitado geográficamente por las señales y el sonido puede verse afectado. En la actualidad se pueden escuchar emisoras también a través de canales digitales lo que ha generado que haya un aumento de usuarios siguiendo este tipo de medios. Las plataformas en el entorno radiofónico también se han adaptado al mundo digital.

Impresos: Dentro de esta categoría se encuentran las revistas, periódicos, folletos y todos aquellos formatos que están realizados en papel. Es un tipo de medio que está en declive por su elevado coste de producción y por la competencia de los medios digitales. Muchos periódicos han adaptado su información al soporte digital, dejando incluso de crear el periódico en soporte de papel.

Digitales: Surgen en la década de los 80 con el nombre de nuevas tecnologías. En la actualidad se han convertido en líderes de información y se han expandido masivamente.

La Alcaldía Miguel Hidalgo se distingue por ser el asentamiento de algunos medios de comunicación como:

Radiodifusoras:

- Grupo Radio Formula

- Grupo Radio Centro
- Radio Disney

#### Periódicos

- Más por más
- La Razón de México

#### Revistas

- Altitud
- ¡HOLA ¡México

Respecto a los medios de comunicación que predominan en la Alcaldía Miguel Hidalgo, podemos inferir por su ubicación geográfica que todos ellos se encuentran a disposición de la población. Se identifican a continuación el porcentaje de la población que cuenta con alguno de estos medios.

Según el Panorama Sociodemográfico de Ciudad de México 2020, *“las viviendas en la Alcaldía disponen de: 85.1.% de internet, televisión de paga el 60.4%, pantalla plana 78.4%, computadora el 74.8%, teléfono celular 93.6% y teléfono fijo 74.6%.”*<sup>12</sup>

#### e) Vías de comunicación

Por su ubicación geográfica la Alcaldía es una zona de tránsito obligado para muchos habitantes de la Ciudad de México, entre sus vías primarias se encuentran,

---

<sup>12</sup>[https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825197827.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197827.pdf). (Consultado 17-01-2022)

Las vialidades primarias son Av. Revolución, Av. Patriotismo, Calzada México-Tacuba, Calzada Legaria, Av. Marina Nacional, Calzada Mariano Escobedo, Av. Ejército Nacional, Paseo de la Reforma, Av. Constituyentes (Eje 1 Sur), Av. Observatorio (Eje 4 Sur), Av. Parque Lira, Vicente Eguía (Eje 3 Sur), Thiers (Eje 3 Poniente).

Las vías secundarias son Miguel de Cervantes Saavedra, Lago Alberto, Newton, Homero, Horacio, Felipe Carrillo Puerto, Lago Catemaco, Gran Lago del Oso, Lago Garda-Laguna del Carmen.

Los problemas de congestionamiento vial se presentan sobre todo en Anillo Periférico, Viaducto Miguel Alemán, Av. Ejército Nacional, Av. Ferrocarril de Cuernavaca, Presidente Masaryk, Paseo de la Reforma y el Eje 3 poniente (Thiers).

Son varias las rutas de transporte público y concesionado que dan servicio a la Alcaldía Miguel Hidalgo conectándola con el resto de la ciudad o con los municipios conurbados del Estado de México, entre ellas podemos mencionar; Ruta 34<sup>a</sup> Santa Fe- Metro Balderas; Ruta 57<sup>a</sup> Boulevard Presidente Manuel Ávila Camacho - Antonio Velázquez hasta CETRAM Metro Constitución de 1917.; Ruta COAVEO Avenida Río Churubusco Mz46 Lt27 al Metro Chapultepec, Ruta 2 Metro Chapultepec a CETRAM Pantitlán; RUTA 89 Calle 2-Metro Rosario.<sup>13</sup>

Con respecto al Sistema de Transporte Colectivo Metro, la Alcaldía es atravesada por la línea 1 Observatorio-Pantitlán; línea 2 Taxqueña- Cuatro Caminos; línea 7 Barranca del Muerto- El Rosario y línea 9 Tacubaya-Pantitlán. El Metrobús es otro

---

<sup>13</sup> [https://moovitapp.com/ciudad\\_de\\_mexico-822/poi/es-419](https://moovitapp.com/ciudad_de_mexico-822/poi/es-419) (Consultado el 17-01-2022)

medio que presta sus servicios a la Demarcación Miguel Hidalgo, línea 2 Tacubaya-Tepalcates; línea 7 indios Verdes-Campo Marte.

El programa de eco-bici se ha puesto en marcha en esta Alcaldía, funciona como alternativa de transporte, con la intención de reducir los niveles de contaminación y congestión vial.

#### f) Sitios de interés cultural y turístico<sup>14</sup>

La variedad de sitios de interés cultural y turístico que se encuentran asentados en la Alcaldía Miguel Hidalgo es numerosa, se pueden englobar en tres grandes rubros: Museo; Sitios. Monumentos; Parque y Jardines. Entre los más visitados encontramos (Cuadro 2):

|                    |  |
|--------------------|--|
| Museos             | Nacional de Antropología; Soumaya; Arte Moderno; Papalote; Rufino Tamayo; Casa de la Bola<br><br>Del sitio; Del Caracol  |
| Sitios             | Castillo de Chapultepec; Avenida Presidente Masarik; A los Niños Héroes; Campo Marte<br><br>Estela de Luz; Casa de los espejos; Fuente de Netzahualcóyotl; Arqueológico de Chapultepec |
| Monumentos         | A los Héroes de la Independencia; Diana Cazadora; Fuente de Tlaloc; A Cuauhtémoc   |
| Parques y Jardines | Bosque de Chapultepec; Lincoln; Lira; Bicentenario, Lago de Chapultepec  |

Cuadro 2. Sitios de interés cultural y turístico<sup>15</sup>

<sup>14</sup> [https://www.tripadvisor.com.mx/Attractions-g150800-Activities-c47-zfn15621031-Mexico\\_City\\_Central\\_Mexico\\_and\\_Gulf\\_Coast.html](https://www.tripadvisor.com.mx/Attractions-g150800-Activities-c47-zfn15621031-Mexico_City_Central_Mexico_and_Gulf_Coast.html) (Consultado el 17-01-2022)

<sup>15</sup> Elaboración propia.

g) ¿Cómo impacta el Referente Geográfico a la problemática que se estudia?

Los referentes Geográfico constituyen el espacio Geográfico de la problemática en cuestión. Ovidio Delgado<sup>16</sup> al respecto señala que el espacio es receptáculo y testigo de todas las actividades humanas.

Bajo esta línea temática, Pulgarín Silva suscribe *“El Espacio geográfico (...) es entendido no como el simple escenario físico donde vive pasivamente el hombre subordinado a los fenómenos naturales, sino el espacio construido, el espacio vivido; el lugar en el cual se desarrolla la acción humana”*.<sup>17</sup>

Basados en las premisas anteriores, podemos señalar que el espacio geográfico donde se desenvuelve actualmente la Secundaria Diurna No. 42 es producto de la trayectoria histórica de la Alcaldía Miguel Hidalgo, la cual ha estado presente desde la época Prehispánica en los anales de la nación, transformándose durante la conquista, de una nación poderosa a un pueblo sometido. Buscando la libertad a través de la Revolución. Esto influye directamente en la concepción de Líder que manejan y desarrollan los docentes de la escuela en cuestión.

Transitar de una concepción centralista donde el Liderazgo solo lo desarrolla la persona que dirige la institución, el Directivo y el Docente sigue sus indicaciones como un colaborador fiel. No es una tarea fácil, requiere en primer lugar como

---

<sup>16</sup><https://1library.co/article/el-referente-geogr%C3%A1fico-del-espacio-y-del-lugar.q7wwx4nz>  
(Consultado 19-01-2022)

<sup>17</sup> Idem

Maestro identificar que podemos desarrollar funciones de líder para posteriormente desarrollar estas habilidades en los educandos y transferirles el liderazgo.

El contexto que circunda a la institución en cuestión favorece el desarrollo del Liderazgo, así como la transferencia del mismo, su ubicación privilegiada, así como los medios de comunicación con que cuenta, facilita la comunicación entre los diferentes actores escolares, tanto de manera directa como vía remota para el intercambio de ideas y opiniones con respecto a los temas de interés o de aquellos que impacten a la comunidad escolar como es el caso del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC). Promoviendo con ello el mejoramiento de los servicios que ofrece la Escuela Secundaria Diurna No. 42, así como la mejora de los aprendizajes y el aprovechamiento escolar.

### 1.4.3. ESTUDIO SOCIOECONÓMICO DE LA LOCALIDAD

#### a) Vivienda

En lo concerniente a la vivienda, la Alcaldía Miguel Hidalgo sufrió una transformación a partir de Sismo de 2017, debido a las afectaciones en las construcciones, varias de ellas sufrieron daños severos, lo que motivo la emigración hacia otros puntos de la ciudad o bien al Estado de México.

De acuerdo con el Programa Socio Demográfico de la Ciudad de México 2020<sup>18</sup>, el total de viviendas habitadas es de 146 762; lo cual representa el 5.3% de la Ciudad de México. El promedio de habitantes por vivienda es del 2.8; el promedio de habitantes por cuarto es de 0.7, el porcentaje de viviendas con piso de tierra es de 0.2%.

---

<sup>18</sup>[https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825197827.pdf#:~:text=En%20este%20marco%2C%20el%20INEGI%20presenta%20el%20Panorama%20sociodemogr%C3%A1fico,de%20la%20poblaci%C3%B3n%20y%20las%20viviendas%20de%20M%C3%A9xico.\(Consultado el 17-01-2022\)](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197827.pdf#:~:text=En%20este%20marco%2C%20el%20INEGI%20presenta%20el%20Panorama%20sociodemogr%C3%A1fico,de%20la%20poblaci%C3%B3n%20y%20las%20viviendas%20de%20M%C3%A9xico.(Consultado el 17-01-2022))

En cuanto a los servicios y equipamiento con que cuentan estas viviendas: 98.4% con servicio sanitario; el 96.5% tiene agua entubada; 98.5% cuenta con drenaje; 98.6% con energía eléctrica; 81.5% maneja tinacos para el servicio de agua mientras un 70.2% cuenta con Cisterna o aljibe

## b) Empleo

Continuando con el Programa Socio Demográfico de la Ciudad de México 2020, en la Alcaldía Miguel Hidalgo existe una población de 414 470 personas, de los cuales el 47.2% son Hombres y el 52.8% mujeres. En cuanto a la Población Económicamente Activa (PEA) esta representa el 68.1% en personas de 12 años o más Encontrándose el mayor porcentaje de PEA en el rango de edad entre 30 y 34 años.

## c) Deporte

En la promoción del Deporte, la Alcaldía maneja diversos programas para la población, como son Becas a Deportistas y Promotores Deportivos, Corriendo con la Estrellas, Fútbol Torneo de Barrios, Actívate Mamá, Actividad Física para Adultos Mayores y a personas con capacidades diferentes.

La demarcación cuenta con distintos centros deportivos para la actividad física, y deportiva continuación, se enlistan y se mencionan algunas de las disciplinas o actividades que ofrecen<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <https://miguelhidalgo.cdmx.gob.mx/parques-y-jardines/> (Consultado 17-01-2022)

| <b>Centro Deportivo</b>             | <b>Disciplinas y Actividades</b>   |
|-------------------------------------|--|
| <b>Parque Lira</b>                  | Natación, Fisicoculturismo, Box, Spinning, Aerobics, Karate Do, Gimnasia, Tae Kwon Do, Fútbol, Básquetbol y Voleibol   |
| <b>Nueva Argentina</b>              | Natación, Fisicoculturismo, Box, Gimnasias (Olímpica, Rítmica, Artística y de Conservación) Yoga, Clavados, Judo, Karate Do, Luchas, Buceo, Tae Kwon Do y Básquetbol |
| <b>José María Morelos y Pavón</b>   | Gimnasia de Conservación, Tae Kwon Do, Lima, Lama, Fisicoculturismo, Fútbol Rápido, y Cachi bol  |
| <b>Plan Sexenal</b>                 | Natación, Box, Fisicoculturismo, Lucha libre, Tae Kwon Do y Fútbol rápido  |
| <b>Parque Ecológico 18 de marzo</b> | Tae Kwon Do, Fútbol rápido y Masoterapia   |
| <b>Constituyentes</b>               | Básquetbol, Gimnasia de Conservación, Bádmiton, Tae Kwon Do, Box, Fisicoculturismo, Cachi bol, Yoga, Zumba y Danza Árabe   |
| <b>San Lorenzo Tlaltenango</b>      | Natación, Tae Kwon Do, Gimnasia Rítmica, Judo, Hawaiano, Yoga, Básquetbol y Teatro   |
| <b>Anáhuac</b>                      | Natación, Spinning, Yoga, Gimnasia, Hawaiano, Básquetbol, Voleibol, Baile de salón y Teatro  |
| <b>Gran Libertador</b>              | Natación, Fisicoculturismo, Box, Spinning, Aerobics, Karate Do, Gimnasia, Tae Kwon Do, Fútbol, Básquetbol y Voleibol   |
| <b>Miguel Hidalgo</b>               | Natación, Fisicoculturismo, Box, Gimnasias (Olímpica, Rítmica, Artística y de Conservación) Yoga, Clavados, Judo, Karate Do, Luchas, Buceo, Tae Kwon Do y Básquetbol |

Cuadro 3. Centros Deportivos y Actividades que imparten en la Alcaldía Miguel Hidalgo<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Elaboración propia.

#### d) Recreación

La Alcaldía Miguel Hidalgo es una de las que más parques y Jardines tiene en total son 27 para que las y los vecinos realicen actividades recreativas y de sano esparcimiento. Entre los más destacados encontramos:<sup>21</sup>

| Parque o Jardín       | Actividades Recreativas   |
|-----------------------|---|
| Parque Lira           | Alberga un Deportivo, canchas para practicar diferentes deportes, teatro al aire libre y juegos infantiles.                       |
| Abraham Lincoln       | Se pueden practicar diferentes deportes, incluido el modelismo náutico y patinaje; cuenta con aviario, espacio para exposiciones. |
| Bosque de Chapultepec | Hospeda, una variedad de museos, un zoológico, lagos, zonas de esparcimiento, pistas de atletismo.                                |
| Parque Bicentenario   | Cuenta con Auditorio, Biomas, Orquideario, Espacios recreativos y deportivos  |

Cuadro 4. Centros recreativos en la Alcaldía Miguel Hidalgo<sup>22</sup>

#### e) Cultura<sup>23</sup>

La Alcaldía de Miguel Hidalgo es una de las zonas con mayor historia e impacto cultural en la Ciudad de México, su oferta es generosa; sitios históricos, museos, eventos, exposiciones, etc. entre los más representativos encontramos

El Árbol de la noche triste.

Los Baños de Moctezuma

La casa amarilla y ex templo de nuestra señora de Guadalupe

Casa del lago

<sup>21</sup>Idem

<sup>22</sup>Elaboración propia.

<sup>23</sup><https://elbigdata.mx/biglife/fotos-10-lugares-para-conocer-en-la-miguel-hidalgo/87683#:~:text=%5BFOTOS%5D%2010%20lugares%20para%20conocer%20en%20la%20Miguel,destacados%20en%20la%20historia%20...%20Mas%20cosas...%20> (Consultado el 19-01-2022)

Castillo de Chapultepec

Cueva de Cincalco.

Altar a la Patria (a los Niños Héroes).

La Rotonda de las personas ilustres

#### f) Religión Predominante

Según el Censo del INEGI 2020<sup>24</sup> la religión predominante en la Demarcación Miguel Hidalgo es la católica, el 89% de la población la profesa. Existen fiestas patronales en las diferentes iglesias o capillas; entre las festividades más importantes encontramos: La Candelaria el día 2 de febrero; Semana Santa y Navidad.<sup>25</sup>

#### g) Educación

La educación permite a los individuos desarrollar habilidades y competencias para la vida, permitiéndoles acceder a mejores oportunidades de crecimiento tanto laboral como personal conformándolos como ciudadanos integrados y participativos.

De acuerdo con los datos del Sistema Nacional de Información de Escuelas de la Secretaría de Educación Pública (SEP), se han reportado que en el periodo escolar 2019-2020 existían 178 escuelas de nivel básico, 10 de educación media y 7 instituciones de nivel superior de carácter público establecidas en Miguel Hidalgo. La población estudiantil en el nivel básico era de 48,056, de los cuales, el 18% correspondía a alumnos de preescolar, 49% de primaria y 33% de secundaria<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> <https://www.inegi.org.mx/temas/religion/> (Consultado el 18-01-2022)

<sup>25</sup> <https://www.vaticanocatico.com/calendario/> (Consultado el 18-01-2022)

<sup>26</sup> Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED) | Secretaría de Educación Pública | Gobierno | [gob.mx](http://gob.mx) ([www.gob.mx](http://www.gob.mx)) (Consultado el 18-01-2022)

Asimismo, la planta docente estaba conformada por 2,337 profesores, donde el 15% correspondía a nivel preescolar, 37% primaria y 48% secundaria. A nivel básico, en promedio, cada profesor impartía clases a 20.56 alumnos por grupo<sup>27</sup>

En el Panorama Sociodemográfico de la Alcaldía Miguel Hidalgo<sup>28</sup> se menciona que de la población mayor de 15 años que habita la demarcación; el 23.4% cuenta con Educación Básica; 22.9% con Educación Media Superior; el 52.6% con Educación Superior. Lo cual coloca a la franja territorial en la segunda demarcación con el porcentaje de la población más alto con respecto a Educación Superior. El primer lugar lo ocupa Benito Juárez.

h) Describir si el ambiente Socioeconómico influye positiva o negativamente en el desarrollo escolar de los alumnos de la localidad.

La Alcaldía Miguel Hidalgo es un territorio de contrastes económicos y sociales por un lado se ubican las colonias con más alto poder adquisitivo de la Ciudad de México y por otro existen asentamientos irregulares.

Una estratificación basada en criterios de contabilidad de mobiliario urbano, acceso a servicios públicos, existencia de zonas verdes y condiciones de seguridad. de colonias de la delegación hecha por el Centro de Integración Juvenil. Señala que la Alcaldía Miguel Hidalgo es un territorio de contrastes económicos y sociales por un lado se ubican las colonias con más alto poder adquisitivo de la Ciudad de México

---

<sup>27</sup> Idem

<sup>28</sup>[https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825197827.pdf#:~:text=En%20este%20marco%2C%20el%20INEGI%20presenta%20el%20Panorama%20sociodemogr%C3%A1fico,de%20la%20poblaci%C3%B3n%20y%20las%20viviendas%20de%20M%C3%A9xico.\(Consultado el 18-01-2022](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197827.pdf#:~:text=En%20este%20marco%2C%20el%20INEGI%20presenta%20el%20Panorama%20sociodemogr%C3%A1fico,de%20la%20poblaci%C3%B3n%20y%20las%20viviendas%20de%20M%C3%A9xico.(Consultado el 18-01-2022)

y por otro existen asentamientos irregulares. Dicha estratificación<sup>29</sup> señala que el 19.04% de ellas pertenecen a un estrato bajo, 36.90% a uno medio bajo; 20.23% a uno medio alto y 23.80% a un estrato alto.

Las familias que se ubican en los estratos medio alto y alto cuentan con una amplia cobertura en servicios educativos, incluso con actividades extracurriculares que les permiten solventar las deficiencias académicas que pudieran presentar. Su contexto se enriquece por la cultura y por la preparación académica de las personas que lo rodean.

Mientras las clases desfavorecidas viven en asentamientos irregulares, casas construidas con materiales de desecho<sup>30</sup>; sobrepoblación y hacinamiento en los hogares, carecen de empleos formales que les permitan acceder a los servicios de salud. Los niños viven en estos contextos, enfrentan problemas de cobertura para los servicios educativos, así como en la dotación de materiales y asistencia al plantel por falta de recursos económicos, dado que la actividad económica del “proveedor” es temporal o informal. Su salud se ve minada por los contextos insalubres y puede llegar a desertar de la escuela por cuestiones económicas.

Pareciera que el futuro de los niños de clases populares está escrito y poco o nada podrán hacer para transformarlo. Sin embargo, Bourdieu señala que además de capital económico que una familia puede heredar a sus hijos, también hereda el

---

<sup>29</sup><https://elbigdata.mx/bignews/miguel-hidalgo-territorio-de-contrastes-sociales/76064#:~:text=Miguel%20Hidalgo%2C%20territorio%20de%20contrastes%20sociales%20Miguel%20Hidalgo,vida%2C%20las%20de%20clase%20baja%20poseen%20m%C3%BAltiples%20problemas.> (Consultado el 18-01-2022)

<sup>30</sup><https://elbigdata.mx/bignews/miguel-hidalgo-territorio-de-contrastes-sociales/76064#:~:text=Miguel%20Hidalgo%2C%20territorio%20de%20contrastes%20sociales%20Miguel%20Hidalgo,vida%2C%20las%20de%20clase%20baja%20poseen%20m%C3%BAltiples%20problemas.> (Consultado el 19-01-2022)

Capital Cultural,<sup>31</sup> el cual la mayoría de las veces se forma de manera inconsciente, se transmite de padres a hijos, es una serie de esquemas, percepciones, ideas, hábitos y valores. que pueden transformar el porvenir de las clases populares.

De ahí la importancia del docente como Transformador Social, depende de su labor en el ámbito cotidiano el incrementar o transformar el Capital Cultural de todos y cada uno de sus alumnos para cumplir con uno de los objetivos de la educación, la movilidad social.

#### 1.4.4. REFERENTE ESCOLAR

##### a) Ubicación de la Escuela

La institución donde se detectó la problemática es la Escuela Secundaria Diurna No. 42 “Ignacio Manuel Altamirano “Turno Matutino<sup>32</sup>, la cual se ubica en la calle de Carlos B. Zetina No. 109 en la colonia Escandón. Alcandía de Miguel Hidalgo C.P. 11800. (Fig. 4. Ubicación del Plantel)



Fig. 4 Ubicación de la Escuela Secundaria Diurna No. 42 “Ignacio Manuel Altamirano

<sup>31</sup>[https://isfd128bue.infed.edu.ar/sitio/upload/Pierre\\_Bourdieu\\_elcapitalcultural\\_y\\_lareproduccionsocial\\_MartalInnocenti.pdf](https://isfd128bue.infed.edu.ar/sitio/upload/Pierre_Bourdieu_elcapitalcultural_y_lareproduccionsocial_MartalInnocenti.pdf) (Consultado el 19-01-2022)

<sup>32</sup>[https://www.bing.com/maps/?&ty=18&q=Escuela%20Secundaria%20Diurna%20N%EF%BF%BD%2042%20ignacio%20Manuel%20Altamirano%20Ciudad%20de%20M%3%A9xico%20Ciudad%20de%20M%3%A9xico&ss=yid.YN9001x4149357263957012851&ppois=19.403623580932617\\_-99.18312072753906\\_Escuela%20Secundaria%20Diurna%20N%EF%BF%BD%2042%20ignacio%20Manuel%20Altamirano\\_YN9001x4149357263957012851~&cp=19.403624~-99.183121&v=2&sV=1](https://www.bing.com/maps/?&ty=18&q=Escuela%20Secundaria%20Diurna%20N%EF%BF%BD%2042%20ignacio%20Manuel%20Altamirano%20Ciudad%20de%20M%3%A9xico%20Ciudad%20de%20M%3%A9xico&ss=yid.YN9001x4149357263957012851&ppois=19.403623580932617_-99.18312072753906_Escuela%20Secundaria%20Diurna%20N%EF%BF%BD%2042%20ignacio%20Manuel%20Altamirano_YN9001x4149357263957012851~&cp=19.403624~-99.183121&v=2&sV=1) (Consultado 11 19-01-2022)

## b) Estatus de Sostenimiento

La Escuela Secundaria Diurna No. 42 “Ignacio Manuel Altamirano” Turno Matutino es de sostenimiento Federal. Identificación que caracteriza a los Planteles educativos subsidiados por el gobierno federal técnica y administrativamente por la Secretaría de Educación Pública, otras Secretarías del Estado u Organismos Federales. En el caso de la Ciudad de México, los planteles de Educación Básica son administrados por la Autoridad Educativa Federal. En el caso específico de nuestra institución, la responsable directa es la Dirección General de Operación de Servicios (DGOSE) en conjunto con la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

Al ser nuestra escuela una institución Federal, participa en diferentes estrategias educativas como son:

Programa Nacional de Convivencia Escolar

Programa Nacional de inglés

Programa Nacional de Becas

Programa Escolar de Mejora Continua

## c) La Organización Escolar en la Institución

La Escuela Secundaria Diurna No. 42 Turno Matutino, se encuentra organizada en una estructura piramidal donde en el pináculo de la organización se encuentra la Dirección, la cual es auxiliada por dos Subdirecciones: una de Gestión Escolar y otra denominada Académica. De la Subdirección de Gestión Escolar, dependen tres departamentos; el de Personal Administrativo; Servicios de Apoyo al plantel y Contraloría. El departamento de Personal Administrativo se conforma por las secretarías, responsables de expedientes y documentación de cada uno de los alumnos. En el departamento de Servicios de Apoyo al Plantel, se ubica el Conserje,

el Velador y el Personal de Intendencia; Contraloría se encarga de la planeación, ejecución y verificación de los recursos financiero que ejerce el plantel.

En la Subdirección Académica, como su nombre lo indica trata de todos los asuntos de corte pedagógico que involucren a la población escolar. Para alcanzar los propósitos educativos del nivel a esta subdirección la acompaña el Departamento de Orientación Educativa; Trabajo Social, la Unidad Educación Especial e Inclusiva (UDEEI) y Prefectura. También forman parte de la mencionada subdirección El Personal Docente, los Tutores de Grupo, Jefes Locales, Coordinador de Actividades Tecnológicas; y la Biblioteca Escolar.

Otras figuras que apoyan el trabajo de la institución y aparecen en línea directa con la Dirección de plantel son el Comité de Seguridad y Emergencia Escolar, La Asociación de Padres de Familia, El Consejo Escolar de Participación Social, El Consejo Técnico Escolar, El Establecimiento de Consumo Escolar, La Sociedad de Alumnos, el grueso de la población estudiantil y la Delegación Sindical (Fig. 5)<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> <https://idoc.pub/documents/idocpub-j3noxdyqg5nd> (Consultado el 19-01-2022)

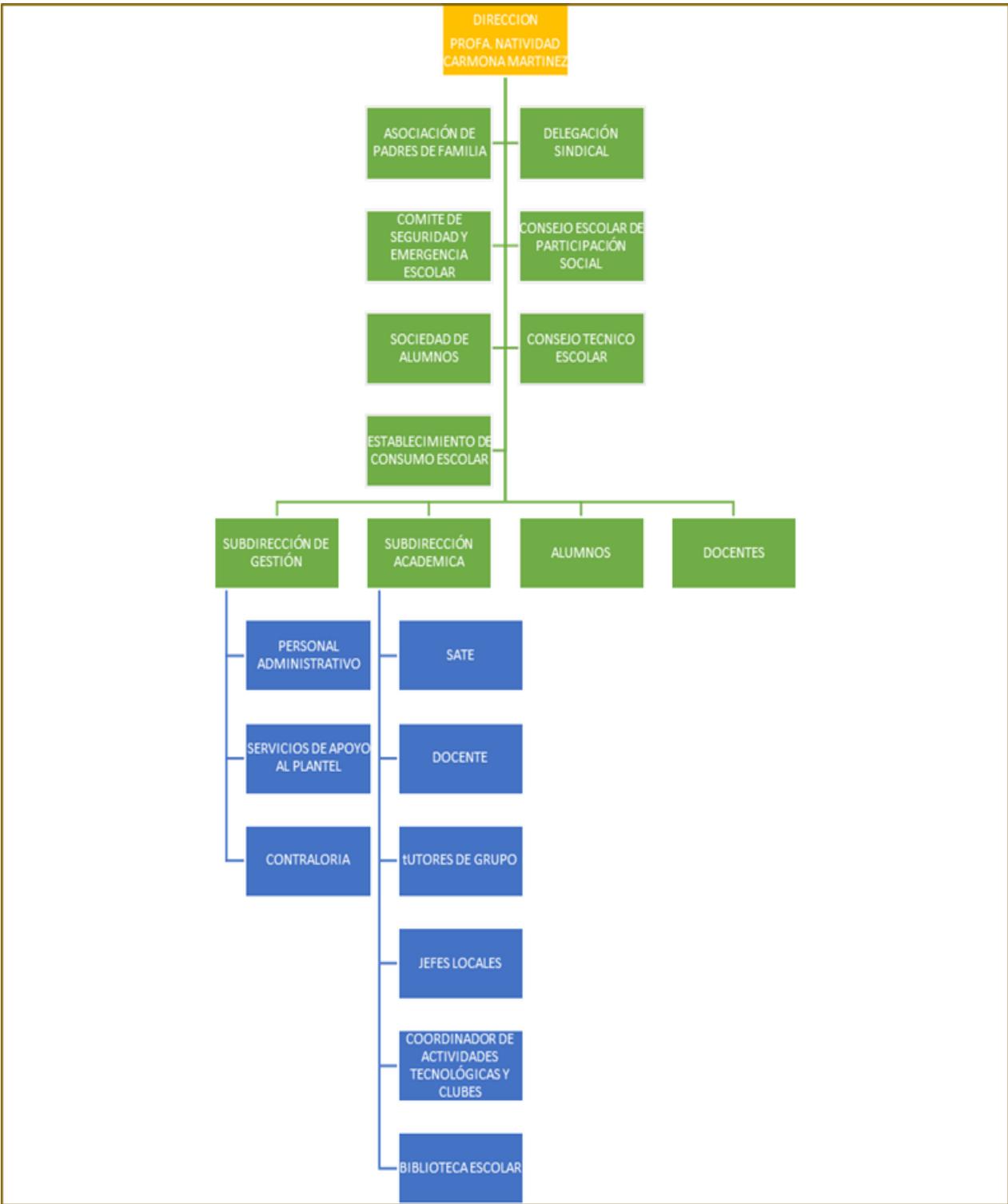


Fig. 5 Organigrama de la institución

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

### **2.1. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO**

El Marco Institucional de Actualización y Capacitación del Magisterio en Servicio se fundamenta en:

El programa sectorial de educación 2020-2024

El cual señala en el Objetivo prioritario 6.3 “Revalorizar a las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo, con pleno respeto a sus derechos, a partir de su desarrollo profesional, mejora continua y vocación de servicio”<sup>34</sup>

Destacando que toda medida que afecte al Sistema Educativo Nacional debe apuntalarse en el derecho a una formación, inicial y continua, de calidad para el personal docente.

Dicho objetivo en su Estrategia Prioritaria 3.2 señala “Reorientar la formación continua del personal docente, directivo y de supervisión para el óptimo desempeño de sus funciones y la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.”<sup>35</sup>.

Para ello señala una serie de Acciones puntuales<sup>36</sup>, entre las que destacan para motivos del presente trabajo:

---

<sup>34</sup> Programa Sectorial de Educación 2020-2024. D.O.F.6-julio -2020 Página 1

<sup>35</sup> Ibid. Pág.221

<sup>36</sup> Idem.

3.2.1 Diseñar un diagnóstico integral que detecte las necesidades específicas de formación, capacitación y actualización profesional del personal docente, técnico docente, asesor técnico pedagógico, directivo y de supervisión.

3.2.2 Garantizar la oferta de formación, capacitación y actualización profesional de docentes, técnicos docentes, asesores técnicos pedagógicos, directivos y supervisores de educación básica y media superior, con énfasis en el desarrollo de capacidades disciplinares, pedagógicas, didácticas y digitales.

3.2.6 Capacitar al personal en temas contemporáneos sobre conductas, necesidades y desarrollo socioemocional e integral de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, con la finalidad de que estén preparados para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

3.2.7 Favorecer el intercambio de saberes y experiencias pedagógicas mediante, entre otros, la creación de redes para el aprendizaje entre pares y el desarrollo de proyectos colaborativos.

Ley General de Educación. Título Cuarto. De la Revalorización de las maestras y los maestros.

En su Artículo 90 señala: “Las maestras y los maestros son agentes fundamentales del proceso educativo y, por tanto, se reconoce su contribución a la transformación social. La revalorización de las maestras y maestros persigue los siguientes fines:

Fracción II señala Fortalecer su desarrollo y superación profesional mediante la formación, capacitación y actualización”<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Ley General de Educación. D.O.F. 30-09-2019. Página 31

El Artículo 92 menciona. “Las autoridades educativas, en sus respectivos ámbitos de competencia, constituirán el sistema integral de formación, capacitación y actualización, para que las maestras y los maestros ejerzan su derecho de acceder a éste, en términos de lo que determine la ley en materia de mejora continua de la educación”<sup>38</sup>

### Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros

En su Artículo 8. Fracción Sexta menciona “Promover el desarrollo de las maestras y los maestros mediante opciones de profesionalización que les permitan ampliar su experiencia y sus conocimientos, fortalecer sus capacidades y mejorar su práctica educativa”<sup>39</sup>

El Primero de octubre de 2019, el Presidente de la Republica Andrés Manuel López Obrador, crea la Comisión Nacional para La Mejora Continua de la Educación, como parte de la Nueva Escuela Mexicana.

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación es “un organismo público, descentralizado, no sectorizado, con autonomía técnica, operativa, presupuestaria, de decisión y de gestión, con personalidad jurídica y patrimonio propio”<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Ibid. Pág. 32

<sup>39</sup> Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. D.O.F: 30-09-2019. Pág. 5.

<sup>40</sup> <https://www.gob.mx/mejoredu/que-hacemos> (Consultado el 13-09-2022)

Tiene por objeto coordinar el Sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación y en términos del artículo 3º. Constitucional y se le asignan las siguientes atribuciones<sup>41</sup>:

Realizar estudios, investigaciones especializadas y evaluaciones diagnósticas, formativas e integrales del Sistema Educativo Nacional;

Determinar indicadores de resultados de la mejora continua de la educación;

Establecer los criterios que deben cumplir las instancias evaluadoras para los procesos valorativos, cualitativos, continuos y formativos de la mejora continua de la educación;

Emitir lineamientos relacionados con el desarrollo del magisterio, el desempeño escolar, los resultados del aprendizaje; así como la mejora de las escuelas, organización y profesionalización de la gestión escolar;

Proponer mecanismos de coordinación entre las autoridades educativas federal y de las entidades federativas, para la atención de las necesidades de las personas en la materia;

Sugerir elementos que contribuyan a la mejora de los objetivos de la educación inicial, de los planes y programas de estudio de educación básica y media superior, así como para la educación inclusiva y de adultos;

Generar y difundir información que contribuya a la mejora continua del Sistema Educativo Nacional, y

Las demás que se establezcan en otras disposiciones legales.

---

<sup>41</sup> Idem.

En el ejercicio de sus atribuciones, la Comisión Nacional para la Mejora Continua se regirá por los principios de independencia, transparencia, rendición de cuentas, objetividad, pertinencia, diversidad e inclusión.

A través de la Dirección General de Formación Continua a Docentes y Directivos, la Secretaría de Educación Pública se encargada de *“normar y orientar la formación hacia el desarrollo profesional del personal de Educación Básica, con el fin de impulsar la mejora continua de su desempeño, de acuerdo con las exigencias de los retos nacionales y globales”*<sup>42</sup>.

Esta instancia contribuye a la Formación, Actualización y Capacitación de Docente y Directivos con acciones autogestivas en el terreno profesional como personal. Ofreciendo Cursos, Talleres y Actividades virtuales.

## 2.2 POBLACIÓN MAGISTERIAL INSCRITA EN PROGRAMAS DE ESTÍMULOS POR MÉRITOS ACADÉMICOS EN EL ÁREA GEOGRÁFICA DEL TEMA DE ESTUDIOS

Los Programas de estímulos por Mérito Académico para el Magisterio de nuestro país, se remonta al Escalafón Tradicional un sistema de promoción de estructura piramidal y con poca movilidad, en donde para ascender al nivel inmediato superior eran necesario retiros, renunciaciones, jubilaciones, defunciones o creación de nuevas plazas. Este proceso se basaba en calificación meritorias y no en evaluaciones.

---

<sup>42</sup> <https://dgfcdd.sep.gob.mx/> (Consultado el 15-09-2022)

En el caso de la Educación Secundaria para participar en este proceso de Escalafón Tradicional seguía la siguiente secuencia 19, 22 y 25 horas, posteriormente Subdirección, Dirección, Jefatura de Clase e Inspección.

Sin reformar el antiguo escalafón, se crearon sucesivamente dos escalafones paralelos: el Esquema de Educación Básica en 1987 y Carrera Magisterial (CM) en 1993

El Esquema de Educación Básica era un sistema de estímulos que buscaba *“promover el mejoramiento de la calidad de la educación mediante el pago de un estímulo por las horas dedicadas a actividades cocurriculares. Se ponderaban la preparación profesional y los años de servicio como requisitos para ingreso”*<sup>43</sup>. Terminó su vigencia en marzo de 1993, cuando fue absorbido por Carrera Magisterial.

El Programa Nacional de Carrera Magisterial (1992) surge a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. en el cual se establecieron tres líneas centrales de acción<sup>44</sup>:

La reorganización del sistema educativo.

La reformulación de los contenidos y materiales educativos.

La revaloración de la función social del magisterio, donde el docente es concebido como el protagonista de la transformación educativa.

---

<sup>43</sup> [https://www.sep.gob.mx/es/sep1/cncm\\_antecedentes](https://www.sep.gob.mx/es/sep1/cncm_antecedentes)(Consultado 15-09-2022)

<sup>44</sup><https://redie.uabc.mx/redie/article/view/63/1207#:~:text=La%20firma%20del%20Acuerdo%20Nacional%20para%20la%20Modernizaci%C3%B3n,educaci%C3%B3n%20b%C3%A1sica%20y%20de%20la%20formaci%C3%B3n%20de%20> (Consultado 15-09-2022)

Carrera Magisterial fue un sistema de promoción horizontal, en donde los profesores participan de forma voluntaria e individual y tenían la posibilidad de incorporarse o promoverse, si cubrían todos los requisitos y se evaluaban conforme a lo indicado en los Lineamientos Generales de Carrera Magisterial.

El Programa constaba de cinco niveles, siguiendo la secuencia del abecedario "A", "B", "C", "D" y "E", el docente podía ascender a nivel superior de estímulo, sin la necesidad de cambiar de actividad.

Carrera Magisterial consolidó la cultura de la evaluación, como actividad permanente y natural del quehacer educativo. Asimismo, promovió la actualización, capacitación y profesionalización de los docentes en servicio.

En el Programa de Carrera Magisterial se encuentran incorporados actualmente catorce maestros de la plantilla que integran el cuerpo docente de la Secundaria Diurna No. 42 Turno Matutino. 1 se ubica en el Nivel E; 2 en el Nivel C; 3 en el Nivel B y 8 en el Nivel A.

Este Programa de Estímulos fue abrogado en 2012, con la creación de la Reforma Educativa, durante el mandato del Lic. Enrique Peña Nieto como Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

Aunque el Programa Carrera Magisterial fue rescindido, los docentes que se evaluaron y promovieron con él, siguen conservando hasta la fecha el estímulo económico obtenido. Cabe la pena mencionar Carrera Magisterial se preocupó por

la promoción horizontal mientras el Escalafón Tradicional se enfocó en la promoción vertical.

Otro de los modelos de promoción que se han ofertado en el Sistema Educativo Nacional, es el Programa de Promoción en la Función por Incentivos en Educación Básica. Este surgió el 17 de junio de 2015, en momento en que se oficializo y sustituyo al Programa de Carrera Magisterial y al escalafón Tradicional.

Los Objetivos del Programa de Promoción en la Función por Incentivos en Educación Básica, fueron<sup>45</sup>:

Contribuir a la mejora, en un marco de inclusión y diversidad, de la calidad de la educación, al impulsar el logro de resultados óptimos en el aprendizaje de los alumnos de Educación Básica.

Fortalecer la práctica profesional al asegurar, con base en los procesos de evaluación, la prestación eficaz y eficiente del servicio educativo.

Impulsar el desarrollo profesional del personal en funciones docentes, técnicos docentes, de dirección, supervisión y asesoría técnica pedagógica, a partir del resultado de sus evaluaciones.

Otorgar niveles de incentivos al personal docente, técnico docente, de dirección, supervisión y asesoría técnica pedagógica, con resultados destacados y sobresalientes en sus evaluaciones, e impulsar su mejora continua.

Mejorar las condiciones de vida y la valoración social de los participantes de la promoción en la función por Incentivos que demuestren calidad en la prestación de

---

<sup>45</sup>Diario Oficial de la Federación 17 de junio de 2015

sus servicios, compromiso en el desempeño de su labor educativa y vocación magisterial”.

El programa de Promoción en la Función constaba de 7 niveles de incentivos de carácter económico que tenían una vigencia de hasta 4 años para cada uno; se otorgan de manera objetiva, equitativa y transparente, con respeto irrestricto a la Ley General del Servicio Profesional Docente y al presente Programa. El Programa de Incentivos empezó a funcionar en el ciclo escolar 2015-2016

Cada uno de los siete niveles tiene asignado un porcentaje específico. El monto máximo será de hasta 180%, el cual corresponde al nivel 7, conforme se muestra a continuación:

#### **Niveles y porcentajes de los Incentivos**

| <b>Niveles</b>                            | <b>K1</b>  | <b>K2</b>  | <b>K3</b>  | <b>K4</b>   | <b>K5</b>   | <b>K6</b>   | <b>K7</b>   |
|---|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Porcentaje acumulado del incentivo</b> | <b>35%</b> | <b>65%</b> | <b>95%</b> | <b>120%</b> | <b>140%</b> | <b>160%</b> | <b>180%</b> |

Los lineamientos que maneja este programa por primera vez opera los incentivos económicos de manera temporal o definitiva, además rige el ingreso, permanencia y promoción horizontal y vertical de los docentes de Educación Básica. Mediante este programa la plantilla docente de la Secundaria Diurna No. 42 se ha actualizado, tres docentes han ingresado al servicio a través de él. Uno más se incorporó al Programa de Promoción Horizontal en el Nivel K1.

Actualmente el programa de estímulos por mérito académico que se existe es el que maneja la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM). En mayo de 2019 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) la Reforma Educativa del presente sexenio, con la que se derogó la Reforma Educativa de Enrique Peña Nieto.

Con la Reforma Educativa de La Cuarta Transformación(4T) se avalaron tres leyes<sup>46</sup>:

La Ley General de Educación.

La cual norma la vida de las instituciones educativas así como de la implementación y ejecución de los planes de estudio.

Ley de Mejora Continua de la Educación.

Señala la creación de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, que sustituirá al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).

La Comisión coordinará el Sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación, que a su vez tendrá un Comité integrado por el titular de la SEP y una junta, la cual tendrá representación de otras Secretarías de Estado, como de la Función Pública, Hacienda y de las comisiones de educación de ambas cámaras del Congreso de la Unión.

La Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros.

Bajo esta Ley se crea la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros; adscrita a la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal. Bajo las siglas USICAMM.

---

<sup>46</sup> <https://laverdadnoticias.com/politica/En-que-consiste-la-Reforma-Educativa-de-AMLO-20210525-0114.html> (Consultada el 10-10-2022)

USICAMM es un órgano administrativo que cuenta con completa autonomía técnica, operativa y de gestión, que ejecuta el proceso de asignación de plazas laborales para profesionales de las carreras de Maestras y Maestros, en función de las atribuciones que le ha otorgado la Ley General del Sistema.

Su finalidad es que este personal cuente con acceso justo a la carrera pública, otorgándose de manera equitativa, según a sus méritos, reconocimientos y como un medio para lograr la excelencia de la preparación educativa.

Para cumplir con sus atribuciones, USICAMM promueve la realización de los siguientes procesos a cargo del Sistema para las Carreras de las Maestras y los Maestros<sup>47</sup>:

Admisión: ingreso al servicio público educativo en Educación Básica y Educación Media Superior a cargo del Estado:

Mediante procesos anuales de selección, en los que participen los aspirantes en igualdad de condiciones, siempre públicos, transparentes, equitativos e imparciales.

En virtud de los artículos 35 y 39 de la LGSCMM, los egresados de las escuelas normales públicas UPN y CAM, cuentan con prioridad en esta selección.

Promociones verticales:

Ascenso a un puesto, cargo o categoría de mayor responsabilidad.

Aumento del salario percibido.

Cambio de funciones.

Promoción horizontal: Realizada en virtud de un programa integrado por diferentes niveles de estímulo y con base en reglas de incorporación, promoción y permanencia.

---

<sup>47</sup> idem

Horas adicionales: Incorporación de docentes que laboran horas, semanas o meses, cubriendo al personal requerido en diferentes asignaturas.

Reconocimientos: Un estímulo para incentivar la función social de las maestras, maestros, personal directivo o de supervisión entre los que se destacan:

Beca comisión.

Asesoría técnica pedagógica.

Tutorías.

Asesoría técnica.

Cambio de centro de trabajo: Regula todos los cambios de profesionales docentes, técnicos docentes, asesores técnicos pedagógicos, directores y supervisores dentro de una misma entidad federativa, al igual que hacia cualquier otra.

Los niveles que maneja este programa son ocho, organizados de la siguiente manera:

#### Niveles, porcentajes y permanencia

| Nivel       | 1   | 2   | 3   | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    |
|-------------|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|
| Porcentaje  | 35% | 65% | 95% | 120% | 145% | 165% | 185% | 205% |
| Permanencia | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    |

Con este nuevo esquema han ingresado al Servicio Docente en la Secundaria Diurna No. 42 Turno Matutino, tres docentes, dos para impartir la materia de Matemáticas y uno más para Geografía.

## 2.3 INSTITUCIONES DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL DE LOS DOCENTES, INCLUIDOS EN EL CONTEXTO

Para llevar a cabo la Actualización y Capacitación del Magisterio en Servicio dentro de la Alcaldía Miguel Hidalgo se encuentran diferentes instituciones entre ellas:

Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 095

La Universidad Pedagógica Nacional es una institución pública de Educación Superior, creada por decreto presidencial el 29 de agosto de 1978. Tiene la finalidad de formar profesionales de la educación en Licenciatura y Posgrado para atender las necesidades del Sistema Educativo Nacional y de la sociedad mexicana en general.

Actualmente la UPN, cuenta con seis Unidades en la Ciudad de México entre ellas la Unidad 095 la cual ofrece Estudios de Licenciatura y Maestría, así como Diplomados, Cursos de Actualización Docente, promueve la investigación en materia educativa y difunde la cultura pedagógica, la ciencia y las diversas expresiones artísticas y culturales del país.

La UPN es la institución pública más importante de México en la formación de cuadros especializados en el campo educativo. La planta académica de la UPN en todo el país genera conocimientos, estrategias y modelos pedagógicos para comprender y transformar la educación.

Los Centro de Asistencia Técnica a la Escuela y Formación Docente

“Carmen G. Basurto”

“Guadalupe Cenicerros de Zavaleta”

Los Centros de Asistencia Técnica a la Escuela y Formación Docente son espacios académicos de formación permanente de y para los maestros de Educación Básica en servicio. Contribuyen al fortalecimiento profesional a través del intercambio de experiencias académicas, pedagógicas y didácticas entre pares y con especialistas, con lo cual se promueve el desarrollo docente.

En estos espacios se ofrecen servicios básicos como: biblioteca, informática y préstamo de instalaciones y recursos académicos a los niveles y modalidades educativas. Asimismo, se ofrecen servicios de asesoría a colectivos escolares sobre tópicos de interés específico.

Los Docentes de la escuela Secundaria Diurna No. 42 Turno Matutino se actualizan a través de los Servicios en los Centros de Asistencia Técnica a la Escuela y Formación Docente. En específico en el Centro “Carmen G. Basurto” que se ubica en la colonia Escandón. Otro Centro que se ubica en la Demarcación de Miguel Hidalgo es “Guadalupe Ceniceros de Zavaleta”. Además de las diferentes plataformas electrónicas que pone a disposición de los docentes la Secretaría de Educación Pública.

Donde se han actualizado en diferentes tópicos como son

Plan de estudios 2011

Pan de estudios 2016

Aprendizajes Clave

Aprendizajes Esperados.

Estrategias de evaluación

Métodos de enseñanza

Elaboración de material didáctico

Planeación escolar

Didáctica de las diferentes asignaturas que integran el plan de estudios vigente.

Conocimiento del adolescente.

Educación Socioemocional

Ruta de Mejora

Programa Escolar de Mejora Continua

Uso de Plataformas Educativas.

Manejo de paquetería.

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

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

La Política Educativa del sexenio 2000-2006, buscaba transformar la gestión escolar en nuestro país. Entrando en vigor en 2001 el Programa Escuelas de Calidad (PEC). Este programa *“promueve un modelo de gestión escolar que impulsa el fortalecimiento de los directores, maestros y padres de familia, para que decidan colectivamente, a través de un ejercicio de planeación estratégica”*<sup>48</sup>

Identificando a la planeación como herramienta esencial para mejorar la gestión de la escuela *“en los asuntos pedagógicos, organizativos, administrativos y de participación social, bajo el supuesto de que, sí transforman sus prácticas y relaciones, entonces habrá mejores condiciones para mejorar el aprendizaje y los resultados educativos de todos los alumnos”*<sup>49</sup>

Para lograr este cometido a lo largo de los últimos veinte años se han utilizado diferentes instrumentos de planeación institucional: Proyecto Escolar, Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE); Ruta de Mejora Escolar.

---

<sup>48</sup> SEP. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México, Subsecretaría de Educación Básica, 2010. Pág. 13

<sup>49</sup> Idem.

Actualmente la Política Educativa enarbola el Proyecto de Nueva Escuela Mexicana (NEM) acompañada del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

Sin importar el instrumento de planeación institucional que se utilice una de las inconformidades manifiestas de los cuerpos docentes es que estos instrumentos se estructuran sin tomar en consideración las necesidades de la población escolar. Lo cual obstaculiza su desarrollo y el alcance de objetivos.

### 3.2. ESTADO DEL ARTE DE LA PROBLEMÁTICA

Con referencial al tema del Presente estudio, se realizó una investigación bibliográfica, consultando las bases de datos de diferentes instituciones de Educación Superior tanto nacionales como extranjeras, entre ellas: Universidad Pedagógica Nacional (UPN); Universidad Autónoma de México (UNAM)

Encontrándose los siguientes trabajos de investigación centrados en el Liderazgo Distribuido.

#### **Título 1: EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESCOLAR PARTICULAR<sup>50</sup>**

El documento señalado pretende dar respuesta a la pregunta ¿Qué características perciben los docentes de la Institución Educativa Escolar Particular en su institución para el desarrollo de un Liderazgo Distribuido?

Para ello se plantearon el siguientes Objetivos General: Conocer las características que perciben los docentes de una Institución Educativa Escolar Particular para el desarrollo del Liderazgo Distribuido. El estudio se realizó bajo el enfoque Cuantitativo, a nivel Descriptivo. El método aplicado fue la encuesta y el instrumento el cuestionario

---

<sup>50</sup> Celis Ingunza, et.al. El Liderazgo Distribuido en Docentes de una Institución Educativa Escolar Particular. República de Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2012.

En la presente investigación destacan la Teoría de la Cognición y de la Actividad sustentan como bases para el desarrollo de la concepción de Liderazgo desde una perspectiva distribuida, identificando la naturaleza de una organización y los aprendizajes colaborativos que se dan al interior de esta. En una organización que se desarrolla bajo el esquema de Liderazgo Distribuido, el líder se identifica un promotor del desarrollo de talentos.

El Liderazgo Distribuido toma preponderancia, cuando el Director desde su perspectiva de Líder, trabaja en equipo, mejorando la comunicación entre todos los actores para enfrentar con éxito situaciones problemáticas y fomentar proyectos a futuro. En este marco la confianza es piedra angular para el proceso.

En la investigación, se identificó que a partir de la percepción de los docentes que la confianza obtuvo mayor porcentaje en la escala de valoración, seguida por motivación, talento y liderazgo múltiple. La confianza es la característica más valorada por los docentes, en la institución de estudio se desarrolla un alto nivel de confianza, que permite el respeto a las ideas individuales y grupales, el trabajo en equipo y el consenso de ideas entre docentes. En cuanto a la motivación, los docentes señalaron que los directivos valoran su trabajo, toman en cuenta sus propuestas e ideas para la institución, percibiéndose un alto grado de satisfacción laboral. Identificándose con ello la disposición necesaria para la ejecución de actividades de Liderazgo Distribuido.

Por lo que respecta al Talento es percibido por los docentes como una pieza para el desarrollo profesional o institucional; sin embargo, los docentes consideran que es valorado en menor grado por la institución. En lo concerniente al Liderazgo Múltiple los docentes consideran que esto se visualiza cuando el directivo promueve trabajos coordinados y colaborativos en beneficio de la institución y el alumnado.

## **Título 2: LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO COMO CATEGORÍA INTERPRETATIVA, EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN SOSTENIDA DEL CAMBIO, EN UNA COMUNIDAD EDUCATIVA DE UN COLEGIO PARTICULAR SUBVENCIONADO DE LA SEXTA REGIÓN: UN ANÁLISIS Y REFLEXIÓN DESDE LA FENOMENOLOGÍA HERMENÉUTICA DE PAUL RICOUER<sup>51</sup>**

La presente investigación tiene como objetivo comprender la dinámica interpretativa y comprensiva que desarrolla una comunidad escolar, desde sus propias prácticas de liderazgo en el contexto de la gestión del cambio. Estas prácticas constituyen, en el ámbito de la gestión escolar, una acción decisiva para el mejoramiento y calidad del quehacer educativo. El estudio se realizó bajo el enfoque Cualitativo. El método aplicado fue Estudio de Caso y el instrumento el relato.

Señal que actualmente el contexto educativo se encuentra inmerso en los desafíos de una sociedad del conocimiento y de la información, cuestionado por nuevos paradigmas valóricos y proyectado a cambios y reformas constantes. Frente a esta complejidad se exigen miradas y aproximaciones distintas y variadas al fenómeno educativo.

En este sentido, las prácticas de liderazgo emergen como un eje fundamental en la dinámica de una comunidad educativa. Exploran y articulan los diversos y complejos sentidos del quehacer educativo, desarrollando la visión y acción de los diferentes integrantes del proceso, en un contexto de cambio constante.

Desde esta perspectiva adquiere pleno sentido la necesidad de indagar los significados e interpretaciones que se dan desde la misma comunidad educativa en sus prácticas de liderazgo, esto comprendido desde un complejo sistema de relaciones y acciones, proyectadas desde las vivencias y experiencias de sus integrantes.

---

<sup>51</sup> Roberto Avendaño Reyes. Las Prácticas de Liderazgo Distribuido como Categoría Interpretativa en el contexto de la gestión sostenida del cambio, en una comunidad educativa de un colegio particular subvencionado de la sexta región. Un análisis y reflexión desde la fenomenología hermenéutica de paúl Ricoeur. Santiago de Chile, Universidad de Chile, 2019.

Es en los diversos planos y niveles de esta interacción que se dan en la comunidad educativa, donde se hacen relevantes la comprensión y análisis de las prácticas de liderazgo, no solo como un producto o resultado de una técnica o metodología, sino fundamentalmente como una clave interpretativa del mismo sistema: comunidad educativa.

El trabajo referido es un Estudio de Casos, desarrollado en una comunidad educativa de la sexta región de Santiago de Chile, el cual se aborda desde la hermenéutica reflexiva de Paúl Ricouer, ofreciendo un acercamiento metodológico entre la filosofía hermenéutica y las Ciencias Sociales.

A partir del relato de los participantes de la comunidad, se identifican las categorías del Liderazgo Distribuido, así como la gestión sostenida del cambio cuando la comunidad enfrenta un momento de cambio.

### **Título 3. PRÁCTICAS DE DISTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO Y CONDICIONES MICROPOLÍTICAS ESCOLARES: INTERACCIONES ENTRE SUS ACTORES. ESTUDIO DE CASOS EN LICEO DE EDUCACIÓN MEDIA TÉCNICO PROFESIONAL DE ALTA VULNERABILIDAD EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE<sup>52</sup>**

En el presente estudio se identifica al Liderazgo Distribuido en dos vertientes, la primera de ellas como concepto teórico y la segunda un nuevo marco conceptual para analizar el Liderazgo Escolar.

Basados en la teoría de Spillane señalan que el Liderazgo Distribuido es una herramienta de análisis que permite comprender de una manera diferente el mundo de la escuela y sus equipos. Destacando los siguientes aspectos:

---

<sup>52</sup> Carolina Pilar Domínguez Mansilla. Prácticas de Distribución del Liderazgo y Condiciones Micropolíticas Escolares: Interacciones entre sus Actores. Estudio de Casos en Liceo de Educación Media Técnico Profesional de Alta Vulnerabilidad en La Región Metropolitana de Chile. Republica de Uruguay, Instituto de Educación, 2022

La planificación y la implementación divergen entre sí, en la medida en que los maestros y directivos no siempre comparten una visión de la escuela, o bien del trabajo colaborativo, por ello los planes se modifican en función de las personas involucradas en los distintos períodos.

Para los Directores, entregar autonomía es parte fundamental de la confianza relacional. El docente considera a su vez esta libertad como un respaldo a su labor profesional, sin embargo, al validar este trabajo parcelado no se favorece el trabajo colaborativo entre docentes, al contrario, se fomenta el Liderazgo personal e individual, eminentemente jerárquico en detrimento de un trabajo transversal colectivo.

Los profesores viven esta autonomía como ausencia de acompañamiento y claro desinterés en el plan de acción común.

#### **Título 4. COORDINACIÓN PEDAGÓGICA Y LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LOS INSTITUTOS DE SECUNDARIA<sup>53</sup>**

El estudio destaca la Coordinación Pedagógica en Secundaria al relacionarse con la capacidad del personal para trabajar colaborativamente en el diseño y desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje eficaz. Se relaciona explícitamente con el desempeño profesional del profesor, identificado como el factor más influyente de mejora escolar.

Esta investigación señala que las instituciones educativas demandan modalidades de liderazgo distribuido, que involucren a las diferentes figuras a asumir responsabilidades pedagógicas, que influyan en el funcionamiento del centro y en los modos de organizar los procesos instructivos.

Entre los resultados se resalta una fuerte correlación entre el funcionamiento del centro, materializado en su coordinación pedagógica y el liderazgo de los directivos

---

<sup>53</sup> Antonio Bolívar Botía. Coordinación Pedagógica y Liderazgo Distribuido en los Institutos de Secundaria. Granada, Madrid, 2019.

y jefaturas de estudio. Relación que demuestra la efectividad de incluir liderazgo distribuido en los centros escolares, a través del empoderamiento de figuras clave, de ellos dependerá que existan condiciones favorables en la creación de un clima de confianza y colaboración.

Es prioritario que la dirección construya un proyecto común sólido en los centros de secundaria y promocióne que el personal se adhiera a él. Sólo a través de la participación del personal y su implicación para asumir responsabilidades pedagógicas será posible el logro de una coordinación pedagógica sólida y eficaz, orientada hacia la mejora escolar.

#### **Título 5. PRACTICAS QUE CONFIGURAN UN LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN UN LICEO POLITÉCNICO DE LA COMUNA DE SAN MIGUEL<sup>54</sup>**

El presente es un estudio de corte cualitativo sobre las prácticas que configuran el Liderazgo Distribuido desde los discursos de Docentes y Directivos del Liceo Politécnico Particular Subvencionado de la Comuna de San Miguel, en Santiago de Chile.

Se analizaron los discursos del grupo focal en tres categorías:

1. Valorización de los actores educativos dentro del establecimiento
2. Comunicación entre los diversos agentes del establecimiento.
3. Prácticas de Liderazgo Distribuido.

Después de analizar los discursos en función de las categorías anteriores se llegó a la conclusión de que es necesario transformar las prácticas actuales de Liderazgo por otras que configuren un Liderazgo Distribuido. Enfatizando la participación de todos los agentes educativos tanto en la Toma de Decisiones como en la Construcción y Desarrollo de los Planes de Mejora al interior de las instituciones educativas.

---

<sup>54</sup> Karol Yanina Labrín Bórquez. Prácticas que Configuran un Liderazgo Distribuido en un Liceo Politécnico de la Comuna de San Miguel. Universidad de Chile, Santiago de Chile, 2014.

Identificando al Liderazgo Distribuido como un conjunto de orientaciones y direcciones, coherentes a una cultura donde el Liderazgo no está definido por un puesto, sino que es entendido como una actividad, en donde las acciones de varias personas y sus prácticas contribuyen al desarrollo de un fin común.

## **Título 6. PRÁCTICAS DIRECTIVAS DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO: CREACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE PARA LA MEJORA ESCOLAR. UN ESTUDIO DE CASO EN EL MUNICIPIO DE COLINA, CHILE<sup>55</sup>**

Este estudio de corte cualitativo propone detallar el concepto de Liderazgo Distribuido como una práctica para mejorar la efectividad escolar desde el punto de vista de los Directores de escuela y Lideres Docentes en el contexto de las Escuelas Públicas del Municipio de Colina en Chile.

Identifica al Liderazgo Distribuido como una herramienta que se emplea en una situación conflictiva donde cualquiera de los integrantes de la comunidad educativa puede tomar el mando sin importar su posición o cargo.

Para llevar a cabo el estudio se determinaron los elementos que configuran las prácticas de Liderazgo Distribuido en las interacciones que tienen los Directores y los Docentes Lideres en la escuela municipal en el contexto chileno.

Se analizó como el Directivo apoya al desarrollo profesional para el ejercicio del Liderazgo Docente, así como las valoraciones que tienen Directivos y Docentes Lideres en la promoción de la confianza y el trabajo colaborativo para la distribución del Liderazgo.

El estudio destaca que la Gestión Educativa que se desarrolla dentro de las escuelas necesita a Directivos preparados para enfrentar condiciones dentro del

---

<sup>55</sup> Marisol M. Galdemes Calderón, Prácticas Directivas de Liderazgo Distribuido: Creación de Oportunidades de Desarrollo Profesional Docente para la Mejora Escolar. Un Estudio De Caso En El Municipio De Colina, Chile. Barcelona, Universidad de Barcelona, 2020.

Marco Legal, el Contexto Municipal y la propia Escuela. Factores como Iniciativa, creatividad, proactividad, curiosidad, motivación, capacidad colaborativa, iniciativa, responsabilidad y autoconfianza ayudan a identificar a un Docente Líder.

Los límites que tanto Directivos como Docentes Líderes identificaron fueron: La propia meta de la organización, la supervisión del Directivo, la normatividad, los aspectos situacionales, la disposición personal del docente y la relación con los otros. El Directivo Escolar es el factor más importante en la construcción de la capacidad de liderar la escuela. Crea oportunidades para el desarrollo profesional de los docentes, gestionando las estructuras y condiciones organizacionales para el ejercicio del Liderazgo Docente a través de patrones de distribución.

#### **Título 7. LIDERAZGO DISTRIBUIDO: UNA POSIBILIDAD LATENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.<sup>56</sup>**

En el presente estudio el autor señala que el Liderazgo Distribuido puede variar en la medida que se requieran ciertas experticias para la consecución de los proyectos. El momento y lugar al que debe prestar mayor atención en la escuela, es la intervención directa del docente con el alumno que tiene lugar en el aula de clase y para ser exitosa debe transformarse convertirse en centro focal de mejora.

Adoptar el Liderazgo Distribuido requiere de un compromiso institucional para aplanar la estructura jerárquica tradicional además de distribuir las responsabilidades dentro de un ambiente de cooperación y reto compartido que demanda sinergia y compromiso entre todos los colaboradores, clientes y directivos para lograr las metas institucionales.

Comprender los factores que facilitan un Modelo Distribuido es vital para que tanto la estructura organizacional, como las funciones de esta misma respondan a la

---

<sup>56</sup> Jaime Augusto Melo Ordoñez. Liderazgo Distribuido: Una Posibilidad Latente en Instituciones Educativas. Bogotá D: C. Colombia, 2011.

distribución del liderazgo mismo. Algunos teóricos han propuesto que la cultura es una determinante importante del compromiso organizacional.

El Modelo de Liderazgo Distribuido requiere de sinergias existentes entre los equipos de trabajo que garanticen la comunicación efectiva y la distribución correspondiente entre los miembros cuando se requiera. Un alto nivel de cohesión en la institución alrededor de los valores institucionales es una reflexión profesional acerca del modo que mejor se puede enseñar a los alumnos, conformando comunidades profesionales.

El Modelo de Liderazgo Distribuido conlleva tres pasos en su ejecución: Reflexión introspectiva; Trabajo Colaborativo y Participación de los diferentes actores escolares. El papel del Directivo, su actitud de apertura permea a la comunidad y “enseña” el camino para todos.

## **Título 8. ESTUDIO DE CASO ACERCA DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN UNA ESCUELA PRIMARIA DEL ESTADO DE MÉXICO.<sup>57</sup>**

La investigación es un estudio de caso que pone de manifiesto la forma en que se desarrolla el Liderazgo Distribuido en la Escuela Primaria Pública Estatal “Ford 107. Dr. Gustavo Baz Prada”.

La autora señala que el Liderazgo es indispensable para el logro de los propósitos y con ello alcanzar la calidad educativa; favorece el desarrollo de la gestión en la escuela, así como favorece los aprendizajes.

El Liderazgo debe mostrarse de manera Distribuida entre las personas involucradas en el actuar de la institución, se trata de reunir voluntades e intereses hacia un proyecto compartido, de tal forma que se desarrolle un Liderazgo Distribuido con el propósito de mejorar la calidad educativa.

---

<sup>57</sup> Georgina Sofía Martínez Piñón. Estudio de Caso. Acerca del Liderazgo Distribuido en una Escuela Primaria del Estado de México. Instituto Tecnológico y de estudios Superiores de Monterrey (ITESM) Naucalpan, Estado de México. México, 2012

La autora subraya que la importancia del Liderazgo Distribuido en la escuela se refleja en el trabajo de todos los involucrados ya que, mediante la distribución de tareas y autoridad, se logra el desarrollo de prácticas educativas efectivas que contribuyen a alcanzar las metas y propósitos planteados en la planeación institucional. Por lo tanto, el compromiso y responsabilidad de alcanzar una educación de calidad en la institución, no recae en una sola persona, sino en todos los integrantes de la comunidad educativa.

### **Título 9. LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 7, DISTRITO INDEPENDENCIA.<sup>58</sup>**

El presente estudio responde al enfoque cuantitativo, nace por el interés de difundir los beneficios del liderazgo distribuido que se practica en las Instituciones Educativas, en especial para formar líderes dentro de las Instituciones educativas y mejorar los niveles de percepción que tienen los profesores respecto a esto.

El liderazgo Distribuido se sustenta en teorías como la de Vygotsky, quien fundamenta la teoría de la actividad histórica cultural, otra teoría es la de Hutchins llamada cognición distribuida y la teoría Sociológica del dualismo analítico desarrollada por Margaret Archer.

Los tres teóricos coinciden en la importancia de una mediación sociocultural en las relaciones que se generan entre las personas dentro de un contexto, así también nos hablan de la necesidad de distribuir las responsabilidades en un determinado tiempo y espacio. Por último, hacen referencia a situación, acción, objeto y actores en esas interrelaciones.

De acuerdo con el análisis inferencial, en la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

---

<sup>58</sup> Zulema Callalli Palomino. Liderazgo Distribuido en Instituciones Educativas de la Red7, Distrito Independencia. Lima, Perú, Universidad César Vallejo, 2018.

- ✓ Los docentes perciben que la práctica del liderazgo distribuido de los directivos está en proceso de construcción y que aún se deben fortalecer algunas características.
- ✓ La confianza es la dimensión con mayor índice de percepción, señalada por el 82.8% de los docentes encuestados
- ✓ En promedio la mitad de los docentes perciben que la gestión del talento se desarrolla de manera insuficiente, lo cual quiere decir que se sienten poco valorados y con pocas oportunidades para demostrar sus potencialidades. El resto se divide casi equitativamente en una percepción de gestión del talento deficiente y eficiente.
- ✓ Más del 60% de los docentes encuestados perciben que la motivación generada por los Directivos es moderada, es decir, consideran que los directivos son empáticos, generan estímulos y reconocen públicamente sus logros.
- ✓ El 65% de los encuestados, coinciden en señalar que falta implementar mecanismos para asumir diversas responsabilidades con autonomía en espacios de diálogo y concertación.

**Título 10. LIDERAZGO DISTRIBUIDO DEL DIRECTOR PARA EL MEJORAMIENTO DEL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LAS NIÑAS Y LOS NIÑOS DEL NIVEL PRIMARIO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA No. 60024 SAN JUAN DE MIRAFLORES DE LA CIUDAD DE IQUITOS.<sup>59</sup>**

El objetivo general de la presente investigación es: establecer la relación entre el Liderazgo Distribuido del director y el rendimiento académico de las niñas y los niños

---

<sup>59</sup> Lita Lorena Guerra Leonardo. Liderazgo Distribuido del Director para el Mejoramiento del Rendimiento Académico de las Niñas y los Niños del Nivel Primario en la Institución Educativa No. 60024 San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos. Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” Lambayeque, Perú 2018.

del nivel primario de la institución educativa No 60024 San Juan de Miraflores de Iquitos.

El estudio pertenece al tipo correlacional y el diseño fue el no experimental de tipo transeccional correlacional.; para la recolección de datos se aplicó un cuestionario a director por parte de los docentes. Así mismo para el análisis e interpretación de los datos recolectados se utilizó la estadística descriptiva, presentándolos en tablas de frecuencias y gráficos estadísticos.

En dicha investigación se concluyó que hablar de Liderazgo Distribuido es referirse a un trabajo horizontal, donde la comunidad educativa se desarrolla en una organización menos jerárquica y más inteligente, que cultiva la capacidad de relacionarse a través de la confianza, acciones colaborativas y vínculos sólidos que se establecen entre los miembros. Por lo tanto, es una herramienta de análisis que permite ver a la escuela y al grupo de personas que laboran en ella.

Asimismo, se concluyó que existe relación directa entre el liderazgo distributivo del director sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad; y el mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario

La implementación de las dimensiones: Confianza; Talento, Motivación y Liderazgo sustentado en las teorías científicas de la cognición distribuida y teoría de la actividad entonces contribuirá al mejoramiento del rendimiento académico de niños (as) del nivel primario

### 3.3. DELIMITACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una vez revisadas las investigaciones relacionadas con el tema de estudio se procedió al planteamiento del problema. Hernández Sampieri señala *“Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de la*

*investigación*<sup>60</sup>, Con respecto al mismo tópico Raúl Rojas Soriano señala “*Plantear un problema desde una perspectiva científica significa reducirlo a sus aspectos y relaciones fundamentales a fin de poder iniciar su estudio intensivo; pero la reducción- vía el recurso de abstracción- no significa de modo alguno simplificar el análisis científico de la realidad social*”<sup>61</sup>

La delimitación de la problemática para el presente estudio, quedo estructurada de la siguiente manera:

**¿Cuál es la estrategia adecuada para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) en la Escuela Secundaria Diurna No 42 Turno Matutino?**

### 3.4. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Sobre la Hipótesis Bizquerra menciona “*es la relación apriorística entre la variable independiente o causa y la variable dependiente o efecto*”<sup>62</sup>

Hernández Sampieri señala al respecto que una hipótesis: “*..., nos indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones alternativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones*”<sup>63</sup>

En función lo anterior la Hipótesis para el presente estudio se definió de la siguiente manera:

---

<sup>60</sup> Roberto Hernández Sampieri, et. al. Metodología de la Investigación. Quinta edición. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, 2010. Pág. 44.

<sup>61</sup> Raúl Rojas Soriano. Guía para realizar Investigaciones Sociales. Ed. PyV, México, 2010 Pág. 69.

<sup>62</sup> Rafael Bizquerra Alzina. Metodología de la Investigación Educativa. Madrid, España. Ed. La Muralla S.A, 2009. Pág. 172.

<sup>63</sup> Roberto Hernández Sampieri, et. al. Metodología de la Investigación. Op.Cit. Pág. 49

**La estrategia apropiada para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) en la Escuela Secundaria Diurna No 42 Turno Matutino es el Liderazgo Distribuido.**

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

#### 3.5.1. CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE VARIABLE

Hernández Sampieri define la variable como: *“una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”*<sup>64</sup>,

Rojas Soriano establece que *“El termino variable puede definirse como una característica, atributo, propiedad o cualidad que: a) puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades; b) puede presentarse en matices o modalidades diferentes o, c) en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum”*<sup>65</sup>

De acuerdo con estos autores el término variable es un atributo o característica de los seres, objetos o fenómenos de estudio durante una investigación, estos rasgos contribuyen a la construcción de la hipótesis.

#### 3.5.2. LA VARIABLE INDEPENDIENTE

La variable independiente puede definirse como *“aquella que considera la supuesta causa, es la condición antecedente al efecto provocado”*<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Ibid. Pág. 93.

<sup>65</sup> Raúl Rojas Soriano. Guía para realizar Investigaciones Sociales. Op. Cit. Pág. 182.

<sup>66</sup> Roberto Hernández Sampieri, et. al. Metodología de la Investigación. Op.Cit. Pág. 6.

Cea D Ancona señala que la variable independiente es *“Aquella cuyos atributos se supone que influyen en los que adopta una segunda variable (la dependiente). Figuran en la hipótesis de la investigación e indican posibles causas de la variación de la variable que centra el interés de la indagación (la dependiente o variable efecto)”*<sup>67</sup>

Bizquerra menciona *“La variable independiente es la supuesta causa de los cambios observados al término del experimento en la variable dependiente”*<sup>68</sup>.

Por lo tanto, la Variable Independiente del presente estudio es

### **Liderazgo Distribuido**

#### **3.5.3. LA (LAS) VARIABLE (ES) DEPENDIENTE (S)**

Siguiendo con la temática de Cea D Ancona la variable dependiente es aquella *“cuyos atributos dependen – como su nombre lo indica- de los que adopten las variables independientes. Ambos tipos de variables corresponden a los objetivos de la investigación”*<sup>69</sup>

Roberto Hernández Sampieri señala *“La variable dependiente puede entenderse como el efecto provocado por una causa determinada”*<sup>70</sup>.

En la presente investigación la variable dependiente es:

---

<sup>67</sup> María Ángeles Cea D Ancona. Metodología Cuantitativa. Estrategias y Técnicas de Investigación social. Madrid, Síntesis, 2001. Pág. 133.

<sup>68</sup> Rafael Bizquerra Alzina. Metodología de la Investigación Educativa. Op. Cit. Pág. 174.

<sup>69</sup> María Ángeles Cea D Ancona. Metodología Cuantitativa. Estrategias y Técnicas de Investigación social. Op.Cit. Pág. 133.

<sup>70</sup> Roberto Hernández Sampieri, et. al. Metodología de la Investigación. Op.Cit. Pág. 6.

## **Mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua en la Secundaria Diurna No. 42**

### **3.6. OBJETIVOS**

Rojas Soriano señala que los objetivos *“son los puntos de referencia o señalamiento que guían el desarrollo de una investigación y a cuyo logro se dirigen todos los esfuerzos”*<sup>71</sup>

#### **3.6.1. EL OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Rodríguez Moguel señala que *“El objetivo general consiste en un enunciado claro y preciso de lo que pretendemos realizar en la investigación”*<sup>72</sup>

Por lo tanto, el Objetivo General de la presente investigación es el siguiente:

**Identificar por medio de la investigación descriptiva, modalidad encuesta utilizando la escala tipo líder, los elementos del Liderazgo Distribuido que puede contribuir a mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua.**

---

<sup>71</sup> Raúl Rojas Soriano. *Guía para realizar Investigaciones Sociales*. Op. Cit. Pág. 81.

<sup>72</sup> Ernesto A. Rodríguez Moguel. *Metodología de la Investigación*. 5ª. ed., México, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2005. Pág. 39.

### 3.6.2. LOS OBJETIVOS PARTICULARES DE LA INVESTIGACIÓN

Continuando con Moguel *“Los objetivos particulares son originados a partir del objetivo general y nos indican lo que se pretende realizar en cada una de las etapas de la investigación”*<sup>73</sup>

Los objetivos particulares para esta investigación son:

- a) Plantear la Investigación Descriptiva tipo encuesta
- b) Investigar los elementos Teórico-Metodológicos y conceptuales del Liderazgo Distribuido.
- c) Construir el Marco Teórico de la Investigación.
- d) Elaborar el Instrumento de recopilación de datos.
- e) Validar y aplicar el instrumento de recolección de datos.
- f) Organizar, Analizar e Interpretar los datos obtenidos
- g) Estructurar el Diagnóstico de la Investigación.
- h) Proponer una estrategia de solución al Problema de Investigación

---

<sup>73</sup> Ibid. Pág. 125.

## **CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 EL LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR**

En los últimos años uno de los consensos más grandes construidos en la educación, ha sido que, para conseguir una mejora de los centros educativos, alcanzar muchos de los objetivos propuestos, promover la calidad y excelencia, y en especial para ubicar los temas de la organización, gestión y planificación didáctica, se necesita de un óptimo liderazgo, más que de un audaz directivo.

Esto es, existe una gran diferencia entre el dirigir y liderar, en cuanto a las responsabilidades, tareas y funciones que se tienen. Así, por ejemplo, dirigir una institución educativa conlleva una autoridad institucional, que se acompaña de atributos técnicos propios del cargo, que exigen eficacia. Liderar por otra parte, se reconoce como esa autoridad informal que influye en la institución educativa, facilitando procesos de mejora y cambios integrales:

**“Como se puede notar, los tiempos van cambiando, las funciones del director se van complejizando; aún hasta hace poco éste se limitaba a una actividad meramente administrativa; registros escolares, representar a la institución en actos académicos y sociales etc. Actualmente se da un nuevo tipo de Dirección que se caracteriza por mayor dinamismo y más atención a las problemáticas organizativas y a las relaciones humanas, es así como estas funciones se fueron diversificando y haciéndose más complejas, debiendo el director ser capaz de armonizar la autoridad con la supervisión y el control, la técnica pedagógica con la gerencia y la administración. (...) Así como alimentar la mente, el**

**corazón y el espíritu, proporcionando un servicio a través del ejercicio del liderazgo.”<sup>74</sup>**

Desde esta perspectiva, no solo se sugiere que existen ciertas directrices que deben ser una guía para las instituciones en las tareas de innovación y de cambio cultural, sino que hay factores tales como el estilo de liderazgo y las competencias de un sujeto, que son de observancia en la dirección de una institución educativa, de manera que solamente una combinación adecuada lograra un desarrollo efectivo.

No obstante, esto no significa que todas las teorías que se han construido para conseguir el enfoque deseado del liderazgo sean útiles en los centros educativos, o bien pertinentes, en especial si se reconoce que las necesidades de este nuevo siglo han cambiado, a causa de los constantes cambios sociales y tecnológicos que demandan de un estilo de dirección, que sólo puede ser exhibido por los administradores capaces de hacer cumplir los objetivos previamente determinados, a través del control y el liderazgo, es decir, muchas de las instituciones educativas se habían desarrollado en ambientes adecuados, caracterizados por la estabilidad (sin necesidad aparente de la predicción), el predominio del capital financiero y una relación entre jefe y subordinado evidentemente verticalizada, que no exigía de grandes de herramientas o habilidades en tanto el contexto no cambiaba.

En este sentido, es de esperarse que con el tiempo el tema del liderazgo ha sido objeto de un sin número de investigaciones, las cuales se han dado a la tarea de explicarlo, definirlo y caracterizarlo de diversas maneras.

---

<sup>74</sup> Neuschel, citado en Directivos para Educación en el siglo XXI. Santiago de Chile, Fundación Creando Futuro, 2010. Pág. 89

#### 4.1.1 TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES.

Como se lee en líneas anteriores el liderazgo es un término de gran interés, porque juega un papel muy importante en los diferentes escenarios organizacionales, sin embargo, también es cierto que no existe una sola definición que lo describa.

Etimológicamente este es un término que tiene su origen en el vocablo “Laeden” que significa viajar. En la práctica y para su uso puede traducirse como la acción de llevar algo de la mano, conducirlo, guiarlo, orientarlo, de acuerdo con la postura del autor, esto a razón de que es un tema crecidamente complejo, cuya definición y entendimiento guarda estrecha relación con las aproximaciones teóricas contemporáneas, mismas que descienden de las diversas corrientes epistemológicas que han patentado los cursos de la historia <sup>75</sup>.

Al respecto, si bien existe una gran cantidad de definiciones de la palabra liderazgo que hacen que sea muy difícil establecer un concepto global, también es cierto que entre tantas posturas se tiene una coincidencia en aspectos que establecen que este es un proceso en el cual el líder orienta e influye sobre las actividades realizadas del equipo de trabajo, implica tener una visión clara de la organización, donde se incluye una gran cantidad de variables como los son los valores, tareas, procesos y cambios, que finalmente se deben controlar para llevar a los colaboradores al logro de los objetivos trazados.

##### 4.1.1.1 PRIMERAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO.

Para algunos autores el liderazgo es una habilidad que surgió con el período Neolítico de la Historia, cuando los seres humanos se transformaron de nómadas a

---

<sup>75</sup> Serrano, B., y Portalanza, A. Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional. Suma de negocios. Vol. 5, No. 11, 2014. Pág. 18.

sedentarios y crearon los primeros asentamientos humanos, gracias al descubrimiento de la agricultura y la ganadería, para algunos autores, fueron las situaciones que forjaron una nueva organización social que dio paso a una estructura jerárquica donde el liderazgo o las bases de este recaían en el individuo con más conocimientos o experiencia.

Ahora, a primera vista pareciera que el liderazgo comenzó por utilizar el conocimiento y/o la experiencia como piedra angular para el desarrollo de la sociedad y las civilizaciones donde fue necesario administrar los bienes del pueblo y muchas otras tareas. Sin embargo, no fue hasta Confucio y SunTzu<sup>76</sup>, que se empezó a sistematizar y caracterizar el término de Liderazgo que hoy día es utilizado.

#### 4.1.1.2 TEORÍA DE LOS RASGOS O TEORÍA DEL GRAN HOMBRE

Uno de los primeros intentos sistemáticos de estudiar el Liderazgo, fue la teoría de Rasgos, la cual fue formulada durante el siglo XIX, aunque sus orígenes se encuentran en la antigua Grecia y Roma.

Esta teoría establece que el liderazgo es algo innato, es decir se nace líder. Por tanto, la preocupación de esta teoría es identificar los rasgos físicos e intelectuales que caracterizan a los líderes.

De acuerdo con esto las características que distinguen a un líder son:

---

<sup>76</sup> Confucio fue un filósofo chino que creó la doctrina del confucianismo. En el período comprendido entre el 722 y el 481 a.C., recorrió China, asesorando a los señores feudales sobre la forma eficaz de administrar y liderar sus dominios. Una experiencia que fue documentada en un manual sobre su gobierno y administración, el cual se le dio características de Constitución, y en donde se establecieron reglas sobre organización, línea de mando, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, supervisión, castigos, registros, etc. Mientras que SunTzuM fue un general y estratega que vivió alrededor del siglo V antes de Cristo. Él escribió un libro titulado "El Arte de la Guerra", considerado el tratado militar más antiguo del mundo. Este material se ha destacado por ser una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores, ya que posee información relacionada con la planeación, la organización y la dirección. De manera que la obra de este General no es sólo un libro de militar, sino un tratado que enseña la estrategia aplicada con sabiduría a la naturaleza humana en los momentos de conflicto.

- ✓ Ambición y energía
- ✓ Deseo de dirigir
- ✓ Honestidad e integridad
- ✓ Seguridad en uno mismo
- ✓ Inteligencia
- ✓ Conocimiento

Este supuesto afirma que una persona cualquiera no puede convertirse en líder, ya que el liderazgo es unidimensional, es decir: o se es líder o no lo es, partiendo de los rasgos que se han estudiado para descubrir las características que hacen de un individuo un líder. Entre sus principales teóricos se encuentran Taylor, Mayo, Maslow y Stogdill.

#### 4.1.1.3. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO

Dentro de nuevas investigaciones sobre Liderazgo, hacia la década de 1950, los estudios se centraron en lo que los líderes hacen. Las Teorías del comportamiento, cambiaron su foco de atención, dejando de lado las cualidades que componen al líder, empiezan a estudiar cómo estos actúan respecto a sus seguidores.

Así para el año 2006, autores como Daft refrendaron las Teorías del Comportamiento con los siguientes señalamientos<sup>77</sup>:

- La teoría del comportamiento afirma que alguien cualquiera que observe el comportamiento adecuado puede ser un buen líder.
- Es más fácil aprender los comportamientos que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos.

---

<sup>77</sup> Daniela Giraldo González. Liderazgo Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias. Colombia, Bogotá, Universidad del Rosario, 2014. Pág. 14.

Así, los principales exponentes de esta teoría son: la Universidad de Ohio, la Universidad de Michigan, La Matriz Gerencial y los Estudios Escandinavos.

a) Universidad de Ohio

Los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio (*Ohio State University*), comenzaron a finales de la década de los cuarenta, estas buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Dieron inicio con más de mil dimensiones y después de varias pesquisas redujeron la lista a dos categorías que explicaban los comportamientos de liderazgo, desde la perspectiva de los subordinados, que llamaron de estructura de inicio y consideración.

La estructura de inicio se refiere al grado de responsabilidad de los subordinados. Medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y el de los demás en la búsqueda del logro de la meta.

Mientras tanto, la consideración se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. Por consiguiente y a través del cruce de estas categorías, se establecieron cuatro tipos de Liderazgo.

En una vista más a detalle los tipos de Liderazgo, de acuerdo con la Universidad de Ohio, son los siguientes<sup>78</sup>:

- ✓ Relaciones Humanas: Estructura inicial baja, Consideraciones alta. Los líderes recurren a la comunicación bidireccional y suelen compartir la toma de decisiones. Sin embargo, ponen poca atención al cumplimiento de los objetivos.

---

<sup>78</sup> Fleishman citado en Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. Implicaciones para la organización actual Editorial Universidad del Rosario, 2016. Pág. 29.

- ✓ Democrático: Estructura inicial alta, Consideraciones alta. Los Líderes recurren a una actividad participativa, teniendo siempre en perspectiva la consecución de los objetivos de la organización. De este modo, motivan a sus seguidores y extraen lo mejor de ellos, sin descuidar el cumplimiento de las metas.
- ✓ Autocrático: Estructura inicial alta, Consideraciones baja. Los Líderes recurren a la comunicación unidireccional y toman las decisiones de manera unilateral, sin consultar a sus seguidores o empleados. Sin embargo, son efectivos en el cumplimiento de tareas que se les asignan.
- ✓ Laissez Faire: Estructura inicial baja, consideraciones bajas. Los líderes no presentan una actividad participativa, tampoco llevan un seguimiento cuidadoso y efectivo al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

#### b) Universidad de Michigan

En el caso de los estudios sobre liderazgo llevados a cabo en el Centro de investigaciones de Encuestas de la Universidad de Michigan (*University of Michigan*), a diferencia de otras investigaciones, tuvieron como objetivo el ubicar las características del comportamiento de los líderes eficaces en su desempeño, utilizando como orientaciones el empleado y la producción.

Para ellos, los líderes pueden estar ya sea orientados al empleado y por tanto son descritos como personas que enfatizan las relaciones interpersonales; muestran un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros<sup>79</sup>. O bien, pueden permanecer conducentes a la

---

<sup>79</sup> Clariza Ruiz Mendoza. Liderazgo. México, Universidad de Sonora, División de Ciencias Económico-Administrativas, Tesis de Maestría, 2007. Pág. s/p.

producción, tendiendo a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, de modo que su preocupación principal es el logro de las tareas del grupo, donde los miembros del grupo son considerados medios para tal fin.

### c) Matriz Gerencial

La matriz gerencia utilizada mucho hoy día por los administradores es una representación gráfica de sobre estilo de liderazgo, propuesta por Blake y Mouton basada en orientación al empleado y orientación a la producción, la cual, pese a que toma como base los estudios de la Universidad de Ohio, denomino sus orientaciones como "interés por las personas" e "interés por la producción"<sup>80</sup>.

Esta matriz se ejemplifica con un plano cartesiano manejando una escala de nueve posiciones a lo largo de los ejes "X", "Y", los cuales crean 81 matices diferentes en las cuales podría caer el estilo del líder. De modo que en el punto 5,5, se encuentra el equilibrio entre las dos variables señaladas.

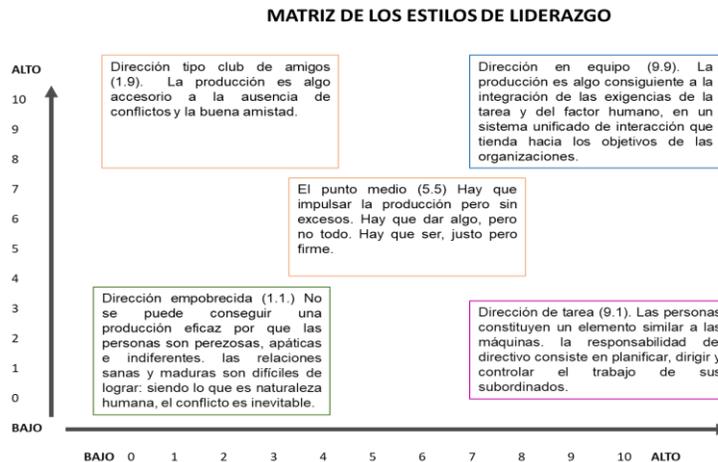


Figura 1. Estilos de liderazgo. <sup>81</sup>

De acuerdo con la perspectiva propuesta por Blake y Mouton, es fácil identificar los patrones de comportamiento del líder y cómo estos influyen en el desempeño del grupo sin embargo siguen dejando de lado los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso de la organización<sup>82</sup>, por ejemplo cuando hay una dirección

<sup>80</sup> Idem

<sup>81</sup> Idem

<sup>82</sup> Blake y Mouton citados en Liderazgo. Op. Cit. Pág. s/p.

empobrecida (1,1): una dirección tipo club de amigos (1,9): dirección en equipos (9,9): dirección de tareas (9,1); de manera que el punto medio (5,5), debe ser aquel que impulsa la producción, pero sin excesos hay que dar algo, pero no todo, hay que ser justos pero firmes.

Finalmente cabe destacar que estas teorías son las primeras que esquematizan las variables que intervienen en el liderazgo y como es que la interacción de estas origina diferentes estilos de liderazgo.

#### d) Estudios Escandinavos

Finalmente, los investigadores de Finlandia y Suiza complementaron la visión de la Universidad de Ohio, con una tercera dimensión, cuya orientación está en el desarrollo<sup>83</sup>. Es decir, de acuerdo con esto, los líderes que manejan esta tercera dimensión valoran la experimentación, buscan nuevas ideas; generan y ponen en práctica el cambio. Además, tienen más subordinados satisfechos y son considerados más competentes por sus subordinados.

#### 4.1.1.4. TEORÍA CONTINGENTE

La Teoría Contingente es un modelo teórico que estudia las cualidades del líder con las relaciones de los seguidores, así como la interacción que tienen estos dos elementos con el contexto donde se desarrollan. Esta parte de tres variables fundamentales<sup>84</sup>:

- ✓ La relación que se da entre el líder y sus seguidores,
- ✓ La estructuración de las tareas y
- ✓ El poder que ejerce el líder

---

<sup>83</sup> Clariza Ruiz Mendoza. Liderazgo. Op. Cit: Pág. s/n

<sup>84</sup> Ídem

Aunque también utiliza varios planteamientos para aislar las variables situacionales que son clave y que han probado ser más exitosos que otros y, como resultado de ello, han obtenido mayor reconocimiento. Destacándose el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey-Blanchard, la teoría del intercambio de miembro a líder, los modelos de ruta-meta, de participación del líder, de McGregor y el de Blanchard-Hersey.

#### a) Modelo de Fiedler

El modelo de la contingencia de Fiedler plantea que el desempeño eficaz de grupo estriba del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Este modelo destaca dos variables en el desempeño del líder; la orientación a las tareas y la orientación a las relaciones además aisló tres criterios situacionales<sup>85</sup>:

- ✓ Las relaciones líder-miembro: se refieren a la calidad existente entre la relación del líder con su grupo de seguidores. Esta calidad se mide por la aceptación del individuo la confianza dada y lo amistosa que sea la relación con los demás miembros del grupo
- ✓ La estructura de la tarea: Se refiere al grado en que la tarea está establecida por medio de procedimientos. Estas tareas se miden por la claridad en que se establecen las metas el número de soluciones que se pueden utilizar y el grado de corrección de acuerdo con retroalimentaciones.
- ✓ La posición de poder: Es la posición en la que se encuentra el líder la cual permite que los seguidores se sientan influenciados por él; este poder permite castigar y/o recompensar y promover y/o degradar.

El modelo de Fiedler transita entre la teoría de las características y del comportamiento al tratar de aislar situaciones. Relacionando su medición con la

---

<sup>85</sup>Fiedler citado en. Liderazgo. Op. Cit. Pág. s/p

personalidad. Prediciendo la eficacia del liderazgo como una función de la interacción entre variables.

Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo, es innato, no se puede cambiar para ajustarse a las situaciones cambiantes. Sostiene que mientras mejores sean las relaciones líder-miembro, más altamente estructurado será el trabajo y más fuerte será la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder<sup>86</sup>.

Al interrelacionarse las 3 variables de contingencia existen potencialmente ocho diferentes situaciones o categorías en las cuales podría encontrarse el estilo del líder (Figura 2).

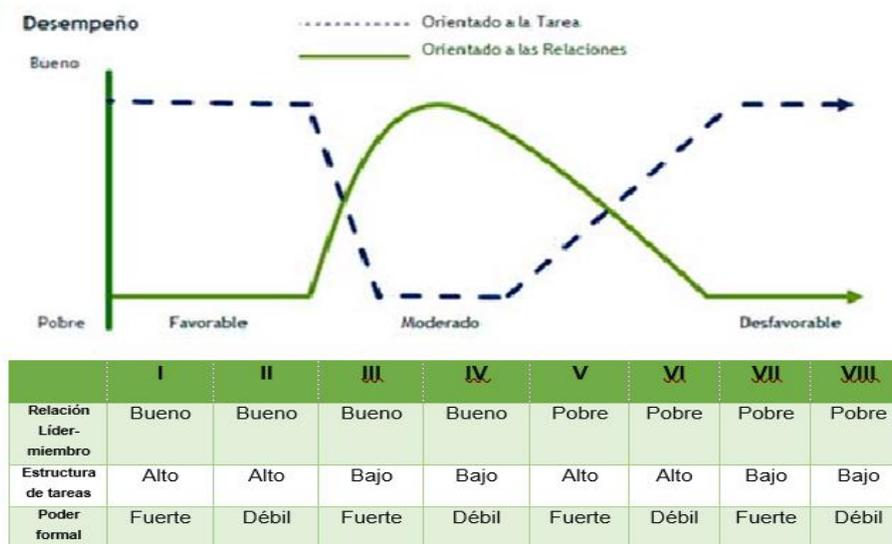


Figura 2: situaciones o categorías en las cuales podría encontrarse el estilo del líder<sup>87</sup>.

De acuerdo con lo descrito el liderazgo puede estar orientado a la tarea es eficaz en las situaciones altamente favorables, o en las muy desfavorables. Es el caso de las situaciones I, II, III, VII y VIII del gráfico adjunto. Pero también es posible presentar una inclinación tendiente a las relaciones es efectivo en las situaciones moderadamente favorables (IV, V y VI).

<sup>86</sup> Fiedler citado en. Liderazgo. Op. Cit. Pág. s/p

<sup>87</sup> Ídem

#### a1) Teoría del Recurso Cognoscitivo. Actualización del Modelo de Contingencia de Fiedler

Fiedler y Joe García, reconceptualizaron la teoría original, para analizar lo que consideraron algunos errores serios que necesitan ser atendidos. Específicamente el proceso por el cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo. Ellos llamaron a esta conceptualización la teoría del recurso cognoscitivo, la cual empieza por hacer dos supuestos<sup>88</sup>.

- ✓ Primero, los líderes inteligentes y competentes formulan planes, decisiones y estrategias de acción más eficaces que los menos inteligentes y competentes.
- ✓ Segundo, los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias a través del comportamiento directivo.

Luego entonces Fiedler y García demostraron cómo la tensión y los recursos cognoscitivos como la experiencia, la posesión y la inteligencia actúan como influencias importantes en la eficacia del liderazgo, reduciéndose a tres aspectos<sup>89</sup>:

- ❖ El comportamiento directivo tiene como resultado un buen desempeño sólo si se desarrolla en un ambiente apoyador por sus seguidores y libre de tensiones.
- ❖ En situaciones de gran tensión existe una relación positiva entre la experiencia de trabajo y el desempeño.
- ❖ Las habilidades intelectuales de los líderes se relacionan con el desempeño del grupo en situaciones que líder percibe como libres de tensión.

---

<sup>88</sup> Fiedler y García citado en. Liderazgo. Op. Cit. Pág. s/p

<sup>89</sup> Ídem

b) La teoría situacional de Blanchard y Hersey

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo de liderazgo que llamarón teoría del liderazgo situacional, la cual es un modelo teórico de contingencia que se enfoca en los seguidores. De acuerdo con esto el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, que debe ser contingente en el nivel de la disponibilidad de los partidarios.

El liderazgo situacional utiliza las dimensiones: comportamientos de tarea y de relaciones. Hersey y Blanchard incorporan magnitud al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder: comunicar, vender, participar y delegar (Figura 3).

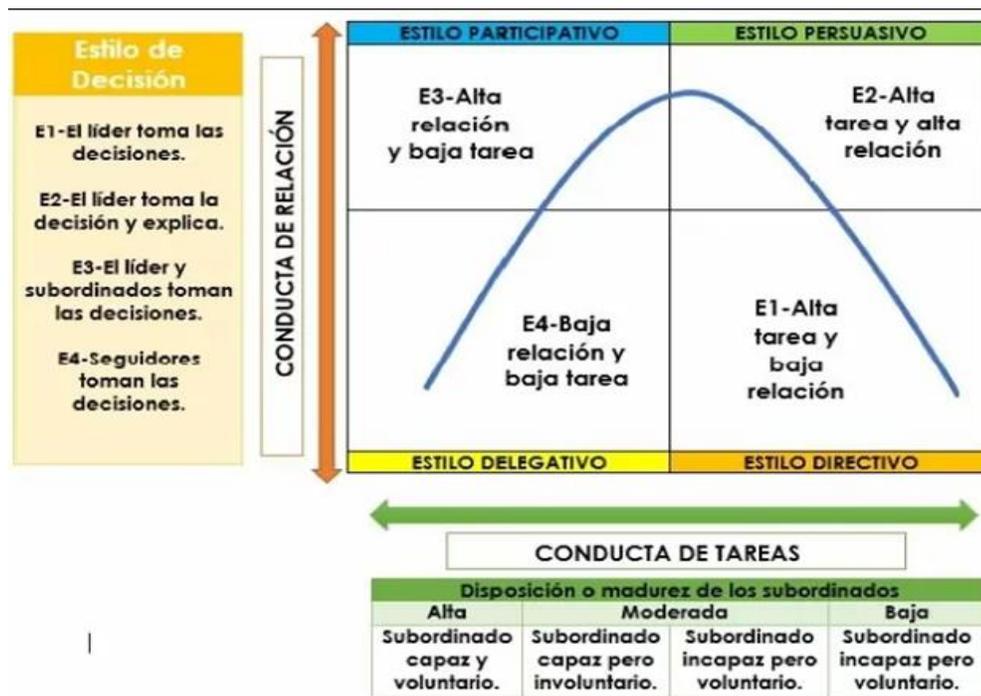


Figura 3. Se aprecia la Magnitud de las tareas y su cruce con las relaciones.<sup>90</sup>

En una vista a detalle de los estilos de liderazgo se pueden resumir de la siguiente manera<sup>91</sup>:

<sup>90</sup> Blanchard y Hersey citado en Liderazgo. Op. Cit. Pág. s/p.

<sup>91</sup> Ídem

- Estilo Directivo (tarea alta -relación baja): en este nivel el líder define los papeles y señala a la gente que cómo cuándo y dónde hacer varias tareas enfatiza el comportamiento directivo.
- Estilo Persuasivo (tarea alta- relación alta): caracterizado porque el líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- Estilo Participativo (tarea baja- relación alta) el líder y el seguidor comparte la toma de decisiones siendo el principal papel de líder facilitar y comunicar.
- Estilo Delegativo (tarea baja- relación baja) el líder proporciona poca dirección o apoyo.

#### c)La teoría del Intercambio líder- miembro

Esta Teoría sostiene que debido a las presiones de tiempo y el cumulo de actividades, los lideres llegan a establecer una relación cercana con un pequeño grupo de subordinados<sup>92</sup>. En este grupo de individuos, el líder deposita su confianza, así mismo reciben una atención distintiva del mismo. Otro grupo de subordinados cae dentro del grupo externo quienes tienen menos tiempo del líder, menos recompensas, relacionados en el plano superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

#### d)Teoría del camino a la meta

Desarrollada por Robert House, esta teoría es un modelo de contingencia del liderazgo que extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio sobre la estructura inicial y la consideración y la teoría motivacional de las expectativas<sup>93</sup>.

La teoría del camino a la meta propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellas en el ambiente que están fuera del control del subordinado

---

<sup>92</sup> Clariza Ruiz Mendoza. Liderazgo. Op. Cit. Pág. s/p.

<sup>93</sup> Robert House citado en. Liderazgo. Op. Cit. Pág. s/p.

(estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo) y las que son parte de las características personales del subordinado (locus de control, experiencia y capacidad percibida).

Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido, mientras que las características personales del subordinado determinan la forma en que el ambiente y el comportamiento del líder serán interpretados. De esta forma, la teoría propone que el comportamiento del líder no será eficaz cuando resulte redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del subordinado (Figura 4).

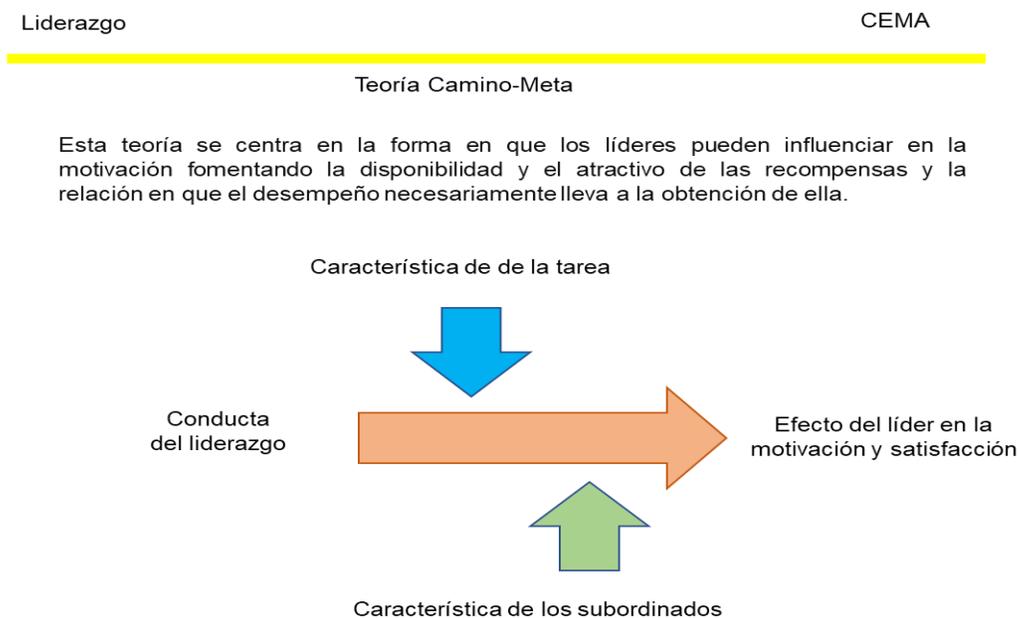


Figura 4.<sup>94</sup> Se aprecia la influencia que tienen las características de las tareas y los subordinados en las conductas y efectos del liderazgo.

De acuerdo con Robert House, la Teoría del Camino a la Meta, puede originar cuatro tipos de comportamiento del Líder.

- ✓ Directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos como programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas

<sup>94</sup> Robert House citado en Liderazgo. Op. Cit. Pág. s/n.

- ✓ Participativo: Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- ✓ Orientado al logro: Establece metas de desafíos y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.
- ✓ De apoyo: Chistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.

#### e) Modelo de la participación del líder

Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron el Modelo de la participación del Líder, relacionando el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones<sup>95</sup>. Reconociendo que la estructura de las tareas tiene diferentes exigencias para la actividad cotidiana, por ende, el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea.

El modelo es normativo y proporciona una serie secuencial de reglas que deben respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones. El modelo es un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo<sup>96</sup>.

Actualmente el trabajo de Vroom y Arthur Jago, ha dado como resultado la revisión de este modelo que conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero expande las que las variables de contingencia a diez, las cuales son contestadas a lo largo de una escala de cinco puntos<sup>97</sup>.

El modelo fundamenta cinco estilos alternativos de líder<sup>98</sup>:

- ✓ Autocrático 1. El líder soluciona el problema o toma una decisión usando diversos y variados hechos que tenga a la mano.

---

<sup>95</sup> Víctor Vroom y Phillip Yetton citados en Liderazgo. Op. Cit. Pág. s/p.

<sup>96</sup> Idem.

<sup>97</sup> Idem.

<sup>98</sup> Idem.

- ✓ Autocrático 2. El líder obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema.
- ✓ Consultivo 1. El líder comparte en forma individual el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias la decisión final es suya.
- ✓ Consultivo 2. El líder comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- ✓ Grupo 1. El líder comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Finalmente, el modelo de la participación del líder asume que este puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.

#### f) Modelo de McGregor

El modelo de McGregor define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; a partir de la teoría X y la teoría Y. Señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo.

McGregor afirma que al administrar una empresa se pueden asumir cualquiera de estas dos posturas. Basados en dos supuestos<sup>99</sup>:

Primero: el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas con castigos para que hagan bien su trabajo; la persona promedio prefiere que lo dirijan, prefiere no asumir responsabilidades, y procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X.

---

<sup>99</sup> McGregor, D. The human side of Enterprise. Mc Graw-Hill, 1960. Pág. s/p.

Segundo: las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; las personas pueden autocontrolar su trabajo; una persona normal procura asumir responsabilidades; la creatividad, el ingenio y la imaginación son elementos que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar. Este grupo de supuestos lo llamo Teoría Y (Tabla 1).

| Liderazgo autoritario (Teoría X)  | Liderazgo Participativo (Teoría Y)   |
|---|--|
| <b>Las rigidez, régimen estricto y visión tradicional es el pilar en este estilo de liderazgo</b>                         | El líder fomenta el bienestar del trabajador para que la motivación esté presente.   |
| <b>El líder es el que “comanda” absolutamente todo el trabajo.</b>  | El líder es consciente de que el trabajador puede organizarse, y lo incentiva para ello.   |
| <b>Los empleados asumen las directrices del líder, sin objeciones</b>   | Desde la cúpula se busca que el trabajador tenga condiciones adecuadas para que funcione correctamente en el ámbito profesional. |
| <b>La supervisión por parte de las autoridades es absoluta, buscando que se cumplan los objetivos de la organización.</b> | El líder tiene la creencia de que realizar un trabajo bien hecho es motiva al empleado.  |
| <b>Desde la cúpula se fomenta el respeto y la obediencia de los trabajadores hacia las figuras de poder</b>               | El líder considera al trabajador autosuficiente y eficaz si se le provisión a de herramientas adecuadas para ello.               |

Tabla 1. Comparativo Teoría X y Teoría Y de McGregor<sup>100</sup>

#### g) Modelo de Blanchard y Hersey

El Modelo Blanchard y Hersey: es un nuevo análisis a la rejilla del liderazgo, este modelo se centra en las características de los seguidores y su disposición para determinar la eficacia del comportamiento del líder<sup>101</sup> (Figura 5).

<sup>100</sup> McGregor citado en Teoría X y teoría Y de los recursos humanos. Recuperado de <https://www.cedered.es/teoria-x-y-teoria-y-de-los-recursos-humanos/> (Consultado 24-06-2022)

<sup>101</sup> Daniela Girardo González, et. at. Liderazgo: Desarrollo del concepto, Evolución y Tendencias. Colombia, Bogotá, Universidad del Rosario, 2014. Pág. 30.



Figura 5. Modelo Blanchard y Hersey identificando las acciones del líder y sus seguidores<sup>102</sup>

#### 4.1.1.5 LIDERAZGO SITUACIONAL

Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto<sup>103</sup>. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que se denominan<sup>104</sup>:

<sup>102</sup> Daniela Girardo González, et. at. Liderazgo: Desarrollo del concepto, Evolución y Tendencias. Op. Cit. Pág. 31

<sup>103</sup> Blanchard y Hersey citados en Liderazgo. Op. Cit. Pág. s/p

<sup>104</sup> Ídem

\* Ordenar (E1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

\* Persuadir (E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.

\* Participar (E3), caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.

\* Delegar (E4) se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Con esta teoría aparece el concepto de Dirección de Personal, la cual se identifica con el trato cotidiano con los trabajadores de una empresa u organización y conducirlos de tal manera que se cumplan los objetivos institucionales. Al mismo tiempo se incorpora a la capacitación del trabajador tópicos relacionados con la Formación Humana como complemento de la Técnica.

#### a) Lewin

Relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de personas a las que se lidera.

Relacionando el estilo de dirección con el grado de madurez del grupo de trabajo.

Lewin definió una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo argumentando que éstas surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen. A partir de esto le fue posible establecer tres estilos de dirección o liderazgo que obedecen a su criterio de análisis. Definió el estilo de liderazgo autocrático, democrático y Laissez-Faire<sup>105</sup>. Relacionados con cinco categorías de análisis Decisión, Futuro, Participación en la ejecución, Intervención y Valoración (Tabla 2).

---

<sup>105</sup> Lewin citado en Un nuevo Modelo de Liderazgo por Valores. Madrid, Universidad de Alcalá, 2013. Pág. 32.

| <b>Estilos de Liderazgo según Lewin</b> |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   | <b>Autoritario</b>  | <b>Democrático</b>  | <b>Laissez-faire</b>  |
| <b>Decisión</b>                         | Basa su actuación en el autoritarismo y coacción. El líder toma las decisiones y los miembros las ejecutan  | Basa su liderazgo en su identificación con el grupo. Todo plan es materia de discusión. El líder fomenta y favorece el trabajo en equipo. | El líder no ejerce liderazgo. Total, libertad para las decisiones personales. El líder sólo actúa en casos extremos.  |
| <b>Futuro</b>                           | El futuro del grupo es incierto, sólo el líder decide. Camina paso a paso, no está claro lo que hará más adelante.  | El trabajo en grupo genera cierta perspectiva de futuro. En caso de duda el líder propone alternativas, ayuda a ver claro                 | El líder está disponible daría información, materiales o su opinión si fuera necesario, no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto.                         |
| <b>Participación</b>                    | No participa en el trabajo inmediato a menos ser que tenga que enseñar cómo se hace. Su función es mandar, organizar, etcétera  | En el trabajo actúa como un miembro del equipo.   | A menudo adoptan la conducta del que trabaja como “uno más”.  |
| <b>Intervención</b>                     | Decide las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.  | Los miembros son libres en elegir la tarea a desarrollar y desde luego pueden elegir a sus colaboradores.                                 | No interviene señalando la tarea de cada uno de los miembros. Su actitud es la de “ya son adultos y saben lo que hacen, tienen que aprender a arreglárselas”                |
| <b>Valoración</b>                       | Suele ser muy directo y arbitrario en sus alabanzas y crítica sobre el trabajo que desempeñan los miembros del grupo. Usa esto como refuerzo para refrendar su autoridad. | El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.  | Son muy raros sus comentarios, sobre la actuación de los miembros del grupo. “Si quieren saber mi opinión ya me preguntarán”. No intente evaluar o regular lo que considera |

| Estilos de Liderazgo según Lewin |  |             |   |
|----------------------------------|--|-------------|---|
| Autoritario                      |  | Democrático | Laissez-faire                           |
|                                  | Alaba y crítica más que los otros tipos de líderes |             | el curso normal de los acontecimientos. |

Tabla 2. Se describe Los estilos de Liderazgo y sus categorías de análisis según Lewis.<sup>106</sup>

#### b) Peter Drucker

Peter Drucker maneja la idea de que el líder debe ser adecuado y funcional de acuerdo con el tipo de organización donde desarrolle su actividad laboral, con la capacidad para que ese liderazgo produzca los efectos deseados y se alcancen los objetivos de la organización<sup>107</sup>.

Siguiendo el mismo orden de ideas considera como Líder es la persona racional que ejerce la autoridad dentro de una organización y controla todos sus procesos hasta alcanzar sus objetivos. Es quien encabeza, guía, dirige y establece el rumbo de una organización. El líder es capaz de identificar, comprender y manejar los conflictos que se suscitan en el entorno de la organización. Para ello debe reunir dos capacidades esenciales; dirigir a los demás, pero sobre todas las cosas dirigirse a sí mismo. Identificar sus fortalezas y debilidades.

Drucker incorpora los conceptos de Cultura empresarial, Aprendizaje Organizacional, *Outsourcing* y Sociedad del conocimiento a la Teoría de Liderazgo.

#### 4.1.1.6 TEORÍA DE LAS RELACIONES

Esta teoría se basa en la hipótesis tradicional de relaciones de intercambio, según la cual, la relación entre líder y colaborador se puede desarrollar en dos planos. Las relaciones de tipo económico y las de tipo social. En las primeras de ellas el

<sup>106</sup> Lewin citado en Un nuevo Modelo de Liderazgo por Valores. Op. Cit. Pág. 32

<sup>107</sup> Peter Drucker citado en Un nuevo Modelo de Liderazgo por Valores. Op. Cit. Pág. 35.

colaborador se limitan al cumplimiento formal de las obligaciones, aquellas que se encuentran estipuladas a partir de un contrato laboral (*in-role behavior*)<sup>108</sup>. En las relaciones de tipo social, el subalterno realiza actividades más allá de las estipuladas de manera formal (*extra-role behavior*)<sup>109</sup>. El colaborador se siente parte medular de la organización.

En la teoría de relaciones el elemento que la define es la motivación del subordinado donde el comportamiento del líder afecta de manera positiva o negativa la participación del personal en las actividades de la organización<sup>110</sup>.

Rost señaló en 1991 que el Liderazgo Relacional influye tanto en el comportamiento del líder como en la respuesta del colaborador, en una relación de influencia dinámica<sup>111</sup>.

En esta teoría se puede distinguir tres tipos de Liderazgo en función del tipo de influencia que el líder ejerce sobre el colaborador y viceversa<sup>112</sup>:

- ✓ Liderazgo Transaccional
- ✓ Liderazgo Transformador
- ✓ Liderazgo Trascendente

#### a) Liderazgo Transaccional

En este tipo de liderazgo se establecen relaciones de tipo económico entre el líder y el subordinado, interactúan por motivos extrínsecos y obligaciones formales<sup>113</sup>. Uno de sus representantes es Hollander, el cual está basado en el modelo de "

---

<sup>108</sup> Pablo Cardona. Liderazgo Relacional. Pamplona, Navarra, Universidad de Navarra. Documento de Investigación No. 412, febrero 2000. Pág. 6

<sup>109</sup> Ídem

<sup>110</sup> Rafael Castaño. Un nuevo Modelo de Liderazgo por Valores. Op. Cit. Pág. 63.

<sup>111</sup> Pablo Cardona. Liderazgo Relacional. Op. Cit. Pág. 1.

<sup>112</sup> Ibid. Pág. 8.

<sup>113</sup> Daniela Girardo González, et. al. Liderazgo: Desarrollo del concepto, Evolución y Tendencias. Op. Cit. Pág. 35

unión bivalente vertical y horizontal "<sup>114</sup>. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa.

La teoría de Liderazgo Transaccional de Hollander señala que la gente se motiva por la recompensa y el castigo, los sistemas sociales trabajan mejor cuando existe una clara cadena de mando<sup>115</sup>. Cuando la gente ha acordado hacer un trabajo, estipulado de manera formal, ellos ceden toda la autoridad a sus líderes o gerentes. El primer propósito de un subordinado es que el director les diga las funciones que deben desempeñar.

El líder transaccional trabaja a través de estructuras jerárquicas de la organización, manejando un sistema formal donde cada subordinado recibe las recompensas que los directivos les asignen por seguir órdenes. Así mismo existe un sistema formal de disciplina en el lugar de trabajo.

#### b) Liderazgo Transformacional

Este tipo de Liderazgo se define por la relación entre el colaborador y el líder; el subordinado interactúa con el líder por motivación intrínseca y extrínseca. El líder busca influir y motivar al colaborador para que su motivación intrínseca se alinea con la visión del líder, siendo su principal representante es Burns.

El término de Liderazgo Transformacional fue propuesto en 1978 por James McGregor Burns, quien define el liderazgo transformacional como la competencia que tienen algunas personas para hacer frente al cambio y aumentar la motivación laboral dentro de una organización, a través de su creatividad y una fuerte personalidad<sup>116</sup>. De manera que los líderes son aquellas personas capaces de guiar

---

<sup>114</sup> Hollander citado en Un nuevo Modelo de Liderazgo por Valores. Op. Cit. Pág. 37.

<sup>115</sup> Idem.

<sup>116</sup> James McGregor Burns citado en Un nuevo Modelo de Liderazgo por Valores. Op. Cit. Pág. 38.

a un equipo, toman decisiones estratégicas y garantizan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Desde una postura similar, pero desde la perspectiva de Bernard Bass<sup>117</sup> el liderazgo transformacional, es visto como opuesto el del liderazgo transaccional, por ser considerado más rutinario y diario. De manera que se cree logra sus excepcionales efectos sobre los subordinados, al cambiar las bases motivacionales sobre las cuales operan.

Asimismo, un líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso, elevando los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, al tiempo que termina por promover el desarrollo de grupos y organizaciones.

Entonces estos líderes a diferencia de otros logran despertar en los individuos un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores y gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia, hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo<sup>118</sup>.

Finalmente, y de acuerdo con Bass y Avolio<sup>119</sup>, tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

---

<sup>117</sup> Bernard Bass citado en Un nuevo Modelo de Liderazgo por Valores. Op. Cit. Pág. 38.

<sup>118</sup> James McGregor Burns citado en: Liderazgo Relacional. Op. Cit. Pág. 8.

<sup>119</sup> Otilia Bracho Parra y Jesús García Guiliany. Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional Telos, Vol. 15, No. 2, mayo-agosto, 2013. Pág. 168.

### c) Liderazgo del Siglo XXI. Trascendente

Es el liderazgo definido por una relación de influencia de contribución. En esta relación, el colaborado interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.

Este liderazgo en la concepción de John P. Kotter tiene dos acepciones:

- ✓ Liderazgo “es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos”<sup>120</sup>. Kotter enfatiza la naturaleza del liderazgo como un continuo, como un proceso que se puede alimentar o desgastar; es un fenómeno dinámico que depende de fuerzas que lo fortalezcan o debilitan.
- ✓ Líder “es una persona que desempeña papeles en los que se espera exhiba su liderazgo.

Así de acuerdo con Kotter existe una diferencia clara y marcada entre la administración y liderazgo<sup>121</sup>:

- ❖ Administrar es más formal científico que el liderazgo. Depende de varias habilidades como planear, presupuestar y controlar. Administrar es un explícito conjunto de herramientas y técnicas, basadas en el razonamiento y prueba, que pueden ser usadas en varias situaciones.
- ❖ Liderazgo a diferencia de administración, implica tener una visión hacia dónde puede llegar a transformarse la organización.
- ❖ Liderazgo requiere obtener cooperación y trabajo en equipo de una gran red de personas y conservar a las personas clave en esa red motivados, utilizando diferentes estrategias de persuasión.
- ❖ El liderazgo implica aprender a moldear el futuro, cuando las personas participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. Implica

---

<sup>120</sup> Kotter, J. El factor del Liderazgo. Madrid, Diaz de Santos, 1990. Pág. s/p.

<sup>121</sup> Kotter, citado en Un nuevo Modelo de Liderazgo por Valores. Op. Cit. Pág. 39

crear un ámbito en el cual los individuos profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades.

De acuerdo con esto, los tipos de liderazgo según Jhon Kotter son los siguientes<sup>122</sup>:

### 1) Liderazgo autocrático

En este modelo los miembros del grupo difícilmente pueden dar sugerencias, así que, sólo se hace lo que el líder indica. Una de sus ventajas es que el control es extremo, pero también es autoritario, es decir, el líder tiene el poder del grupo y altos niveles de ausentismo y rotación de personal.

### 2) Liderazgo burocrático

Este modelo suele considerarse apropiado para trabajar en cuestiones de seguridad con grandes sumas de dinero, sustancias tóxicas, maquinaria o peso excesivo. De manera que una de sus ventajas es que sigue las reglas rigurosamente y los líderes se aseguran de que todo sea preciso. Sin embargo, lo cierto es que la vida cotidiana de la organización se guía en base al “libro” es decir, se siguen los procedimientos o normas tal como se indica.

### 3) Liderazgo carismático

Para este modelo y los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático. Una de sus ventajas es que el líder motiva a sus seguidores, inspira entusiasmo y suele ser enérgico para conducir a los demás. Entre sus desventajas destaca el hecho que, si el líder se va, es difícil que el equipo pueda continuar con la misma energía, ya que es el líder quien los motiva.

---

<sup>122</sup> John P. Kotter, Qué hacen los líderes. Harvard business review. Gestión 2000. ISBN 8480884150, 9788480884150.

#### 4) Liderazgo participativo o democrático

Desde esta perspectiva, los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro. Sus ventajas se ciñen en que el líder invita a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones y ayuda a desarrollar habilidades y toma de consciencia. Por otra parte, sus desventajas más grandes es que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado.

#### 5) Liderazgo natural

Este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Su principal ventaja es que quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes, aunque en situaciones de mucha competencia, estos líderes pueden perder peso por miembros que utilizan otros estilos de liderazgo.

#### 6) Liderazgo transaccional

Este enfoque nace con la idea de que los miembros del equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. Así la transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. No obstante, no es un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

#### 7) Liderazgo transformacional

Caracterizado por inspirar a sus equipos de manera permanente y transmitir su entusiasmo al equipo, estos líderes necesitan sentirse apoyados por un grupo de colaboradores. De ahí que se crea que una de sus ventajas es que busca nuevas iniciativas y agrega valor. Aunque también es cierto que muchas organizaciones funcionan tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional.

### c1)Goleman

Daniel Goleman, cambió el mundo de la administración al sacar a la luz su teoría de la Inteligencia emocional, que identificó como un factor crítico y determinante para el desempeño de las personas dentro de una organización<sup>123</sup>.

La capacidad de liderazgo básicamente se centra en poder transmitir a las demás personas un nivel de influencia lo suficientemente significativo como para que puedan alcanzar objetivos y metas bajo la tutela de la persona que ejerce la función de líder.

De acuerdo con Goleman existen 6 modelos de liderazgo<sup>124</sup>:

#### El líder visionario

En esta primera modalidad de liderazgo Goleman plantea que para motivar a un grupo de personas a realizar tareas con un nivel de motivación más elevado y personal, lo ideal es compartir con ellos la idea final sin indicarles el proceso de llegar hasta ella. Así cada uno de ellos tendrá la oportunidad de explorar cuáles son las mejores formas de trascender para alcanzar los objetivos finales, y se motivará en el proceso.

No es un método muy recomendado cuando se trata de motivar expertos en un área de su conocimiento.

#### El entrenador personal

Esta forma de liderazgo se basa en que el líder atenderá a cada uno de los participantes de manera individual, escuchando activamente cuáles son sus ideas y sus propósitos dentro del proyecto.

---

<sup>123</sup> Goleman citado en Importancia de la Inteligencia Emocional: Un Nuevo Reto para la Orientación Educativa Educación XX1, No. 5, 2002. Pág.83.

<sup>124</sup> Goleman, et. al. El poder de la inteligencia emocional. Grupo Z, 2017. Pág. 82

Este tipo de liderazgo contribuye en gran medida al crecimiento personal de cada uno de los participantes de la empresa, teniendo en cuenta que al ser atendidos de manera individual el líder también tiene la oportunidad de motivarlos en cuanto a sus aspiraciones a nivel propio.

#### Líder afiliativo

Este tipo de líderes se encargan de crear conexiones significativas entre todos los miembros de la empresa con la intención de que puedan entenderse más adecuadamente entre sí y lograr los objetivos con un nivel de productividad más elevado.

La idea principal de este tipo de liderazgo es disminuir los niveles de estrés que pueden generar las riñas personales dentro del ambiente de trabajo; si todos los trabajadores logran conectar de una forma más armoniosa, entonces se llegará a un mejor nivel de eficiencia. Este es uno de los tipos de liderazgo propuestos por Goleman que crean una mayor implicación personal.

#### Líder democrático

El líder democrático atiende a todas las ideas y opiniones de su grupo de una forma igualitaria, brindando a cada participación del personal la misma importancia en un principio. Es un método muy aconsejable cuando se realiza el primer contacto con un grupo de personas para emprender un proyecto.

El líder que emplea esta modalidad incentiva a todos a participar de una manera activa e igualitariamente, haciéndoles sentir que nadie está por encima de nadie y que todas sus ideas y sus capacidades son tomadas en cuenta para la realización del proyecto en cuestión.

### El líder controlador

El líder controlador se encarga de plantear cuáles son los objetivos por realizar de una manera bastante clara, sin dar lugar a la participación de los miembros del personal; además suele colocarse a él mismo como ejemplo en cuanto a la manera de hacer las cosas.

Los líderes que escogen esta modalidad como su bandera por lo general suelen conseguir buenos resultados a corto plazo, pero en la medida que el tiempo avanza el personal suele desmotivarse y no rinden de la mejor manera bajo este estilo de liderazgo.

### Líder autoritario

Esta modalidad se enfoca en dar instrucciones precisas que deberán ser cumplidas a rajatabla, sin la oportunidad de participación en los métodos que se emplearán para el proceso de ejecución.

Este tipo de liderazgo establecido por Goleman resulta beneficioso para transmitir seguridad al grupo, y es una buena manera de calmar los temores de los miembros menos experimentados, ya que ven en su líder a una persona con los conocimientos suficientes para llevarlos al éxito.

Esta modalidad resulta particularmente efectiva en momentos en los que es necesario tomar acciones rápidas para alcanzar los objetivos. En tiempos de crisis en los que se han agotado las alternativas anteriores es cuando más suele emplearse este tipo de liderazgo

## 4.2. LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Como se ha observado en lo que va de esta investigación, a lo largo de la historia de la humanidad, han existido diferentes teorías sobre liderazgo y los rasgos que se enfocan en identificar las habilidades y cualidades que deben poseer los líderes.

Sin embargo, en esta ola de investigaciones educativas el Liderazgo Distribuido (LD) es uno de los punteros, que se ha considerado concepto clave para comprender la influencia de las personas que ocupan posiciones formales e informales dentro de la estructura de una organización<sup>125</sup>.

De modo que en la medida que las personas se involucran en las diferentes tareas, buscando soluciones innovadoras, enriquecidas con sus bagajes culturales y experiencias, contribuyen al desarrollo de un fin común.

El LD se refiere a un proceso de pensar y actuar frente a una situación determinada, en esta búsqueda intervienen todos y cada uno de los integrantes de la organización, empleando sus habilidades y conocimientos para resolver los problemas de un suceso concreto y específico con el objetivo de encontrar la solución o soluciones “idóneas” que beneficien a la comunidad.

#### 4.2.1 APROXIMACIÓN CONCEPTUAL SOBRE LIDERAZGO DISTRIBUIDO

En las raíces históricas del LD destacan las obras de Follett y Barnard, de las cuales Mary Parker Follett entre 1920 y 1930<sup>126</sup>, sostiene que el liderazgo es una propiedad difusa que puede emerger desde cualquier lugar, independiente de la posición que se ocupe en la organización y puede existir en lugares más allá de lo obvio.

Barnard en 1938, introduce al discurso la noción de organización informal, que existe más allá de las estructuras formales ya que una organización formal requiere de lo informal para funcionar<sup>127</sup>.

---

<sup>125</sup> Luis Ahumada, et. al. Liderazgo Distribuido en Establecimientos Educativos: Recurso Clave para el Mejoramiento Escolar. Informe Técnico N° 7. Lideres Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile, 2017. Pág. 5.

<sup>126</sup> Ingrid Del valle García Carreño. El Liderazgo Distribuido y La Percepción de Los Equipos Directivos en Las Escuelas Públicas de Educación Primaria Madrileñas. Sevilla, Universidad Pablo De Olavide, 2019. Pág. 244

<sup>127</sup> Ídem

Gibb en 1954, utiliza por primera vez el término LD en la primera edición del Manual de Psicología Social<sup>128</sup>. En este documento el autor expresa comentarios sobre este modelo de liderazgo, así como sus ventajas potenciales desde la perspectiva de la capacidad de la organización en general.

Gibb discrimina entre el liderazgo centrado y el distribuido. El Liderazgo Centrado se monopoliza o concentra alrededor de una persona como el punto focal de los demás miembros del grupo. Mientras que, en un LD, los patrones de influencia fluctúan, lo que origina que el liderazgo permeé por toda la organización<sup>129</sup>. Sin embargo, Gibb también señala que una organización monopolizada es terreno fértil para que se desarrolle un LD.

Gibb en 1969 propone las siete funciones de un líder, señala que los miembros de un grupo u organización a menudo desarrollan una rutina o patrón de trabajo en concordancia con las distintas personas influyentes<sup>130</sup>. Dicha influencia puede basarse en conocimientos especializados o experiencia.

| Función   | Descripción  |
|---|--|
| <b>Ejecución de especialidades profesionales y técnicas</b>           | Experiencia o conocimiento especializado. El líder debe manejar información necesaria frente a los diversos temas o saber a quién recurrir en busca de ella.   |
| <b>Conocer a los subordinados y mostrar consideración hacia ellos</b> | Todo lo que tiene que ver con la consideración hacia las personas. Los integrantes del grupo son muy sensibles al trato proveniente del líder. El reconocimiento y la consideración son muy importantes para mantener la adhesión de los miembros del grupo. |
| <b>Mantener abiertos los canales de comunicación</b>                  | El líder debe facilitar la comunicación hacia y desde el grupo, entre las personas del grupo y entre el grupo y el exterior. Siempre la comunicación es un elemento central en el funcionamiento de un grupo.  |

<sup>128</sup> Ídem

<sup>129</sup> Ibid. Pág. 246

<sup>130</sup> Ibid. Pág. 247

| Función  | Descripción  |
|--|--|
| <b>Aceptar la responsabilidad personal y dar ejemplo</b> | El líder está en una posición muy visible, por lo tanto, muchos ojos están puestos sobre él. Su comportamiento servirá como modelo y como motivación para el resto del grupo, de tal forma que debe predicar con el ejemplo.   |
| <b>Iniciar y dirigir la acción</b>                       | Se espera que el líder tome la iniciativa dirija, oriente, señale.   |
| <b>Entrenar a la gente como un equipo</b>                | Preocuparse de preparar y capacitar a las personas para las tareas y nuevos desafíos, sobre todo en tiempos tan cambiantes como nuestra época.   |
| <b>Toma de decisiones</b>                                | Siempre el líder tiene que preocuparse de la toma de decisiones. Esto no significa que tenga que él tomar personalmente todas las decisiones, ya que eso dependerá de su estilo de liderazgo y de otros factores. Sin embargo, el líder va a tener gran responsabilidad sobre las decisiones que se adopten. |

Tabla 2. Funciones del líder según Gibb.<sup>131</sup>

Las ideas de Gibb estuvieron inactivas por tres décadas, es hasta 1970 cuando son retomadas por los teóricos de la organización, prestando especial atención a los modelos de la cognición situada y los patrones inherentes a la teoría de la distribución<sup>132</sup>. Esta visión del LD asigna un papel central en la relación entre delegación y distribución, donde la distribución se encuentra en medio de la interacción humana.

Harry señala que la definición y la comprensión del LD fluctúa entre lo normativo y lo teórico<sup>133</sup>. Entonces, este Liderazgo adquiere interés por las tendencias de fondo a las que están sometidas las organizaciones actuales: sociedades y economías basadas en el conocimiento, entornos más exigentes, incremento de la diversidad interna o estructuras jerárquicas más planas.

<sup>131</sup> Ibid. Pág. 248

<sup>132</sup> Ibid. Pág. 247

<sup>133</sup> Ibid. Pág. 254

Spillane señala que un modelo de distribución de liderazgo se centra en las interacciones, en lugar de las acciones, de los supervisores y en los roles de liderazgo informal<sup>134</sup>. Se trata principalmente de que se ocupen dirigir y de cómo esto influyen en el liderazgo y la mejora de la organización.

Robinson<sup>135</sup> propone dos aproximaciones complementarias en el estudio del LD: una cuyo énfasis está puesto en la distribución de funciones, y otra, en el proceso de influencia social que se da al realizar una tarea.

Desde la perspectiva de la distribución de funciones, Camburn, Rowan y Taylor<sup>136</sup>, entienden el LD como un conjunto de funciones (pedagógicas, administrativas, relacionales, etc.) que los líderes formalmente designados deben desempeñar en las organizaciones.

Desde la perspectiva de la influencia social, Spillane, Camburn, Pustejovsky, y Lewis<sup>137</sup> resaltan la influencia ejercida tanto por líderes formales como informales, entendiéndose el LD como aquél que emerge de las acciones cotidianas y que involucra a las distintas personas responsables de una tarea. Sobre la delegación de tareas, estos autores detectaron que gran parte de las tareas administrativas eran lideradas exclusivamente por los directores; sin embargo, sólo la mitad de las tareas curriculares eran lideradas por el director o la directora.

Harris<sup>138</sup> señala en este sentido que el LD implica cambios en la distribución del poder, el control y la autoridad, por lo que se debe comprender este liderazgo desde una perspectiva micropolítica.

---

<sup>134</sup> Ibid. Pág. 255

<sup>135</sup> Luis Ahumada, et. al. Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Op. Cit. Pág. 5.

<sup>136</sup> Ídem

<sup>137</sup> Ídem

<sup>138</sup> Ídem

Para Harris y DeFlaminis<sup>139</sup>, existen elementos centrales que diferencian el LD de otro tipo de liderazgo: en primer lugar, debe ser entendido como práctica antes que como rol o responsabilidad; en segundo lugar, el énfasis debe estar en las interacciones más que en las acciones; finalmente, este liderazgo no está restringido a aquellos con roles formales dentro de las organizaciones, sino que la influencia y agencia son ampliamente compartidos dentro de las escuelas.

En el contexto canadiense, Mascall, Leithwood, Strauss y Sacks<sup>140</sup> integran tanto la distribución formal como la informal, para analizar cuatro tipos de LD: planificado alineado, espontáneo alineado, espontáneo no alineado y anárquico no alineado. Estos autores encontraron que el LD en donde se ha planificado colectivamente quienes liderarán una iniciativa y como ésta se materializará, se relaciona positiva y significativamente con la confianza entre los profesores y de éstos con el(la) director(a).

Piot y Kelchtermans<sup>141</sup> señalan la importancia de considerar los intereses de todos los actores a la hora de comprender la distribución del liderazgo tanto dentro de una escuela como entre escuelas. De acuerdo con la investigación realizada por estos autores en Bélgica, el interés propio o agenda personal de un director de una escuela puede impedir la distribución del liderazgo en una red de escuelas que busca implementar un trabajo más colaborativo. En este caso el director se ve enfrentado a intereses contrapuestos respecto a la misión y la visión de su escuela con la de escuelas que forman la red, finalmente predomina la misión y la visión de su escuela que ha sido construida con su comunidad.

Mifsud<sup>142</sup>, en un estudio realizado en Malta, da cuenta de la complejidad de compatibilizar un sistema que mandata la distribución del liderazgo como una política de colaboración entre escuelas con roles y funciones asignadas desde un

---

<sup>139</sup> Luis Ahumada, et. al. Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Op. Cit. Pág. 5.

<sup>140</sup> Ibid. Pág. 6.

<sup>141</sup> Idem.

<sup>142</sup> Luis Ahumada, et.al. Liderazgo Distribuido en Establecimientos Educativos: Op. Cit. Pág.6.

nivel central, con un sistema donde la distribución del liderazgo surge desde los propios actores. Estos dos ejemplos de Bélgica y Malta llaman a tomar en cuenta que las políticas educativas deben considerar la realidad local, el contexto sociohistórico, y los intereses de los actores a la hora de establecer la distribución del liderazgo.

#### 4.2.2 ALGUNAS TEORÍAS EN LAS QUE SE BASA EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

El LD se ha centrado principalmente en las instituciones educativas, algunos expertos que lideran el análisis actual sobre este tema son James Spillane, Peter Gronn, Richard Elmore y Locke. Ellos analizan la Dirección de la escuela, desde la perspectiva de distribución, basados en el supuesto de que una red de individuos que utilizan diversas herramientas contribuye con su conocimiento y experiencia al potencializar la organización y sus efectos.

El LD se fundamenta en las siguientes teorías<sup>143</sup>:

- Teoría de la actividad (Gronn)
- Teoría de los sustitutos por el liderazgo (Jermier y Kerr)
- Teoría sobre cognición situada y distribuida (Bandura, Brown, Duguin, Wenger y Spillane)
- Teoría institucional desarrollada (Ogawa y Bossert)
- Teoría de la motivación (Bandura y Locke)

##### 4.2.2.1 TEORÍA DE LA ACTIVIDAD

Gronn estudia el LD basándose en la teoría de la Actividad de Alex Leontiev y Engestrom. Esta enfatiza las actividades realizadas en conjunto, la organización

---

<sup>143</sup> Íngrid Del valle García Carreño. El Liderazgo Distribuido y La Percepción de Los Equipos Directivos en Las Escuelas Públicas de Educación Primaria Madrileñas Op. Cit. Pág. 293.

laboral, la división del trabajo, la fluidez de las relaciones, los grados de libertad abierta a actores sociales y la dinámica interna del sistema de actividad que permite la transformación a través de pequeños cambios<sup>144</sup>.

La teoría de la actividad describe la vida social como un proceso de relaciones en constante movimiento entre las tecnologías, la naturaleza, las ideas, personas y comunidades. Su foco de acción pasa de una persona a otra de acuerdo con el contexto social y medioambiental y con el flujo de acción dentro de este.

Para Gronn el LD es una propiedad emergente de un grupo de individuos que interactúan de acuerdo con patrones de distribución de forma aditiva u holística. El concepto aditivo de este Liderazgo tiene que ver con la importancia que tiene cada integrante dentro de la escuela, lo realmente importa es que pueda influir sobre los demás, esta influencia es un fenómeno coral, en el que intervienen diversas personas, conocimientos y habilidades desplegados desde posiciones tanto formales como informales.<sup>145</sup> Lo importante el interior de la de la organización escolar son los grupos no los individuos.

El concepto holístico es un patrón de distribución caracterizado por la práctica de reciprocidad, trabajo colaborativo y democratización del liderazgo. Trasciende los mandatos formales, surge de las acciones cooperativas de los directivos, así como de los compromisos que se asumen en el trabajo los sujetos, se expande a toda la comunidad escolar.

La teoría de la actividad tiene sus inicios en los años setenta, desarrollada por el psicólogo ruso Alex Leóntiev, reformulada posteriormente por Engestrom. S. Leontiev, sistematizó el estudio de la actividad, dando lugar a la Teoría de la

---

<sup>144</sup> Ibid. Pág. 294.

<sup>145</sup> Ingrid Del Valle García Carreño. Liderazgo Distribuido. Enfoques y Taxonomía de Gronn y Spillane. Respuestas Emergentes desde la Organización de Instituciones Educativas. ResearchGate consultado en <https://www.researchgate.net/publication/281005822> el 15-03-2022

Actividad, sobre la base del principio de la psicología histórico-cultural de que las actividades intelectuales y prácticas no están separadas<sup>146</sup>. Él señala que las actividades se componen de acciones, que son sistemas de coordinación al servicio de fines que, a su vez, representan pasos intermedios de cara a satisfacer el motivo, mientras que las acciones, a su vez, se componen de operaciones, o medios por los que se lleva a cabo una acción bajo condiciones específicas”.

Engestrom considera que la teoría de la actividad histórico-cultural ha evolucionado a través de tres generaciones de investigación.

- ✓ La primera generación basada en la idea de Vygotsky de mediación cultural, concibiéndose a toda acción humana mediada por instrumentos y orientada hacia determinados objetivos. El modelo triangular de un acto complejo inmediato que expresa comúnmente la triada de sujeto, objeto y artefacto mediador (Figura 6).

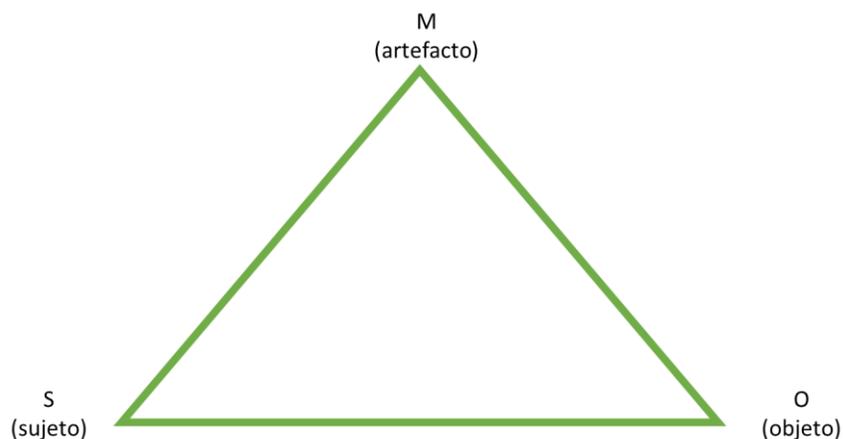


Fig. 6. Modelo triangular de un acto complejo, expresa la triada de sujeto, objeto y artefacto mediador.<sup>147</sup>

---

<sup>146</sup> Íngrid Del valle García Carreño. El Liderazgo Distribuido y La Percepción de Los Equipos Directivos en Las Escuelas Públicas de Educación Primaria Madrileñas. Op. Cit. Pág. 294

<sup>147</sup> Ibid. Pág. 295

A su vez, la primera generación permite superar el dualismo cartesiano individuo sociedad. El individuo no podría en lo sucesivo ser entendido sin sus medios culturales y la sociedad no podría en lo sucesivo ser entendida sin la agencia de un individuo que usan y producen artefactos.

- ✓ El enfoque de la segunda generación expone que la actividad es una formación colectiva y sistémica con una compleja estructura mediadora. Un sistema de actividad que produce y se desarrolla por medio de acciones; sin embargo, la actividad no es reducible a acciones, que son relativamente efímeras y tienen un principio y un final determinado en el tiempo de los individuos o grupos.<sup>148</sup>

Los sistemas de actividades en cambio evolucionan durante períodos de tiempo sociohistórico, adoptando la forma de instituciones y organizaciones.

Engestrom añade a su estudio la comunidad, las reglas, la división del trabajo destacando la importancia de analizar sus interrelaciones y conflictos. Con ello se posibilita el examen de los sistemas de actividad en el macro nivel de lo colectivo y de la comunidad.<sup>149</sup>

Se describe el objeto, con la ayuda de un triángulo que indica que las acciones orientadas al objeto están siempre caracterizadas de manera explícita o implícita por la ambigüedad, sorpresa, interpretación, comprensión y el potencial para el cambio. (Fig. 7).

---

<sup>148</sup> Ibid. Pág. 296

<sup>149</sup>Ibid. Pág. 297



Fig. 7. Modelo de la segunda generación de la teoría de la actividad.<sup>150</sup>

En la tercera generación de la teoría de la actividad se desarrollan herramientas conceptuales para entender el diálogo, las perspectivas de diferentes voces y las redes de sistemas de actividad inter-actuante<sup>151</sup>. En los cuales Engestrom utiliza dos sistemas de actividad como unidad mínima de análisis, lo que posibilita estudiar procesos de aprendizaje Interorganizacional, captando tensiones y contradicciones que se producen intra e Inter sistemas de actividades. (Fig.8).

<sup>150</sup> Ídem.

<sup>151</sup> Íngrid Del valle García Carreño. El Liderazgo Distribuido y La Percepción de Los Equipos Directivos en Las Escuelas Públicas de Educación Primaria Madrileñas Op. Cit. Pág. 298

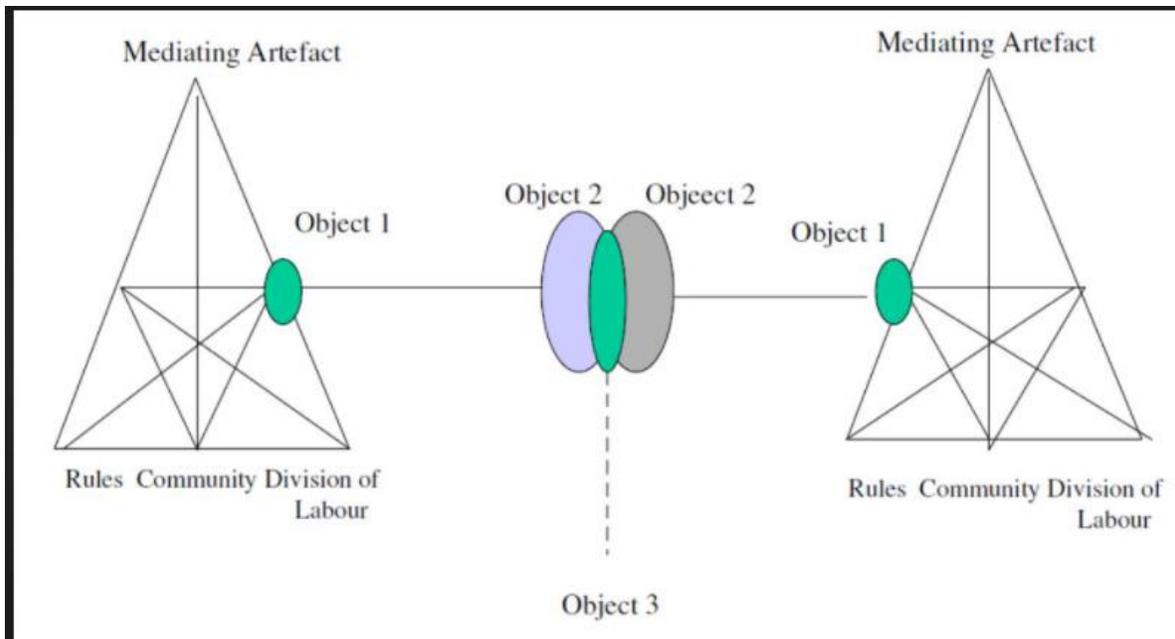


Fig. 8. Modelo de la tercera generación de la Teoría de la Actividad.<sup>152</sup>

Engestrom resume la tercera generación de la teoría de la actividad en cinco principios básicos<sup>153</sup>:

- Se considera que la unidad mínima de análisis psicológico es un sistema de actividad en relación con otros sistemas de actividades. Las acciones individuales y grupales son relativamente independientes, pero están subordinadas y entrelazadas y sólo pueden llegar a comprenderse cuando se interpretan en relación con sistemas de actividad íntegros vinculados a otros sistemas de actividad que se relacionan entre sí. Un sistema de actividad colectivo, mediado por artefactos y orientado a objetos, es considerado en el contexto de sus relaciones de red con otros sistemas de actividad.
- Se entiende que la división del trabajo en una actividad crea distintas posiciones para los participantes, e implica agentes con múltiples puntos de vista, intereses y tradiciones. Esta multiplicidad de voces o multi vocalidad de

<sup>152</sup> Ídem.

<sup>153</sup>Ibid. Pág. 299.

los sistemas de actividad permite vislumbrar fuentes de problemas y prácticas de negociación. Ello permite pensar cómo se negocian, modifican o cristalizan los modelos mentales de situación que construyen y pone en interrelación los agentes psicoeducativos en escenarios socioculturales concretos. La multi-vocalidad se multiplica en redes de sistemas de actividad en interrelación.

- Se rescata el carácter histórico de los sistemas de actividad, entendiendo que los mismos se conforman y transforman durante largos periodos de tiempo y que la historia se debe estudiar como historia local de la actividad, de sus objetos como la historia de los instrumentos conceptuales y materiales que han dado forma a la actividad.
- Se destacan las contradicciones históricas que acumulan los sistemas de actividad, como fuentes de cambio y desarrollo, entendidos como sistemas abiertos que, al introducir nuevas tecnologías u objetos, provocan contradicciones que abren la posibilidad de acciones innovadoras de cambio.
- Se establece la posibilidad de transformaciones expansivas en los sistemas de actividad, generadas a partir de esfuerzos colectivos y debilitados por superar las contradicciones acumuladas. En algunos casos, ellos desembocan en un objetivo colectivo nuevo, en un esfuerzo en colaboración para producir un cambio; objeto y motivo de la actividad se replantean para adoptar un horizonte de posibilidades más amplios. Un ciclo completo de transformación expansiva se puede concebir como un viaje colectivo por la zona de desarrollo próximo de la actividad.

#### 4.2.2.2 TEORÍA DE LOS SUSTITUTOS POR EL LIDERAZGO

La teoría de los sustitutos de liderazgo entra en la clasificación de la teoría de la contingencia explica la efectividad del liderazgo a partir de la influencia de una serie de variables situacionales.

Esta teoría explica que existen factores en la situación que se enfrenta que pueden reducir la importancia del liderazgo, los clasifica en dos categorías: <sup>154</sup>

- Sustitutos: Un aspecto del contexto que lleva a los empleados a comportarse de la misma manera que el líder espera que lo hagan.
- Neutralizadores: Son elementos contextuales que inhibe, disminuye o anula el papel del líder.

Algunos autores piensan que existen determinados factores contextuales que hacen que en algunas situaciones el liderazgo resulte innecesario. Algunos de estos factores son la experiencia, capacidad de los subordinados, la claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores de liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.

Esta teoría maneja además que los sustitutos del liderazgo tienen su origen en tres elementos: subordinados, tarea y organización:<sup>155</sup>

- Subordinados: Cuando los subordinados están preparados psicológica y profesionalmente. tienen habilidad, experiencia, capacitación, conocimientos y deseo de autonomía, las funciones de liderazgo pasan a un segundo plano. Dado que pueden enfrentar las situaciones con el cumulo de experiencias que poseen.

---

<sup>154</sup> Kerr y Jermier citados en. El Liderazgo Distribuido y La Percepción de Los Equipos Directivos en Las Escuelas Públicas de Educación Primaria Madrileñas. Op. Cit. Pág. 303.

<sup>155</sup> Ingrid Del valle García Carreño El Liderazgo Distribuido y La Percepción de Los Equipos Directivos en Las Escuelas Públicas de Educación Primaria Madrileñas Op. Cit. Pág. 304

- Tarea: Cuando las tareas son concretas o rutinarias, se pueden cumplir exitosamente sin necesidad de que esté presente un líder.
- Organización: Cuando la organización maneja una estructura formal, con planes, metas y procedimientos claros y precisos, esta puede sustituir al líder.

La Teoría de los sustitutos del Liderazgo plantea que el líder no es siempre necesario, ni se plantea como el único factor que condiciona el buen rendimiento de los subordinados. Existe la posibilidad de que a pesar de la existencia de un mal líder como los subordinados trabajen eficazmente siempre y cuando se encuentren presentes alguno o algunos de los elementos mencionados en párrafos anteriores. Los factores sustitutivos que pueden ver afectados por las variables situacionales como son: Características de los seguidores; Características de la tarea y Características de la organización.

Características de los seguidores: en la medida en que los seguidores sean capaces, tengan experiencia y sean autosuficientes, se puede generar indiferencia hacia ciertos incentivos que la organización pudiera ofrecer en esta circunstancia el líder pierde su afluencia.

Características de la Tarea: Sí la tarea es perfectamente entendida por los subordinados, es rutinaria con una metodología definida y poco variable, eliminarán la necesidad de un líder y en todo caso limitará de forma importante su capacidad de influencia.

Características de la Organización. El nivel de formalización de la organización, sus mecanismos de toma de decisiones, reglas de promoción e incentivos al personal fuera del control del líder, así como el nivel de cohesión de sus grupos de trabajo puede también limitar enormemente la eficacia y la influencia de un líder.

La principal contribución de la Teoría de los Sustitutos del Liderazgo es que ha ayudado a comprender, como los empleados pueden estar motivados para trabajar por otros medios independiente del líder formal. Los líderes influyen, facilitan, asesoran, guían, planean, evalúan y dan seguimiento al trabajo de los seguidores en la organización sin embargo esta teoría deja claro que el líder es sólo una de las fuentes de influencia sobre los esfuerzos de los empleados y su comportamiento.

#### 4.2.2.3 TEORÍA DE LA COGNICIÓN SITUADA Y DISTRIBUIDA

La Teoría fue desarrollada por Hutchins, el cual propone un nuevo paradigma que permita repensar los ámbitos de la cognición<sup>156</sup>. Señala que la cognición distribuida pretende comprender la organización y operación de los sistemas sociotécnicos que permiten observar las propiedades de procesamiento de información de los humanos, dados por la psicología cognitiva.

La cognición distribuida se desarrolla en un contexto social y cultural donde existe una relación entre los individuos de una organización.” La Cognición Distribuida se centra en la manera en que el conocimiento es transmitido entre los actores de un sistema y cómo la información necesaria para cooperar es propagada a través de este por estados representacionales y artefactos”<sup>157</sup>

Desde la teoría de la Cognición el LD sería una estrategia basada en acciones cognitivas relacionadas con la toma de decisiones y la resolución e interpretación de problemas, representaciones, así como también del análisis de las situaciones necesarias para generar mejores resultados y la coordinación de los docentes que trabajan con el mismo grupo de estudiantes.

---

<sup>156</sup> Lita Lorena Guerra Leonard. Liderazgo Distribuido del Director para el Mejoramiento del Rendimiento Académico de las niñas y los niños del Nivel Primario en la Institución Educativa. Perú, N° 60024, San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos, 2018. Pág.42

<sup>157</sup> García. Consulto en <https://1library.co/document/zgw1kr7y-liderazgo-distribuido-mejoramiento-rendimiento-academico-institucion-educativa-miraflores.html> el 26-02-2022

Spillane basado en la Teoría de la Cognición Distribuida, establece que el liderazgo es un sistema de prácticas compuestas por la interacción de las personas que lo ejercen quienes los siguen y las situaciones o contextos donde se desarrollan<sup>158</sup>. En una perspectiva distribuida el concepto de liderazgo cuenta con al menos tres aspectos esenciales:<sup>159</sup>

- ✓ La práctica del liderazgo es la preocupación central
- ✓ La práctica del liderazgo es generada en las interacciones de líderes seguidores y su situación cada elemento es esencial para la práctica de liderazgo
- ✓ La situación de ambos define la práctica del liderazgo y es definida a través de la práctica del liderazgo.

Los líderes que realizan prácticas de distribución de su liderazgo actúan en situaciones que son definidas por las acciones de los demás, y en estas interacciones es en donde liderazgo se refuerza. Es posible observar la distribución del liderazgo a través de las interacciones que surgen entre los sujetos y los grupos, Spillane reconoce la existencia del trabajo de múltiples líderes y el liderazgo no se sitúa únicamente en la figura de la dirección o de quienes tienen cargos formales en el centro sino involucra tanto a quienes tienen roles formales como informales<sup>160</sup>.

Siguiendo la lógica de Spillane, él considera que las personas que ejercen la función de líder tienen una interacción con otros sujetos y con aspectos de la situación, incluyendo una variedad de herramientas estructuras y rutinas<sup>161</sup>. Estos elementos definen la práctica del liderazgo ya que la situación habilita un limita la ejecución de estas.

---

<sup>158</sup> Marisol M. Galdames Calderón. Prácticas Directivas de Liderazgo Distribuido: Creación de Oportunidades de Desarrollo Profesional Docente para la Mejora Escolar. Un Estudio de Casos en el Municipio de Colina, Chile. Barcelona, Universidad de Barcelona, 2020. Pág. 61

<sup>159</sup> Ídem.

<sup>160</sup> Marisol M. Galdames Calderón. Prácticas Directivas de Liderazgo Distribuido Op. Cit. Pág. 65

<sup>161</sup> Ibid. Pág. 62.

Las estructuras, rutinas y herramientas son los medios a través de las cuales las personas actúan. Sin embargo, éstas son creadas y recreadas a través de la práctica de liderazgo es decir como son restauradas. Por ello se hace necesario una distinción entre los aspectos ostensivos y performativos de las rutinas organizacionales.

Fedlman y Pentland clarifican los aspectos ostensivos y performativos de las rutinas organizacionales, señalados por Spillane<sup>162</sup>. El aspecto ostensivo se refiere al patrón abstracto que da forma a la percepción de que es la rutina en cuestión. Los participantes pueden utilizar el aspecto ostensivo para<sup>163</sup>:

- ✓ Guiar la acción usando el modelo normativo
- ✓ Dar cuenta o explicación sobre lo que hacen y así legitimarlo
- ✓ Hacer referencia a un conjunto de acciones dándoles sentido a partir de un patrón

El aspecto performativo de una rutina consiste en las acciones específicas realizadas por actores involucrados en lugares y momentos particulares. Implica improvisación en relación con el patrón porque requiere atender a lo que hacen las personas y la situación.

Fedlman y Pentland apoyando a Spillane, consideran que los artefactos son los elementos tangibles, que apoyan la ejecución de las acciones<sup>164</sup>. Por ejemplo, manuales, reglamentos, instrumentos de evaluación, etc.

Tian, Risku y otros señalan que el LD puede ser analizado desde dos paradigmas: Descriptivo y Prescriptivo-Normativo<sup>165</sup>. El Paradigma Descriptivo proporciona comprensión e interpretación del concepto. Se defiende que el liderazgo ya está

---

<sup>162</sup> Ibid. Pág. 63

<sup>163</sup> Ídem.

<sup>164</sup> Idem

<sup>165</sup> Marisol M. Galdames Calderón. Prácticas Directivas de Liderazgo Distribuido Op. Cit. Pág. 65

distribuido y se examinan diversos tipos de interacciones sociales en las escuelas y que no sólo los líderes oficiales, sino que también cualquier miembro de la escuela e incluso los artefactos son considerados fuentes de influencia en las actividades escolares.

El Paradigma Prescriptivo-Normativo se enfoca en la aplicación práctica del liderazgo distribuido. Se centra en identificar aquellos patrones de liderazgo distribuido que parecen ejercer impacto positivo en el mejoramiento escolar, intentando proporcionar normas y prescripciones para guiar la práctica.

La propuesta de la Cognición Distributiva constituye una teoría y una metodología analítica para explicar las interacciones entre las personas y los artefactos en sus actividades de trabajo. Ésta permite identificar problemas en dicha relación y los procesos distribuidos que surgen para tratar de solucionarlos. Desde el enfoque psicológico denominado Cognición Distribuida es posible postular tres formas de distribución de la cognición en el interior de los sistemas de actividad: física, socio emocional y simbólico instrumental<sup>166</sup>.

Spillane se basa en la Cognición Distribuida para elaborar una teoría del Liderazgo Distribuido. La práctica de este resulta de la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela, involucrando a múltiples personas, una sin posición de liderazgo formal y otras en posición informal. No se ejerce sobre los seguidores, sino que ellos mismos son parte de la práctica de este tipo de liderazgo. Para este autor la perspectiva de distribución del liderazgo se basa en dos supuestos<sup>167</sup>:

- La dirección de los centros se entiende mejor mediante la búsqueda de las tareas de liderazgo.

---

<sup>166</sup> Ingrid Del valle García Carreño. El Liderazgo Distribuido y La Percepción de Los Equipos Directivos en Las Escuelas Públicas de Educación Primaria Madrileñas. Op. Cit. Pág. 313.

<sup>167</sup> Idem.

- El liderazgo está repartido en la práctica los dirigentes seguidores y la situación escolar.

El liderazgo se distribuye mejor como una forma de pensar y no tiene poder prescriptivo, también puede ser utilizado como un instrumento de diagnóstico que implica el diseño de predicciones y el propósito o la intención.

#### 4.2.2.4 TEORÍA INSTITUCIONAL

La teoría institucional se basa fundamentalmente en la sociología identificando al contexto social, como las normas sociales, las creencias y las reglas; restringen y orientan el comportamiento de los agentes. Su componente clave es el llamado isomorfismo institucional.

El isomorfismo es un proceso de homogeneización, un proceso de constricción que fuerza a una unidad en una población a reensamblar otras unidades que enfrentan el mismo grupo de condiciones contextuales<sup>168</sup>.

El isomorfismo que puede originarse de dos modos de la competición y de la adecuación de organizaciones individuales a cambios organizacionales<sup>169</sup>.

- El isomorfismo de competición; relacionado con la competencia de mercado, cambio y adaptación. Se identifica por diferentes factores como influencia política, búsqueda de legitimación, etcétera.
- El isomorfismo institucional es el que se usa para trabajar con las organizaciones. Las organizaciones no se constituyen y se desarrollan aisladas de su entorno, sino que interactúan con él de forma bastante intensa

---

<sup>168</sup> Ingrid Del valle García Carreño. El Liderazgo Distribuido y La Percepción de Los Equipos Directivos en Las Escuelas Públicas de Educación Primaria Madrileñas Op. Cit. Pág. 320.

<sup>169</sup> Idem.

y las características de esa interacción van a tener diversos efectos en cómo se estructuran los elementos de dichas organizaciones.

Las organizaciones en un proceso de institucionalizar, en búsqueda de la legitimidad sufren procesos isomórficos que les causan dos ventajas principales: ser reconocidas como legítimas y disminuir la incertidumbre.

El tipo de liderazgo de acuerdo con esta teoría excede el nivel individual depende del sistema y las estructuras en que se da. El liderazgo propuesto dependerá del tipo de organización: si obedece a una determinada ecología, la cuestión radica en determinar qué condiciones organizativas motivan la aparición de un liderazgo distribuido.

Esta teoría es una opción para el análisis de fenómenos organizacionales, que se propongan identificar el entendimiento, que los miembros de una organización poseen de un determinado objeto sujeto, así como la formación de ese entendimiento.

#### 4.2.2.5 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN

Las contribuciones teóricas fundamentales sobre la importancia de las prácticas de las líderes orientadas a fijar rumbo son las teorías de la motivación humana basada en los objetivos, así de acuerdo con estas teorías, las personas se sienten motivadas por los objetivos que consideran personalmente atractivos y desafiantes, pero que sienten que pueden alcanzar<sup>170</sup>. Estos objetivos le permiten a las personas darle un sentido a su trabajo y posibilita desarrollar un sentido de identidad propio dentro de su contexto de trabajo.

En esta teoría se compone por tres elementos esenciales: la vinculación motivación-liderazgo; la estimulación intelectual y la autoeficacia.

---

<sup>170</sup>Ibid. Pág. 330.

- La Vinculación Motivación-Liderazgo, las teorías sobre la motivación se relacionan con los enfoques de liderazgo conductual, dentro de los contextos organizacionales para investigar sus efectos sobre el desempeño.
- En el siguiente cuadro podremos observar las teorías de la motivación más utilizadas en los enfoques de liderazgo conductual (Tabla 3)

| Nombre  | Descripción   |
|---|---|
| <b>Teoría basada en las necesidades de Maslow</b>   | Establece una jerarquía de necesidades que las personas están motivadas a satisfacer. La satisfacción de las necesidades se da en orden jerárquico y secuencial.  |
| <b>Teoría de motivación higiene de Herzberg</b>     | Hace una clasificación entre los elementos satisfactorios e insatisfactorios, del lugar de trabajo. Señala que los líderes tienden a estar más interesados en reducir la insatisfacción de los empleados  |
| <b>Teoría de las expectativas de Vroom</b>          | Propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. Esta teoría hace énfasis en la individualidad y la variedad de las fuerzas motivadoras.  |
| <b>teoría de la igualdad de Adams</b>               | Sugiere que los empleados buscan mantener la igualdad entre las aportaciones que hacen a la empresa y los resultados que reciben a cambio y las percepciones de las aportaciones y resultados de otras personas   |
| <b>Teoría del establecimiento de metas de Locke</b> | Sugiere que las personas están motivadas para alcanzar metas y sus intenciones y sus intenciones mueven esa conducta. La relación de esta teoría con el liderazgo en una organización es que el trabajo típicamente satisfacer algunas necesidades, pero el líder podría desarrollar ambientes que satisfagan mejor esas necesidades. |
| <b>Motivación inspiracional de Bass</b>             | Está relacionada con el factor de carisma propone que existe una diferenciación conceptual en el sentido de que los seguidores tienen el deseo de identificarse con el líder carismático, pero no necesariamente con el líder inspirador. El proceso de liderazgo inspiracional sería definido como el                                |

| Nombre | Descripción  |
|--------|--|
|        | despertar de la motivación y entre los seguidores, el líder no simplemente ayuda a los seguidores a cumplir sus expectativas cómo influye para que estos se conduzcan más allá de sus propios intereses. |

Tabla 3. Teorías de la motivación más utilizadas en los enfoques de liderazgo conductual.<sup>171</sup>

- La comunicación intelectual hace énfasis en el hecho de que no basta con ser una persona de ideas y que lo intelectual no es necesariamente tiene el sentido académico. La relación del intelecto del líder respecto al subordinado debe ser tal que exista una diferencia a favor del líder, pero que esta no sea tan grande pues existirá un problema de comunicación entre líder y seguidor.
- La Autoeficacia. Desde su concepción sobre la naturaleza humana, Bandura considera que la capacidad de ejercer control sobre los propios procesos de pensamiento, la motivación y la acción es una característica del ser humano.

En su teoría social cognitiva las personas hacen contribuciones causales a su propia motivación y acción dentro de un sistema de interacciones reciprocas entre determinantes personales, conductuales y ambientales.

### 4.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Autores como Murillo, Longo y Spillane coinciden en que entre las características más comunes de Liderazgo Distribuido se encuentran las siguientes<sup>172</sup>:

- El potencial de transferencia
- La confianza
- El talento

<sup>171</sup> Ibid. Pág. 331

<sup>172</sup> Sandy Cecilia Celis Ingunza. El Liderazgo Distribuido en Docentes de una Institución Educativa Escolar Particular. Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2012. Pág. 25.

- La motivación
- El liderazgo múltiple

A continuación, se describen brevemente cada una de estas características:

#### 4.2.3.1 TRANSFERENCIA

De acuerdo con Longo, El Potencial de Transferencia del Liderazgo (PTL) es la capacidad que tiene un directivo para transferir el liderazgo aún seguidor o subalterno o bien a un grupo de individuos.<sup>173</sup> Las personas o grupos que asumen la transferencia de liderazgo son capaces de asumir los retos presentes y futuros. Este grupo debe tener un amplio sentido de empatía con el gestor de la organización, equilibrando el respeto y la estima.

La confianza es considerada la piedra angular del PTL es la base del capital social interno que posibilita la transferencia de liderazgo. Para que se lleve a cabo la transferencia de liderazgo en la organización, tanto el líder como su equipo deben cubrir una serie de requisitos.

Los requisitos del equipo son: Madurez y auto impulso. Si tanto el líder como su equipo cubren estos requisitos la transferencia del liderazgo se llevará a cabo sin problema alguno lo cual repercutirá directamente en el éxito de la organización. Asimismo, las capacidades de los participantes en la transferencia se multiplicarán, produciendo innovaciones en el entorno, así como el desarrollo del talento.

Los requisitos del Líder son: Seguridad en sí mismo y Mando a distancia. En lo concerniente a Seguridad en sí mismo se refiere a que el líder debe ser el agente que involucre a todo el equipo en la visión de la organización, motivándolos en el

---

<sup>173</sup> Idem.

desarrollo de habilidades y capacidades<sup>174</sup>. Debe ser la persona que cuente con una estructura emocional firme y que favorezca la transferencia del PTL.

En cuanto al Mando a distancia: el líder debe contar con la capacidad de controlar y compartir el desarrollo humano y profesional de los integrantes del equipo. Se necesita contar con un grupo humano capaz de recibir ese liderazgo y que esté dispuesto a aceptar y realizar retos, mirando siempre hacia el futuro.

#### 4.2.3.2 CONFIANZA

Las relaciones que se establecen al interior de las organizaciones se fundamentan en la confianza, tanto desde la gestión del conocimiento de la institución como del funcionamiento de las normas de reciprocidad. <sup>175</sup> La confianza es la pieza medular para la base de un conocimiento intelectual como para la formación del mismo valor.

La relación recíproca entre los miembros de la organización es la base de su capital social interno, solo teniéndose mutuamente confianza se podrá llevar a cabo el proceso de transmisión del liderazgo, afianzarse y permitir la ejecución de este en la organización educativa.

#### 4.2.3.3 TALENTO

Todos los individuos, cuentan con una variedad de capacidades y habilidades, las cuales van fortaleciendo y/o desarrollando a partir de las necesidades que se generan en el ambiente donde se desarrolla<sup>176</sup>.

En una institución, los individuos se preocupan por desarrollar nuevas capacidades para solventar los retos, logrando un desarrollo profesional que impacta en el éxito de la organización.

---

<sup>174</sup> Sandy Cecilia Celis Ingunza. El Liderazgo Distribuido en Docentes de una Institución Educativa Escolar Particular Op. Cit. Pág. 26

<sup>175</sup> Ibid. Pág. 27.

<sup>176</sup> Ibid. Pág. 28

En la actualidad, el desarrollo del talento en las organizaciones es pieza fundamental en el éxito de estas. Al respecto Chiavenato señala que cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en la gestión del talento.

Desde la perspectiva del liderazgo distribuido, Longo señala que el talento se va generando entre los integrantes, a partir de las iniciativas que va brindando el entorno durante el desarrollo de las tareas propias de la organización<sup>177</sup>.

El desarrollo del talento favorece la colaboración eficiente y eficaz de los integrantes, permitiendo con ello la distribución de las tareas de manera óptima.

Aprovechar el talento de cada integrante de la organización permite que cada uno funcione como una pieza que asegura el éxito. Permitiendo al individuo incorporar nuevas herramientas y desarrollar capacidades que le permitirán adaptarse al contexto.

#### 4.2.3.4 MOTIVACIÓN

La motivación surge en los individuos a partir de una necesidad, la cual debe ser satisfecha para ello busca diversos mecanismos y/o acciones que le permitan alcanzar su objetivo.

Logan señala que, desde el punto de vista del Liderazgo Distribuido, se promueven las capacidades de los individuos para asumir responsabilidades, para enfrentar problemáticas con iniciativa e innovación<sup>178</sup>.

---

<sup>177</sup> Idem.

<sup>178</sup> Sandy Cecilia Celis Ingunza. El Liderazgo Distribuido en Docentes de una Institución Educativa Escolar Particular Op. Cit. Pág. 29.

En las organizaciones donde se desarrolla el Liderazgo Distribuido la motivación está estrechamente ligada a la capacidad de liderar, al grado de participación y al manejo de grupos.

#### 4.2.3.5 MULTIPLICIDAD

Desde la perspectiva del LD se habla de liderazgo múltiple cuando los docentes de la organización educativa se han apropiado de diversas herramientas y estrategias que les han permitido un crecimiento personal y profesional<sup>179</sup>.

El LD favorece el desempeño del trabajo colectivo, para ello se fomenta una visión compartida, donde los integrantes de la organización se sientan parte medular de la misma después.

El Liderazgo Múltiple congrega a todos los miembros de la comunidad educativa. Murillo señala que la mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados<sup>180</sup>.

#### 4.2.4 FUNCIONES DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Cuando se habla de las funciones del LD en la presente investigación, se está identificando las características de las acciones o prácticas del líder, del directivo de la institución u organización.

Una de las metas de LD, es descubrir las conductas o prácticas de liderazgo que son predecibles y deseables en los seguidores. Dentro del contexto donde se desenvuelve.

De acuerdo con varios autores, las funciones del LD son<sup>181</sup>:

---

<sup>179</sup> Ibid. Pág. 30.

<sup>180</sup> Ibid. Pág. 31.

<sup>181</sup> Íngrid Del valle García Carreño. El Liderazgo Distribuido y La Percepción de Los Equipos Directivos en Las Escuelas Públicas de Educación Primaria Madrileñas. Op. Cit. Pág. 280

- ✓ Fijar rumbo
- ✓ Desarrollo personal
- ✓ Gestión
- ✓ Rediseñar la organización

Estas funciones conforman un todo y sólo se identifican de manera aislada para su estudio.

#### 4.2.4.1 FIJAR RUMBO

Esta función se cimienta sobre las bases de la Teoría de la Motivación Humana basada en objetivos, así de acuerdo con esta teoría, las personas que se sienten motivadas por los objetivos los consideran atractivos y desafiantes, pero al mismo tiempo lo sienten dentro de su alcance<sup>182</sup>.

Identificarse con los objetivos permite a los individuos orientar su trabajo, así como desarrollar un sentido de identidad individual y colectivo. Fijar el rumbo, consiste en ayudar al grupo a desarrollar un conocimiento compartido de la organización, de sus actividades y objetivos; creando un propósito y visión de conjunto.

Las prácticas específicas que se sugieren para Fijar el rumbo son<sup>183</sup>:

- Identificación y articulación de la visión de la organización con la de sus integrantes.
- Enlazar los objetivos individuales y grupales.
- Motivar a los grupos de trabajo con expectativas de alto rendimiento.
- Promover una comunicación efectiva entre los integrantes de la organización.

---

<sup>182</sup> Ídem.

<sup>183</sup> Ídem.

#### 4.2.4.2 DESARROLLO PERSONAL

Fortalecer el desarrollo personal de los individuos que pertenecen a una organización es una tarea con varias aristas, donde la influencia que tiene la persona que ejerce el liderazgo juega un papel preponderante junto con las condiciones de trabajo.

El desarrollo de directrices organizacionales transparentes y atractivas motivan el desarrollo personal de los individuos, ello contribuye al desarrollo de destrezas para avanzar en el terreno productivo.

Las prácticas que se sugieren para fortalecer el desarrollo personal son<sup>184</sup>:

- Ofrecer capacitación para el puesto que desempeñan; lo cual abre las puertas para futuros accesos.
- Proporcionar apoyo individualizado de acuerdo con las necesidades de cada uno de los integrantes de la organización.
- Modelar prácticas y valores propios de la institución.

#### 4.2.4.3 GESTIONAR

Esta función se identifica como la habilidad que tiene el líder para gestionar los diferentes recursos que necesita la organización. La evidencia sobre la naturaleza del liderazgo pedagógico y los procesos efectivos de mejoramiento escolar dan cuatro subcategorías de tareas<sup>185</sup>:

- Gestionar personal para la institución.
- Monitorear el progreso de los alumnos y las estrategias de enseñanza.
- Asesorar al personal para su desarrollo individual y grupal.
- Asignar recursos para impulsar los esfuerzos de mejoramiento escolar

---

<sup>184</sup> Ingrid Del valle García Carreño. El Liderazgo Distribuido y La Percepción de Los Equipos Directivos en Las Escuelas Públicas de Educación Primaria Madrileñas Op. Cit. Pág. 281

<sup>185</sup> Ibid. Pág. 282

#### 4.2.4.4 REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN

Los líderes educativos exitosos, estructuran sus escuelas como organizaciones que fortalecen y desarrollan el crecimiento individual y grupal de los profesores, así como el rendimiento del alumnado<sup>186</sup>.

El propósito de las culturas y estructuras organizacionales es generar la flexibilidad de las instituciones, la cual debe ir unida con el contexto que la circunda. Modificando las estructuras organizacionales lo que conlleva el desarrollo de procesos colaborativos.

Así, las prácticas específicas asociadas con esta categoría consisten facilitar el trabajo de los miembros de la organización para fortalecer el desarrollo individual y colectivo de los docentes, fortaleciendo con ello la cultura escolar.

#### 4.2.5 DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Revisando la información teórica sobre LD, cada uno de los diferentes autores que escriben sobre el tema, señalan diferentes dimensiones y enfoques. La importancia de estas variables radica en que permiten orientar en cuanto a los factores que integran este modelo.

En la siguiente tabla se puede observar a los teóricos del LD, así como los factores que incluyen en su modelo. Realizando un comparativo sobre los elementos en común.

---

<sup>186</sup> Ibid. Pág. 281

| Autores      | Organización de la escuela | Visión de la escuela | Cultura de la escuela | Programas | Recursos educativos<br>Artefactos | Liderazgo Directivo | Colaboración | Prácticas Institucionales | Fijar rumbo | Desarrollo de las personas | Rediseño de la | Gestionar los | Total |
|--------------|----------------------------|----------------------|-----------------------|-----------|-----------------------------------|---------------------|--------------|---------------------------|-------------|----------------------------|----------------|---------------|-------|
| Spillane     | X                          | X                    | X                     | X         | X                                 | X                   |              |                           |             |                            | X              | X             | 8     |
| Gronn        | X                          | X                    | X                     | X         | X                                 | X                   | X            | X                         |             |                            | X              | X             | 10    |
| Elmore       |                            | X                    | X                     | X         |                                   | X                   |              |                           |             |                            | X              | X             | 6     |
| Leihtwood    |                            |                      |                       |           |                                   |                     |              |                           | X           | X                          | X              | X             | 4     |
| Harris       | X                          | X                    | X                     |           |                                   | X                   | X            |                           |             |                            |                |               | 5     |
| <b>Total</b> | 3                          | 4                    | 4                     | 3         | 2                                 | 4                   | 2            | 1                         | 1           | 1                          | 4              | 4             | 33    |

Tabla 4. Teóricos del LD, Modelos y Factores<sup>187</sup>

Como se puede observar en el cuadro anterior se identifican a los principales teóricos del LD, así como las categorías de análisis que utilizan. Analizando el mismo se encuentra que Gronn es el autor que maneja más factores en su modelo, es decir, tiene diez elementos. Mientras el de Leihtwood es el más austero con cuatro elementos. En puntos intermedios encontramos en orden ascendente a Harris, con cinco elementos, Elmore con seis categorías y Spillane con ocho.

Estos autores manejan factores comunes. Sin embargo, observando a Leihtwood, se identifica que de las cuatro categorías que maneja en dos de ellas, Fijar rumbo y Desarrollo de las personas es el único teórico que las menciona.

Ahora organizando las categorías en orden ascendente en función de la frecuencia, quedarían de la siguiente manera:

<sup>187</sup> Ingrid Del valle García Carreño. El Liderazgo Distribuido y La Percepción de Los Equipos Directivos en Las Escuelas Públicas de Educación Primaria Madrileñas. Op.. Cit. Pág. 347

| Categoría                           | Frecuencia |
|-------------------------------------|------------|
| Practicas institucionalizadas       | 1          |
| Fijar rumbo                         | 1          |
| Desarrollo de las personas          | 1          |
| Recursos educativos/Artefactos      | 2          |
| Colaboración                        | 2          |
| Organización de la escuela          | 3          |
| Programas                           | 3          |
| Visión de la escuela                | 4          |
| Cultura de la escuela               | 4          |
| Liderazgo directivo                 | 4          |
| Rediseño de la organización         | 4          |
| Gestión de los programas de estudio | 4          |

Tabla 5. Factores comunes en los Modelos de LD<sup>188</sup>

Al analizar esto se puede notar que no existe una categoría donde coincidan los cinco teóricos, el mayor puntaje de concordancia es el numeral cuatro, donde se ubican a las variables:

- ✓ Visión de la escuela
- ✓ Cultura de la escuela
- ✓ Liderazgo directivo
- ✓ Rediseño de la Organización
- ✓ Gestión de los programas de estudio

En función de este análisis se puede identificar las dimensiones del LD, tomado en consideración las variables donde concuerdan los diferentes teóricos revisados.

---

<sup>188</sup> Elaboración Propia



Figura. 9. Dimensiones del Liderazgo Distribuido<sup>189</sup>

A continuación, se definen las seis dimensiones del LD:

| Dimensión                   | Definición  |
|-----------------------------|---|
| <b>Visión de la escuela</b> | <p>Esta categoría tiene que ver con las creencias colectivas del personal que trabaja en una escuela. Los maestros tienen la entrada en la visión de la escuela, misión y los objetivos educativos. Los objetivos de la escuela están alineados con las metas del distrito</p> <p>Implica los incentivos, incluidas las recompensas monetarias y no monetarias, como el reconocimiento público del trabajo de los profesores líderes.</p> <p>Los directores proporcionan recursos e incentivos dentro de la escuela para que los profesores ejerzan liderazgo</p> |

<sup>189</sup> Ingrid Del valle García Carreño. El Liderazgo Distribuido y La Percepción de Los Equipos Directivos en Las Escuelas Públicas de Educación Primaria Madrileñas. Op. Cit. Pág. 348

| Dimensión                                  | Definición   |
|--|--|
| <b>Cultura de la escuela</b>               | La cultura de una organización es la estructura socialmente construida de creencias, valores, normas y modos de ver el mundo y de actuar en él, que identifica a sus miembros. Se adapta con gran facilidad a la naturaleza de nuestras instituciones, en las que la interacción humana prima sobre la planificación y el control. Tiene que ver con las muchas formas en que la enseñanza puede ser caracterizada como una actividad profundamente social |
| <b>Liderazgo directivo</b>                 | Una forma de liderazgo distribuido resultante del esfuerzo para aplicar nuevas prácticas en las estructuras ya existentes. Se trata de concertar y de regularizar las relaciones informales que se consideran mejoras en los acuerdos ya existentes.   |
| <b>Rediseño de la Organización</b>         | Los líderes establecen como propósito la cultura y estructuras organizacionales que faciliten el trabajo de los miembros de la organización.<br>La flexibilidad de las estructuras debe ir de la mano con la naturaleza cambiante de la agenda de mejoramiento escolar, con el fin de fortalecer las culturas escolares, así como modificar las estructuras organizacionales. También debe desarrollarse procesos de colaboración.                         |
| <b>Gestión de los programas de estudio</b> | La mejora de la enseñanza y el aprendizaje es uno de los resultados de practicar el liderazgo distribuido. Los atributos de esta categoría tratan con la propiedad personal de la escuela en la mejora de la enseñanza, del profesor y el análisis del director de los datos para hacer los cambios necesarios en la enseñanza, los profesores discutiendo las necesidades de las diversas asignaturas.  |

Tabla 6. Descripción de las dimensiones del LD<sup>190</sup>.

### 4.3 LIDERAZGO EDUCATIVO

El liderazgo dentro del ámbito educativo se ha estudiado de manera sistemática desde la década de los sesenta, inicialmente se hizo la investigación de manera

---

<sup>190</sup> Ibid. Pág. 349

general sobre liderazgo reconociendo los factores que favorecen a este fenómeno. Su aportación radica en las propuestas y los estilos del líder, así como en el impacto que estos elementos tienen para el desarrollo de las instituciones.

En el contexto histórico que vivimos, donde se habla de democratización, tolerancia y empatía en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana de los individuos, la escuela se enfrenta a una reestructuración de su organización con el entorno, por ello debe evitar liderazgos autoritarios que generan distanciamiento y favorecen el trabajo individualista y competitivo.

La Dirección Estratégica, maneja al liderazgo como el factor que promueve el trabajo colaborativo, la formulación de estrategias y el desempeño académico estos elementos en conjunto logran la eficacia de las organizaciones educativa.

Siguiendo esta línea del pensamiento uno de los primeros investigadores que realizan una aproximación a los estilos de Liderazgo Educativo es Kurt Lewin (1939) quien identifica tres estilos de Liderazgo que prevalecen en los ambientes escolares. En primer lugar, visibles por sus cualidades y en segundo por su impacto hacia el desarrollo institucional.

### Tipos de Liderazgo Educativo

Kurt Lewin

| Estilo                  | Características   |
|-------------------------|---|
| Liderazgo Totalitario   | El control está centrado de manera autoritaria sin consenso, las decisiones se acatan sin discusión alguna.   |
| Liderazgo Generoso      | Las decisiones se toman por consenso como permite un crecimiento global del entorno desde la perspectiva holística y fenomenológica. Favorece el ámbito de enseñanza aprendizaje y el crecimiento educativo, hacia el éxito y la eficacia |
| Liderazgo Laissez Faire | Lo representativo de este estilo de liderazgo educativo es la falta de iniciativa y criterio, no  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>existe un compromiso por el colectivo, deja a libre albedrío sus funciones Asimismo existe ausencia de transacciones. El líder no emite retroalimentación a los procesos o situaciones. La autoridad permanece en estado de inercia</p> |
|--|--|

Tabla 7. Tipos de Liderazgo Educativo y sus Características<sup>191</sup>.

De manera general, revisaremos los modelos más estudiados sobre liderazgo educativo. Liderazgo transformacional (Liethwood, 1994), Liderazgo constructivista (Lambert, 1998) Liderazgo para el aprendizaje (MacBeath y Dempster, 2009 y Hallinger, 2011), y el Liderazgo educativo centrado en los estudiantes (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2015). A partir de las aportaciones de cada una de estas modalidades, se identifica el liderazgo como un proceso donde “se motiva, se dialoga, se participa y se trabaja en comunidad para el logro de objetivos comunes que llevan a la calidad educativa deseada en los centros escolares.

### A) Liderazgo Transformacional

El Liderazgo Transformacional en educación toma aportaciones de autores como Burns (1975) quien considera al Liderazgo Transformacional como “un tipo de liderazgo en donde los líderes inspiran a sus seguidores a lograr resultados extraordinarios, y durante el proceso líderes y seguidores mejoran su motivación para así experimentar una transformación de ambos”<sup>192</sup>

Posteriormente, Bass (1985) complementa la propuesta de Burns (1975). Bass<sup>193</sup> (1985) definió el liderazgo transformacional como un liderazgo que motiva a los seguidores a:

1. Dejar que los seguidores se den cuenta de la importancia de metas específicas.

<sup>191</sup> <https://psicologiaymente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin> (consultado el 23-08-2022)

<sup>192</sup> Néstor Daniel Varela Medina y Guillermo Marín Balcázar. El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión literaria en el contexto organizacional. Inova Rua. Vol. 13, No. 22, enero-junio 2021. Pág.88

<sup>193</sup> Bass citado en Revisión Teórica de Los Modelos de Liderazgo Educativo. Revista Digital A&H. Año 7, No. 13, noviembre 2020- abril 2021. Pág. 162

2. Trasladar a los seguidores de las metas de interés propio a las metas organizacionales.
3. Inspirar a los seguidores a buscar metas de mayor nivel.

Riggio<sup>194</sup> complementa a Bass (2006), señalando que los líderes transformacionales toman en consideración las necesidades individuales de sus seguidores, así como su desarrollo personal, motivándolos a desarrollar su propio liderazgo.

La propuesta de Liderazgo Transformacional en el contexto escolar es desarrollada por Leithwood, quien señala que. el proceso interno del líder afecta de manera directa en la toma de decisiones del tipo de liderazgo escolar que se ejerce. Las experiencias personales, las preferencias, las creencias y los sentimientos de la persona son variables que coadyuvan a la elección del tipo de liderazgo.

De igual forma hay influencias externas: la capacitación recibida y las experiencias de socialización en la escuela. Este autor menciona que

“Las prácticas de liderazgo contribuyen potencialmente a los resultados que la escuela aspira para los estudiantes (...), pero este potencial casi siempre estará mediado por otras personas, eventos o cosas tales como el compromiso de los maestros o la cultura escolar”<sup>195</sup>.

Leithwood<sup>196</sup> (2009), asevera que el liderazgo transformacional fomenta el desarrollo de capacidades individuales las cuales se reflejan en el compromiso colectivo. Identificando con ello el fin social del liderazgo, llegando así a la trascendencia del propio interés.

Leithwood, Harris y Hopkins<sup>197</sup> (2008), reconocen que no existe un modelo de liderazgo ideal para alcanzar la calidad educativa, sin embargo, prevalece una tendencia en las prácticas de liderazgo exitoso. Además, señalan que a través de la distribución del liderazgo los líderes llegan a tener mayor presencia en los centros

---

<sup>194</sup> Riggio citado en Revisión Teórica de Los Modelos de Liderazgo Educativo. Op. Cit. Pág. 163

<sup>195</sup> Leithwood. Liderazgo para la reestructuración escolar. Centro para el desarrollo del liderazgo. Instituto de Estudios de Educación de Ontario, 1994. Pág. 503

<sup>196</sup> Leithwood citado en Revisión Teórica de Los Modelos de Liderazgo Educativo. Op. Cit. Pág. 164.

<sup>197</sup> Leithwood, Harris y Hopkins. Seven strong claims about successful school leadership. SCHOOL LEADERSHIP & MANAGEMEN. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077> (Consultado el 23-08-2022)

escolares. Por otra parte, se reconoce la influencia que tiene el contexto en la forma de ejercer el liderazgo, así como las características personales de quien lo ejerce.

Los autores mencionados, Identifican siete premisas

1. El liderazgo de la escuela es el segundo elemento, solamente por debajo de la enseñanza en el aula, que influye en el aprendizaje estudiantil.
2. Casi todos los líderes exitosos delinean el mismo repertorio de prácticas básicas de liderazgo.
3. Las formas en que los líderes aplican estas prácticas básicas de liderazgo – no las prácticas mismas– demuestran la capacidad de respuesta, en lugar de dictar, los contextos en los que trabajan.
4. Los líderes escolares mejoran la enseñanza y el aprendizaje indirectamente y más poderosamente a través de su influencia en la motivación, el compromiso y las condiciones de trabajo del personal.
5. El liderazgo educativo tiene una mayor influencia en las escuelas y los estudiantes cuando se distribuye ampliamente.
6. Algunos patrones de distribución son más efectivos que otros.
7. Un pequeño puñado de rasgos personales explica una alta proporción de la variación en la efectividad del liderazgo.

En 2019 Leithwood, Harris y Hopkins realizan una revisión de las premisas anteriores a la luz de las nuevas investigaciones, destacando que las afirmaciones 2, 3, 5 y 6 se mantienen estables debido a la evidencia que las avalan. La cuarta declaración tuvo mayor sustento, lo que valida su permanencia. Las proposiciones 1 y 7 presentan revisiones moderadas;

1. El liderazgo escolar tiene un efecto significativo en las características de la organización escolar que influye positivamente en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Si bien es de tamaño moderado, este efecto de liderazgo es vital para el éxito de la mayoría de los esfuerzos de mejora escolar...
7. Si bien se requiere más investigación, un conjunto bien definido de “recursos de liderazgo personal” cognitivos, sociales y psicológicos promete explicar una alta proporción de variación en las prácticas promulgadas por los líderes escolares.

Leithwood<sup>198</sup> en 2009 amplia la definición de liderazgo, identificándolo como la interacción con los otros y con el contexto. Deduciendo las siguientes características

- El liderazgo existe dentro de las relaciones sociales y sirve a fines sociales.
- El liderazgo implica un propósito y una dirección.
- El liderazgo es un proceso de influencia.
- El liderazgo es una función.
- El liderazgo es contextual y contingente

## B). Liderazgo Constructivista

De acuerdo con Lambert<sup>199</sup>, el liderazgo no debe concentrarse en una sola persona, entendiendo a esta como el directivo, sino que debe ser responsabilidad de toda la comunidad escolar, en donde todos participen para lograr las metas comunes. Compara al liderazgo con el proceso de aprendizaje constructivista, a través del liderazgo, la comunidad escolar aprende, en una transformación recíproca. Es a partir de esta reciprocidad que la comunidad comparte y reflexiona.

Lambert<sup>200</sup> compara el proceso de aprendizaje constructivista que aplica el profesor en el aula, con el liderazgo ejercido en la escuela. Identificando los puntos clave de comparación que se muestran en la siguiente tabla

| Profesores constructivistas  | Líderes constructivistas  |
|--|---|
| Buscar y valorar los puntos de vista de los estudiantes.                           | Buscar y valorar los puntos de vista de los profesores.                                       |
| Estructurar las clases para desafiar los supuestos de los estudiantes.             | Estructurar el concepto de liderazgo para desafiar el sistema de creencias de los profesores. |
| Reconocer que los estudiantes deben agregar relevancia (significado) al currículo. | Construir significado a través de reflexión y diálogo.  |

<sup>198</sup> Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Chile: Fundación Chile, 2009. Pág. 19

<sup>199</sup> Lambert citado en Revisión Teórica de Los Modelos de Liderazgo Educativo. Op. Cit. Pág. 167

<sup>200</sup> Idem

|   |   |
|---|---|
| Estructuras las clases sobre grandes ideas, no pequeñas piezas de información.  | Estructurar la vida de la escuela sobre grandes imágenes, no sobre un evento o pequeñas piezas de información.                                      |
| Evaluar el aprendizaje de los alumnos en el contexto de las investigaciones diarias en el aula, no en actuaciones o eventos aislados. | Evaluar el aprendizaje de los profesores en el contexto y la complejidad del aprendizaje de la organización, y no en resultados o eventos aislados. |

A través del aprendizaje constructivista se van construyendo las prácticas de liderazgo que involucran a los profesores, integrándolos a un sistema más amplio que el trabajo individual dentro de sus aulas, estructurando una cultura organizacional de diálogo y aprendizaje.

La capacidad de liderazgo en cada institución se conforma con la participación de su comunidad, involucrando al director, a los profesores, a los padres de familia y a los estudiantes.

No solamente la participación de la comunidad asegura prácticas de liderazgo exitosas, el desarrollo de habilidades de colaboración institucional es otro factor que potencia al liderazgo.

Siguiendo con el pensamiento de Lambert<sup>201</sup>, si la escuela desarrolla este tipo de liderazgo estará mucho más cerca de influir en los resultados de los estudiantes. A partir de su investigación genera cinco supuestos para ejercer el liderazgo educativo que plantea:

- El liderazgo no es la teoría del rasgo; liderazgo y líder no son lo mismo.
- El liderazgo es sobre el aprendizaje que conduce a un cambio constructivo.
- Todos tienen el potencial y el derecho de trabajar como líderes.
- Liderar es un esfuerzo compartido, la base para la democratización de las escuelas.
- El liderazgo requiere la redistribución de poder y autoridad

---

<sup>201</sup> Lambert citado en Revisión Teórica de Los Modelos de Liderazgo Educativo. Op. Cit. Pág. 168

### C) Liderazgo para el Aprendizaje

El liderazgo instruccional es uno de los modelos con mayor presencia en el terreno educativo. Una de sus más valiosas aportaciones fue la relación entre el liderazgo educativo con los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, este modelo fue ampliamente criticado por su excesiva carga de liderazgo en el director, así como por priorizar la enseñanza sobre el aprendizaje.

Bush y Glover comentan que este modelo “tiende a ignorar o subestimar el papel de otros líderes como subdirectores, mandos intermedios, equipos de liderazgo y profesores de aula”<sup>202</sup>

MacBeath y Dempster presentan el liderazgo enfocado en el aprendizaje, se define al liderazgo para el aprendizaje como:

“una forma distinta de práctica educativa que involucra un diálogo explícito, manteniendo un enfoque en el aprendizaje, atendiendo las condiciones que favorecen el aprendizaje y un liderazgo compartido y responsable. El aprendizaje y el liderazgo se conciben como "actividades" vinculadas por la centralidad de la agencia humana dentro de un marco de propósito moral”<sup>203</sup>

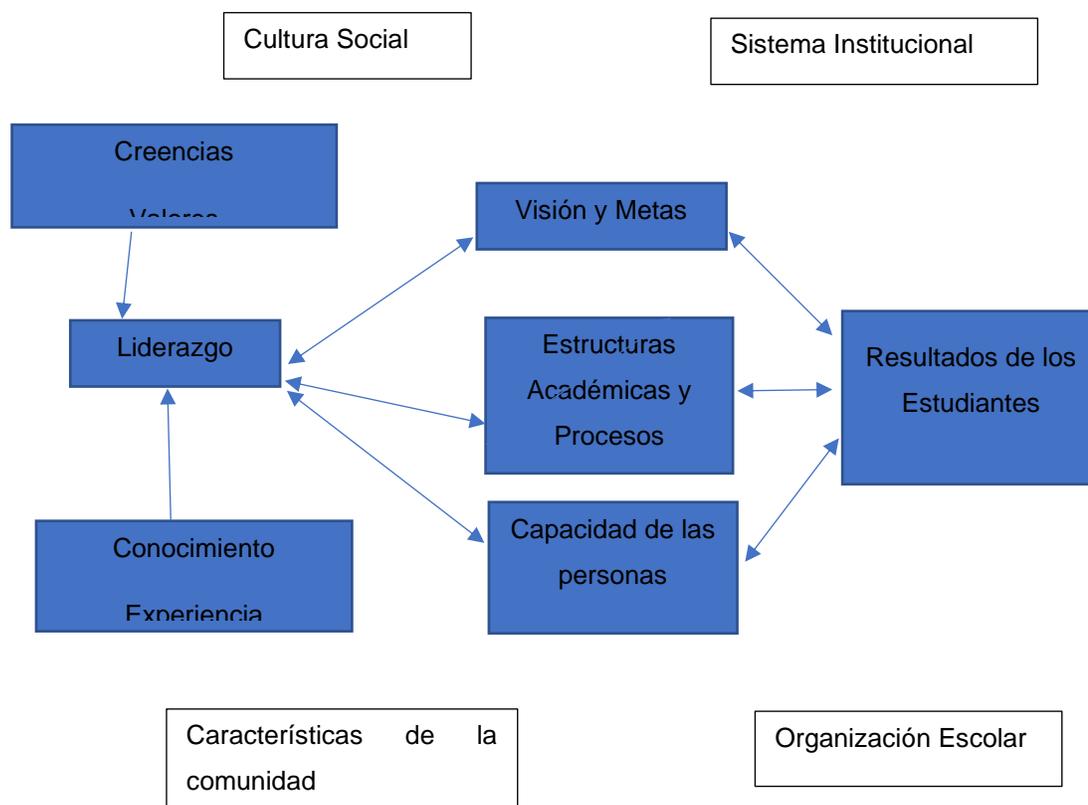
Hallinger<sup>204</sup> toma aportaciones de los autores mencionados anteriormente y presenta una reconceptualización más amplia sobre el liderazgo enfocado en el aprendizaje implica “una gama de fuente de liderazgo, así como focos adicionales para la acción” El cual ejemplifica en el siguiente cuadro

---

<sup>202</sup> Bush, T y Glover, D. School leadership models: ¿what do we know? Op. Cit. Pág. 556

<sup>203</sup> MacBeath y Dempster citado en Revisión Teórica de Los Modelos de Liderazgo Educativo. Op. Cit. Pág. 172

<sup>204</sup> Hallinger, P. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. Journal of Educational Administration, 2011 Pág.126



En el modelo propuesto se puede observar una fuerte relación entre contexto y liderazgo, así como la relación que se tiene con la comunidad, la institución y el medio cultural social. De igual forma, se observa en este modelo cómo es a través de los valores, las creencias, los conocimientos y la experiencia de cada líder, que se caracteriza la forma de ejercer el liderazgo educativo.

Bajo este modelo, el liderazgo no es directamente una fuente de impacto en el aprendizaje de los estudiantes, sino que “es mediado por los procesos y las condiciones a nivel de la escuela”<sup>205</sup>.

<sup>205</sup> Halliger citado en Revisión Teórica de Los Modelos de Liderazgo Educativo. Op. Cit. Pág.173

## D) Liderazgo Centrado en el Estudiante

Robinson, Hohepa y Lloyd<sup>206</sup>, identifican cinco dimensiones en el liderazgo educativo que afectan directamente los resultados de aprendizaje del estudiante:

La primera dimensión es el establecimiento de metas y expectativas.

La segunda es la obtención de recursos de forma estratégica.

La tercera es la planeación, coordinación y evaluación docente y del currículum.

La cuarta dimensión es la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente.

La quinta es el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.

Los autores mencionan que existen ciertas acciones o prácticas que los líderes deben de llevar a cabo para el logro de estas dimensiones. Sintetizan estas acciones en la siguiente tabla.

| Dimensiones  | Acciones  |
|--|---|
| Establecimiento de metas y expectativas                        | <ul style="list-style-type: none"><li>•Establecer la importancia de las metas</li><li>•Asegurarse de que las metas son claras</li><li>•Desarrollar el compromiso del grupo</li></ul>  |
| Obtención de recursos de forma estratégica                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Usar criterios claros que estén alineados con propósitos pedagógicos y filosóficos.</li><li>•Asegurar la financiación sostenida de las prioridades pedagógicas.</li></ul>   |
| Planeación, coordinación y evaluación docente y del currículum | <ul style="list-style-type: none"><li>•Promover discusiones colegiales sobre la enseñanza y su impacto en el rendimiento estudiantil.</li><li>•Proporcionar supervisión activa y coordinación del programa de enseñanza.</li><li>•Observar en las aulas y proporcionar comentarios que los maestros describan como útiles.</li><li>•Garantizar un seguimiento sistemático del progreso de los estudiantes y el uso de los</li></ul> |

<sup>206</sup> Robinson, Hohepa y Lloyd citado en Revisión Teórica de Los Modelos de Liderazgo Educativo. Op. Cit. Pág. 174

|   |   |
|---|---|
|   | resultados de la evaluación para Mejora del programa  |
| Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente. | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Garantizar un enfoque intensivo en la relación enseñanza-aprendizaje.</li> <li>•Promover la responsabilidad colectiva y la rendición de cuentas para el logro de los estudiantes y bienestar.</li> <li>•Proporcionar consejos útiles sobre cómo resolver problemas de enseñanza.</li> </ul> |
| Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Proteger el tiempo de enseñanza.</li> <li>•Asegurar rutinas de disciplina consistentes.</li> <li>•Identificar y resolver conflictos rápida y efectivamente.</li> </ul>  |

#### 4.3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER EDUCATIVO

Varios teóricos han identificado las características del líder educativo entre ellos Villarreal quien señala que la rebeldía y la autonomía son ingredientes necesarios para que se geste un líder. Este autor ha identificado cuatro características de los líderes educativos.

- Reflexión: introspección crítica de sí mismo, descubriendo las debilidades y fortalezas, de la institución buscando posibilidades de mejora.
- Imaginación: herramienta idónea para proponer estrategias de mejora
- Auto normatividad: secuencia lógica y sistemática para convertir lo imaginado en realidad
- Practicidad: congruencia entre el ser el hacer y el saber.

Spillane señala que el líder educativo se caracteriza por el trabajo colaborativo a través del cual permite el desarrollo individual, con la perspectiva de lograr mejores aprendizajes en los alumnos. Además, deberá conciliar las aspiraciones y compromisos de los docentes, manejando un perfil democrático que le permitirá establecer un liderazgo distribuido.

“El líder subsiste y emerge dentro de una política educativa, pero no del consenso de grupo y esto ha provocado una serie de obstáculos como la falta de identidad, organización deteriorada hasta la falta de compromiso y conocimiento, por no compartir la misión y visión institucional”<sup>207</sup>

El señalamiento que hace Garduño es aplicable a nuestro país, donde la designación de directivos en las instituciones escolares se da bajo la temática de un proceso de promoción vertical. Originando con ello que los directivos asignados no comparten la misión y visión de la institución.

Otro investigador que pone énfasis en las características del líder educativo es Likert, sus estudios se focalizan en el comportamiento y la conducta de un líder. Identificando cinco directrices que debe desarrollar el líder educativo.

1. Fomentar acciones propositivas con la perspectiva de incrementar el valor personal de cada uno de los integrantes del claustro
2. Desarrollo y fortalecimiento del trabajo colaborativo
3. Alcanzar los objetivos, por medio de la transmisión de la corresponsabilidad en el desarrollo de altos estándares dentro del ámbito educativo
4. Estar capacitado con la función a desempeñar.
5. Reorganizar y proyectar, acciones de manera colaborativa.

Alcántara considera que el liderazgo se caracteriza por la capacidad de un individuo para conducir grupos y obtener de ellos respuestas tendientes a establecer esfuerzos compartidos.

Longo asume que el liderazgo es un conjunto de características o conductas individuales relacionadas con la capacidad de la influencia interpersonal. Esta idea permite extrapolar las modalidades de liderazgo como la zona adecuada para el crecimiento de las organizaciones propias de la sociedad del conocimiento. Él considera que el Liderazgo Distribuido genera al interior de las organizaciones un impacto y beneficio directo, al estar estas organizaciones basadas en el

---

<sup>207</sup> Daniel Garduño Valdés. Estudio de caso sobre el Liderazgo Distribuido en una Escuela Secundaria del Estado de México. Toluca, México. Instituto Tecnológico y de estudios Superiores de Monterrey (ITESM), 2011. Pág. 27.

conocimiento, donde el papel de los profesionales es vital, en su trabajo con alto grado de cualificación y autonomía.

La aportación al campo educativo de Longo lo constituye la premisa “líderes que desarrollan líderes”, donde la transferencia de liderazgo es un proceso compartido y controlado; de desarrollo humano y profesional, practicado entre las personas, en donde la función y aspectos pedagógicos son inseparables a la parte normativa.

Bajo esta temática Wilfred Drath, define las tareas del liderazgo:

- Facilitar a la organización un sentido de dirección
- Dotar a la organización de motivación y compromiso
- Capacitar a los integrantes de la organización para afrontar el cambio

Murillo señala que el éxito institucional del líder y su distribución de tareas dependerá de tres variables

- Relación líder-miembro: Una buena relación entre líder y los miembros del grupo asegura el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.
- Estructura de la tarea: Se relaciona con la organización el orden y la claridad de las tareas que el grupo tiene que ejecutar.
- Poder de posición: Se identifica con el grado de poder formal que tiene líder en la organización.

Delorme señala que “en los problemas cotidianos se observa que quienes ejercen liderazgo consiguen detonar cambios significativos a través de la construcción de saberes teóricos y prácticos”<sup>208</sup>

Identificando con ello, que el trabajo cotidiano de los líderes educativos llega a detonar cambios significativos en las instituciones dado que se construyen en común saberes teóricos y prácticos.

Siguiendo con esta línea de pensamiento Sánchez y otros señalan, que existen correspondencia entre el líder y su gestoría en los significados. Esta puede generar una visión compartida de la organización, crear una cultura guiar el pensamiento y

---

<sup>208</sup> Daniel Garduño Valdés. Estudio de caso sobre el Liderazgo Distribuido en una Escuela Secundaria del Estado de México Op. Cit. Pág.30

actuación de sus integrantes. Creando una cultura democrática donde se comparten la visión institucional, el compromiso, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Goleman considera que el liderazgo es generado de manera natural en los centros escolares y el directivo lo desarrolla haciendo uso de su preparación, compromiso, congruencia y resultados. Estos elementos deben impactar de manera positiva el desempeño de alumnos y docentes, en un ambiente democrático.

Zorilla señala que en la gestión escolar se encuentra presente un conflicto ético un dilema entre lo que dicta la norma administrativa y los esfuerzos de innovación.

Fullan estipula que cuando el líder actúa como agente de cambio propicia que la gente se prepare para un futuro incierto, predisponiendo la escuela al cambio, a la innovación.

La claridad entre lo que hacemos y los resultados propicia actitudes positivas entusiastas y comprometidas entre los integrantes de la comunidad.

#### 4.3.2 FUNCIONES DEL LÍDER EDUCATIVO

A partir de la década de los sesenta, cuando empiezan a desarrollarse diferentes teorías relacionadas con el Liderazgo Educativo, se la han conferido al mismo, una serie de funciones, entre ellas:

- Facilitar y administrar el cambio, logrando que la comunidad actúe de forma propositiva, motivando al personal docente a participar en la toma de decisiones y al trabajo de equipo.
- Enfocarse en el desarrollo de las capacidades de los colaboradores. Promover una cultura de planeación congruente con la organización democrática e impulsar el cambio para la mejora y eficiencia escolar.
- Tomar en consideración el contexto social e institucional, para elaborar la planeación de la institución.
- Ser proactivo anticipar los cambios anticiparse a los cambios y ser creativo, innovando los procedimientos, generando cambios en las actitudes, tomar en cuenta la satisfacción de padres y alumnos, superando expectativas para lograr la excelencia.

- Manejo del tiempo para el desarrollo de las tareas educativas.

Manes comenta que las funciones que trascienden el entorno institucional requieren de establecer acciones desde la dimensión comunitaria y cultural.

Sancho argumenta que una de las funciones del liderazgo es propiciar el desarrollo actividades propias de la cultura, donde la innovación se traducirá en la aceptación e implementación de estrategias que coadyuven al proceso cultural, consolidándolo desde una dinámica del cambio.

Señalando que la función primordial es elevar la calidad pedagógica, así como consolidar en los alumnos una formación integral, desarrollando sus competencias y en los docentes propiciar el trabajo colaborativo, ampliando su preparación y compromiso. Asimismo, tiene la responsabilidad de lograr que todas las actividades se realicen de manera eficiente favoreciendo el trabajo colectivo, las metas y la misión educativa.

Luis y Miles identifican tres elementos para que el liderazgo genere un cambio.

- ❖ Expresión clara de la visión.
- ❖ Objetivos y metas compartidas
- ❖ Planeación evolutiva

Con respecto al liderazgo directivo Short y Creer en sus estudios sobre el liderazgo desarrollan dos líneas de investigación

- La primera línea trata del trabajo intrínseco del director con sus responsabilidades y funciones, así como la distribución del tiempo de trabajo.
- La segunda línea se enfoca en los resultados obtenidos por el desempeño de los directivos y su eficacia traducida en una mejora organizacional.

#### 4.3.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL LIDERAZGO EDUCATIVO

Se identifican como factores a los distintos aspectos que intervienen, determinan o influyen en el liderazgo educativo de manera concreta. Pueden condicionar un estilo de actuación, contribuyen a que se obtengan determinados resultados o bien ser detonantes de la evolución o transformación del estilo de liderazgo.

Watkins menciona que el líder se construye dentro del entorno educativo áulico y social. Se desarrolla a través de sus cualidades implícitas que son el detonante de una organización que trabaja hacia objetivos afines, con una proyección directiva eficiente.

En el liderazgo educativo influyen una serie de factores internos y externos que se mueve entre el plano del “deber ser” y el “contextual” Entre los factores externos podemos mencionar

- ★ La Política Educativa, bajo las cuales se subordina la forma de actuar de los líderes educativos.
- ★ Los contextos familiares y socioeconómicos de la población educativa.
- ★ Los planes y programas de estudio.
- ★ La normatividad.
- ★ Las preconcepciones.

Entre los factores internos podemos mencionar:

- ✓ La participación docente en las tareas enfocadas al desarrollo cognitivo del educando, así como el fortalecimiento y capacitación de sus habilidades pedagógicas.
- ✓ La dinámica escolar, del plantel compartiendo misión, visión y objetivos de la institución.
- ✓ La toma de decisiones, tanto los docentes como de los directivos en las diferentes situaciones y tareas que se ejecutan en el plantel.
- ✓ El desarrollo del trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad educativa

#### 4.4. CÓMO IMPLICAR AL CLAUSTRO EN EL LIDERAZGO

Lograr un entorno de trabajo propicio para todo el equipo docente es un factor clave a la hora de conseguir que todo el claustro participe activamente y se implique en la consecución de los objetivos. Para ello, es importante que todos los miembros se

sientan valorados y que se tomen en cuenta tanto sus opiniones como su labor. Una buena manera de conseguirlo es lograr un LD.

El apoyo de todo el equipo es imprescindible para la persona que lidera el claustro de un centro educativo. Lograrlo depende de una serie de competencias por parte del líder, como ser emocionalmente inteligente y saber potenciar las capacidades y aptitudes de cada uno de los miembros tanto de manera individual como parte de un equipo para ponerlas al servicio de la educación y del proyecto común.

El liderazgo distribuido implica<sup>209</sup>:

- Conocer bien las emociones.
- Ejercer un papel crítico.
- Definir las necesidades de la escuela.
- Asignar responsabilidades a los miembros del claustro con las capacidades y aptitudes necesarias para poder llevar a cabo un trabajo en equipo dinámico basado en la toma de decisiones compartida y creando oportunidades de desarrollo.
- Los miembros del equipo se sentirán líderes de un proyecto conjunto experimentando así en toda su profundidad el concepto de LD a la vez que toman conciencia de que su actitud emocional será lo que determine cómo de positiva será su participación en dicho proyecto conforme se impliquen en él.
- El liderazgo distribuido debe, por tanto, fomentar la horizontalidad en las relaciones de las personas que lo comparten sin perder de vista la diversidad de estas para conseguir un cambio en la organización que favorezca el aprendizaje de los alumnos y la transformación progresiva de la escuela.

---

<sup>209</sup> Unir.net Liderazgo distribuido en educación: en qué consiste y ventajas <https://www.unir.net/educacion/revista/liderazgo-distribuido/> Consultado el 25-04-2022

## 4.5. LIDERAZGO COMPARTIDO

La sociedad se encuentra en constante transformación originando cambios en los sistemas educativos. De acuerdo con Imbernón todo cambio social implica un replanteamiento de las instituciones educativas para adecuarse a un nuevo paradigma social y educativo.

En este contexto actual la finalidad de la escuela está centrada en el aprendizaje de tal manera que confluyen en ella “un objetivo común, una visión compartida de escuela, una pedagogía focalizada en el alumnado y una organización con estructuras que facilitan la comunicación y la colaboración”<sup>210</sup>. Por ello es necesario desarrollar nuevas formas de liderar el trabajo en el seno de la escuela, formas que posibiliten el cambio y la innovación para responder a las necesidades de la sociedad.

De acuerdo con Fullan son los líderes quienes generan el cambio en el contexto, creando entornos propicios para el aprendizaje.

Bajo este paradigma educativo centrado en el aprendizaje de los alumnos, Bolívar introduce el concepto de liderazgo pedagógico o educativo, el cual maneja una visión integral de la mejora institucional, influyendo de manera directa en el trabajo áulico del profesor para mejorar los procesos de enseñanza- aprendizaje del alumnado.

El desarrollo de un liderazgo compartido implica una mayor coordinación donde los docentes asumen responsabilidades, colaboran y trabajan en equipo dentro de la comunidad educativa mejorando todos los procesos organizativos de la institución.

Ruiz Tarragó establece que el liderazgo compartido posibilita el compromiso personal y colectivo de los profesores con el proceso de aprendizaje significativo del alumnado. Así mismo especifica que el Directivo de la institución como líder

---

<sup>210</sup> Juan Aguilar Trujillo. Liderazgo Compartido para el cambio educativo y la mejora del aprendizaje. Un estudio de caso. Málaga, España, Universidad de Málaga, 2021. Pág. 384

educativo conoce la dinámica al interior de la escuela y en las aulas,” promueve, diseña y evalúa el proyecto educativo junto al profesorado para que se produzca un cambio real en el proyecto educativo y se generen transformaciones a nivel curricular, metodológico y organizativo <sup>211</sup>. Reconociendo que la visión de los Directivos es factor fundamental para la transformación e innovación de la escuela.

Siguiendo con esta línea de trabajo Murillo asienta que

**“los equipos directivos de los centros escolares deben favorecer una coordinación integradora de inquietudes y fomentar el funcionamiento colegiado de manera que se comparta una visión educativa ampliamente consensuada, se impulse el desarrollo profesional docente, se mejore la organización escolar y se fomente la responsabilidad compartida, lo que implica un cambio en la cultura que favorece el trabajo en colaboración”<sup>212</sup>**

El liderazgo compartido favorecer la experiencia cooperativa desde una perspectiva crítica. El profesorado mejora como profesional reflexivo que analiza y trabaja de forma colaborativa.

Por consiguiente, en el Liderazgo Compartido los integrantes del cuerpo docente y directivo tienen varias líneas desde donde pueden ejercer el liderazgo, desde:

- ✓ La experiencia adquirida por el trabajo directo en el aula y los procesos de aprendizaje.
- ✓ El trabajo colegiado con el grupo de iguales en la realización de tareas y los resultados obtenidos.
- ✓ La aplicación de metodologías que mejoran el trabajo del alumnado
- ✓ La concreción del proyecto educativo del centro escolar

Desde la perspectiva de liderazgo pedagógico compartido, las funciones directivas deben estar orientada a la mejora del aprendizaje del alumnado, influir en los

---

<sup>211</sup> Ferran Ruiz Tarragó. La nueva educación Op. Cit. Pág. 48

<sup>212</sup> Murillo, F. J. Una dirección escolar para el cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. REICE. Vol. 4, No. 4e 2006. Pág. 19.

procesos educativos de las aulas y transformarlas en nuevos escenarios de aprendizaje.

De acuerdo con González<sup>213</sup> , la dirección pedagógica contribuye al hecho educativo, en los siguientes aspectos:

- La construcción de proyectos educativos a largo plazo, en colaboración y con el trabajo de equipo de los docentes.
- Cultivar un clima propicio al aprendizaje asegurando la coherencia y coordinación del currículo.
- Mejorar el desarrollo profesional docente.
- Promover la implicación de las familias y conexión con el entorno.

Esta perspectiva de las funciones de la dirección implica un trabajo colaborativo donde cada uno de los integrantes de la comunidad comparten sus ideas, experiencia, capacitación y colaboran en conjunto para enriquecer el trabajo que están desarrollando. Sin perder de vista el objetivo prioritario el aprendizaje de los estudiantes.

Bajo estas premisas se considera que el liderazgo pedagógico es clave esencial para fortalecer el aprendizaje significativo del alumnado, dado que el directivo que lo ejerce tiene bagaje teórico- metodológico sobre estrategias metodológicas, el trabajo colaborativo entre docentes y alumnos; proyectos educativos para el aula, y la institución, así como estrategias de capacitación y actualización docente. Asumiendo un rol activo en la transformación y el cambio pedagógico del centro educativo.

Transformar el liderazgo escolar implica, redefinir las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar, así como realizar una

---

<sup>213</sup> María Teresa González, citada en Liderazgo Compartido para el cambio educativo y la mejora del aprendizaje. Un estudio de caso. Op. Cit. Pág. 387

adecuada distribución de tareas. Posibilitando con ello un liderazgo compartido sistemático e innovador.

Ruiz Tarragó <sup>214</sup> señala que el liderazgo compartido transforma el currículo, las metodologías, la evaluación, los roles de las personas, tanto del alumnado como del profesorado, la organización y los espacios.

Los líderes pedagógicos buscan transformar desde sus cimientos a la Estructura Educativa, a la escuela ello implica renovar la visión del proceso de aprendizaje, a compartir metas consensuadas y ambiciosas, con la perspectiva de fortalecer una sociedad más humana, incluyente, solidaria y justa.

## 4.6. LA HORIZONTALIDAD EN LAS RELACIONES DE TRABAJO EDUCATIVO

La horizontalidad es una de las premisas del liderazgo distribuido esta facilita los cambios estructurales que se generen al interior de las organizaciones al transformarse el liderazgo.

El análisis teórico sobre horizontalidad, esencialmente se enfoca en el estudio de las relaciones de igualdad entre los integrantes de un grupo social, organización o institución educativa, dado que a partir de ellas se toman decisiones de impacto grupal.

“La horizontalidad se acepta en lo social como diálogo y organización estructural que desarrolla o estimula la participación igualitaria de los individuos que la componen en la toma de decisión; se basa en la mayor interacción en el grupo para fomentar su innovación cooperativa y relacionarse”<sup>215</sup>

---

<sup>214</sup> Ferran Ruiz Tarragó citado en Liderazgo Compartido para el cambio educativo y la mejora del aprendizaje. Un estudio de caso. Op. Cit. Pág. 388

<sup>215</sup> Dale H Schunk Teorías del aprendizaje. Una perspectiva educativa 6ª. ed. Pearson Educación, México, 2012. Pág. 128

Como señala Dale, la horizontalidad fomenta y fortalece el trabajo colaborativo de los integrantes de la organización, lo cual impacta de manera positiva en la toma de decisiones Enriquecidas por los “saberes” de los participantes.

De acuerdo con la visión antropológica la horizontalidad se identifica como la “Participación común en una cultura que, hecha por todos, no se detiene en ninguna forma predeterminada. Se asume que la cultura está, en permanente proceso de construcción”<sup>216</sup>

Santos señala que uno de los efectos de la horizontalidad es la renovación cultural constante, una reconstrucción dialéctica que se enriquece y transforma a través de la intervención de los integrantes del grupo social en un proceso cíclico infinito.

Siguiendo con Santos señala “La horizontalidad como una situación psíquica y social interior y exterior al sujeto, en la cual ningún hombre anula la expresión de otro, de manera que todos pueden manifestarse sin hallar un obstáculo en el otro, sino más bien un apoyo para él propio crecimiento. Desde luego para que esto ocurra ha de darse una cierta igualdad de derecho entre los individuos, siendo preciso que la sociedad adopte un tipo de estructura política de corte democrático”<sup>217</sup>

De acuerdo con Santos, para que la horizontalidad se ejecute, en un grupo social, intervienen varios elementos en primer lugar el sujeto en un plano individual que se fortalezca su autoestima y confianza en sí mismo En segundo lugar en el plano social que los “otros” integrantes del grupo social establezcan condiciones para valorar las “aportaciones” individuales a la comunidad así como equilibrar las responsabilidades y obligaciones favoreciendo el trabajo colaborativo En tercer

---

<sup>216</sup> Ídem.

<sup>217</sup> Marcos Santos Gómez. La horizontalidad de las relaciones humanas y la tolerancia. Utopía y Praxis Latinoamericana [online]. 2006, Vol.11, No. 34. Pág. 79-90.

lugar cambiar la estructura política, dejando de lado la verticalidad y tomando como alternativa de la corte democrático.

Desde el punto de vista Andragógico la horizontalidad junto con la participación y la flexibilidad forman los principios sobre los cuales se fundamenta el aprendizaje de adultos.

### Participación

La participación señala que el estudiante no es un mero receptor, sino que es capaz de interactuar con sus compañeros, intercambiando experiencias que ayuden a la asimilación del conocimiento. El estudiante puede tomar decisiones en conjunto con otros estudiantes y actuar con estos en la ejecución de un trabajo o tarea asignada Flexibilidad.

Los adultos, al poseer una carga educativa-formativa, llena de experiencias previas y cargas familiares o económicas, necesitan lapsos de aprendizaje acordes con sus aptitudes y destrezas.

### Horizontalidad

La horizontalidad se manifiesta cuando el instructor y el estudiante tienen características cualitativas similares en cuanto a edad y experiencia. El adulto es capaz de autodirigirse y autocontrolarse por su madurez psicológica.

El principio de Horizontalidad presente características cuantitativas y cualitativas; En las cualitativas se refiere fundamentalmente al hecho de poseer tanto el facilitador como el participante, adultez y experiencia. En las cuantitativas se refiere a la disminución que sufre el adulto en su condición física.

La horizontalidad en educación se considera a la “relación entre iguales una relación compartida de actitudes responsabilidades y compromisos hacia logros y resultados exitosos”<sup>218</sup>

---

<sup>218</sup> Adam citado en: La horizontalidad y la participación en la andragogía. Educere [en línea]. 2000, 4(10), 25-3

Según Adams la horizontalidad en educación permite compartir en el mismo nivel de igualdad responsabilidades sin compromisos. Fomentando con ello el éxito de la institución educativa en el logro del aprendizaje

En conclusión, la horizontalidad es un elemento que introduce el Liderazgo Distribuido a las instituciones educativas, en donde la comunicación juega un papel fundamental. Para que la horizontalidad favorezca el desarrollo y éxito de la organización educativa es necesario que los docentes e integrantes de la comunidad se desenvuelvan en un contexto común, posean la misma cultura, permitiendo desarrollar un trabajo colaborativo en igualdad de circunstancias, responsabilidades y compromisos.

#### 4.7. LA NUEVA ESCUELA MEXICANA (NEM)

La Nueva Escuela Mexicana (NEM) surge como alternativa a los problemas que en el ámbito educativo atravesaba nuestro país, entre otros podemos mencionar la discontinuidad entre los diferentes ciclos que comprenden la educación obligatoria (Preescolar, Primaria, Secundaria y Educación Media); la desigualdad de cobertura y calidad entre las zonas urbanas y rurales. Así como en las entidades del centro y norte del país con respecto a las del sur sureste.

De acuerdo con un estudio longitudinal de los años 2001 a 2018, datos estadísticos muestran que de cada 100 niñas y niños que entran a primaria, ocho no terminan y solo 88 se registran en secundaria; 70 ingresan al tipo de media superior, terminan 45 y acceden a licenciatura solo 34, terminan estudios 24. La mayor pérdida se nota en el tránsito de secundaria a media superior. Así mismo durante la educación media, se nota un alto porcentaje de deserción<sup>219</sup>.

El abandono en los diferentes, niveles educativos, ocurre por múltiples razones socioeconómicas, familiares, de violencia o bien porque la escuela no satisface ni ofrece expectativas de futuro a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes

---

<sup>219</sup> SEP La Nueva Escuela Mexicana. Principios y Orientaciones Pedagógicas. México, Subsecretaría de Educación Media Superior, 2019. Pág. s/p

Aún con estos resultados la educación sigue siendo el mecanismo de ascenso social más democrático que tenemos en el país; por ello debe transformarse para que cumpla con su misión, si bien ésta no la ha perdido totalmente, se vio reducida porque las reformas de 2013 y las cuales no consideraron las necesidades diferenciadas de cada grupo social y nivel educativo. Lo cual orilla a la reproducción de las desigualdades económicas y sociales existentes.

Esta concepción de la educación que promueve la transformación de la sociedad derivó en la propuesta de construir la Nueva Escuela Mexicana (NEM), con la clara idea de que la educación deberá ser entendida para toda la vida, bajo el concepto de aprender a aprender, actualización continua, adaptación a los cambios, y aprendizaje permanente

La Nueva Escuela Mexicana promueve la transformación de la sociedad con la clara idea de que la educación deberá ser de manera permanente, para toda la vida, bajo el concepto de aprender a aprender, actualización continua, adaptación a los cambios y aprendizaje permanente.

El propósito de la Nueva Escuela Mexicana es brindar calidad en la enseñanza, ello porque se considera que existe un rezago histórico en el desarrollo del conocimiento, en las capacidades y habilidades de los educandos en áreas estratégicas como son Español, Matemáticas y Ciencias.

Tomando en consideración los elementos anteriores la Secretaría de Educación Pública desarrolla el Modelo de la Nueva Escuela Mexicana teniendo como base sustantiva, reforzar la educación en todos los niveles de educación obligatoria del Sistema Educativo Nacional.

La NEM es la institución del Estado mexicano que tiene como centro la formación integral de niñas, niños como adolescentes y jóvenes; cuyo objetivo es promover el aprendizaje de excelencia, inclusivo.

La NEM se caracteriza por:<sup>220</sup>

- Tener una estructura abierta, que prioriza la atención de la población vulnerable, con la finalidad de brindar los mismos estándares, para

---

<sup>220</sup> SEP La Nueva Escuela Mexicana. Principios y Orientaciones Pedagógicas. Op. Cit. Pág. s/p

garantizar las mismas oportunidades de aprendizaje a todas y todos los mexicanos logrando con ello el bienestar y la prosperidad incluyente de la nación.

- Garantizar el derecho a la educación, valiéndose de las cuatro condiciones necesarias que señala Tomasevski: asequibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad de los servicios educativos.
  - Asequibilidad: Garantiza el derecho social a una educación gratuita y obligatoria, así como el derecho cultural del respeto a la diversidad.
  - Accesibilidad: Obliga al estado a facilitar una educación obligatoria gratuita e inclusiva a todas y todos.
  - Aceptabilidad: Establece criterios de seguridad calidad y calidez de la educación, así como de las cualidades profesionales del profesorado.
  - Adaptabilidad: Ajustar la educación al contexto sociocultural de las y los estudiantes, así como promover los derechos humanos a través de la educación.

#### 4.7.1. PRINCIPIOS Y CONDICIONES

La Nueva Escuela Mexicana se fundamenta en ocho principios, los cuales son<sup>221</sup>:

- a) Fomento de la Identidad con México: La NEM fomenta el amor a la Patria, el aprecio por su cultura, el conocimiento de su historia y el compromiso con los valores plasmados en su Constitución Política.
- b) Responsabilidad Ciudadana: La responsabilidad ciudadana implica la aceptación de derechos y deberes personales y comunes. Bajo esta idea, las y los estudiantes formados en la NEM respetan los valores cívicos esenciales de nuestro tiempo: honestidad, respeto, justicia, solidaridad, reciprocidad, lealtad, libertad, equidad y gratitud, entre otros. Son formados para responsabilizarse y velar por el cumplimiento de los derechos humanos; desarrollar conciencia social y económica. Respetan y practican los valores cívicos esenciales de nuestro tiempo. Poseen conciencia social, están a favor

---

<sup>221</sup> Idem.

del bienestar social, sienten empatía por quienes están en situación de vulnerabilidad y promueven una cultura de la paz.

c) Honestidades: Es el comportamiento fundamental para el cumplimiento de la responsabilidad social, que permite que la sociedad se desarrolle con base en la confianza y en el sustento de la verdad de todas las acciones para permitir una sana relación entre los ciudadanos.

d) Participación en la transformación de la sociedad. En la NEM la superación de uno mismo es base de la transformación de la sociedad. El sentido social de la educación implica una dimensión ética y política de la escuela, La formación ciudadana es un camino para la transformación social y depende de educar personas críticas, participativas y activas que procuren procesos de transformación por la vía de la innovación, la creación de iniciativas de producción que mejoren la calidad de vida y el bienestar de todos.

Quienes son formados en la Nueva Escuela Mexicana emplean el pensamiento crítico gestado a partir de análisis, reflexión, diálogo, conciencia histórica, humanismo y argumentación. poseen capacidades que favorecen el aprendizaje permanente, la incorporación de métodos colaborativos e innovadores, avances tecnológicos e investigación científica y usan la libertad creativa para innovar y transformar la realidad. Logran el conocimiento necesario en métodos y avance tecnológico para obtener el aprendizaje permanente. Propician la libertad creativa para innovar y transformar la realidad.

e) Respeto de la dignidad humana. La NEM contribuye al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plena y responsablemente sus capacidades. Asume la educación desde el humanismo, base filosófica que fundamenta los procesos del Sistema Educativo Nacional, permitiendo desde ella establecer los fines de la educación y los criterios para nuevas formas de enseñanza y aprendizaje.

f) Promoción de la interculturalidad. La NEM fomenta la comprensión y el aprecio por la diversidad cultural y lingüística, así como el diálogo y el

intercambio intercultural sobre una base de equidad y respeto mutuo. Es necesario que la interculturalidad permee el sistema.

- g) Promoción de la cultura de la paz. La NEM forma a los educandos en una cultura de paz que favorece el diálogo constructivo, la solidaridad y la búsqueda de acuerdos que permiten la solución no violenta de conflictos y la convivencia en un marco de respeto a las diferencias.
- h) Respeto por la naturaleza y cuidado del medio ambiente. La NEM promueve una sólida conciencia ambiental que favorece la protección y conservación del entorno, la prevención del cambio climático y el desarrollo sostenible. Proporciona educación y práctica ambiental que busca la preservación del entorno; además promueve el pensamiento crítico, tanto para generar nuevas ideas de desarrollo sostenible, como para analizar los patrones de vida y consumo actuales.

Se identifican cuatro condiciones para la creación de la Nueva Escuela Mexicana.<sup>222</sup>

- 1) Revalorización del Magisterio. La Revalorización del Magisterio contemplar, entre otras acciones, la reestructuración global de una carrera docente que permite el desarrollo profesional de las maestras y los maestros para su ingreso, promoción, reconocimiento y retiro. La revalorización es la reivindicación del papel del cuerpo docente como garante de la comprensión, conservación y transmisión del conocimiento, la ciencia y los mejores valores de una sociedad compleja, en permanente cambio e inmersa en crecientes niveles de incertidumbre.
- 2) Infraestructura. La NEM debe contar con una infraestructura adecuada para promover el aprendizaje de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, en un espacio seguro con ambientes donde se viva una cultura de paz. Asimismo, que permita la promoción del deporte, la música, actividades artísticas, cívicas y socioculturales, entre otras. Sus instalaciones deben ser capaces de afrontar los efectos de los fenómenos naturales que puedan poner en

---

<sup>222</sup> SEP La Nueva Escuela Mexicana. Principios y Orientaciones Pedagógicas. Op. Cit. Pág. s/p

riesgo la seguridad de los alumnos (terremotos, inundaciones, climas extremos, lluvias, etcétera).

- 3) Gobernanza. La gobernanza se concibe como la participación de la sociedad y sus agentes en la toma de decisiones del Sistema Educativo Nacional, sin perder de vista el rol y papel de cada uno de ellos. La educación debe ser gobernada con vocación educativa.
- 4) Objetivos del aprendizaje estrategias didácticas y revisión de contenidos. Para cada nivel y tipo educativo se tendrán que definir las formas en las que se adaptarán los elementos sustantivos del art. 3º en cuanto a contenidos, pedagogía y estrategias didácticas, adecuados a las características del grupo de edad que le corresponda. La orientación de la NEM adecuará los contenidos y replanteará de la actividad en el aula para alcanzar la premisa de aprender a aprender de por vida.

#### 4.7.2 EL DERECHO A LA EDUCACIÓN Y SUS IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS.

El Estado mexicano está obligado a garantizar este derecho desde el nivel Preescolar hasta la educación superior vigilando, que las y los estudiantes de los pueblos indígenas, afrodescendientes, migrantes, mujeres, personas con alguna discapacidad y los sectores marginados del país, tengan condiciones para ejercer su derecho a la educación en todos sus niveles, tipos y modalidades.

Estar en la escuela es una condición para ejercer el derecho a la educación; este derecho sólo es efectivo cuando las niñas, niños, adolescentes y jóvenes<sup>223</sup>:

- ✓ Cuentan con una formación integral para desarrollar todas sus potencialidades de forma activa, transformadora y autónoma.
- ✓ Son consideradas personas que provienen de contextos sociales, territoriales, económicos, lingüísticos y culturales específicos; inscritos en procesos de desarrollo bio-psico-social.

---

<sup>223</sup> SEP. La Nueva Escuela Mexicana. Principios y Orientaciones Pedagógicas. Op. Cit. Pág. s/p

- ✓ Cuentan con maestras y maestros comprometidos con el desarrollo educativo de sus estudiantes.
- ✓ Disponen de planes y programas de estudio actualizados y pertinentes a las condiciones sociales, culturales, económicas de la comunidad escolar.
- ✓ Se forman en una escuela que promueve una cultura de paz que favorece el diálogo constructivo, la solidaridad, la honestidad y la búsqueda de acuerdos con la comunidad escolar para la solución no violenta de conflictos,
- ✓ Se desenvuelven en un ambiente escolar incluyente de todo tipo de personas sin importar clase, género, etnicidad, lengua o discapacidad.

#### 4.7.3 ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS DE LA NEM

La NEM promueve, orientaciones generales que potencien la reflexión, diseño y puesta en práctica de acciones en dos niveles: La gestión escolar y la práctica educativa en el día a día. El propósito es que maestras y maestros cuenten con orientaciones que les permitan poner en práctica la NEM, en su labor cotidiana.<sup>224</sup>

##### 1. Gestión Escolar Participativa y Democrática.

La NEM impulsa una gestión escolar democrática, participativa y abierta que implique el compromiso efectivo de todos sus miembros y de la comunidad. Promueve nuevas formas de interacción entre los distintos actores educativos.

Reconoce que la escuela y su gestión es un campo de relación y disputa de diversos intereses (educativos, profesionales e incluso personales), lo cual permite transformar las acciones que despliegan los actores educativos, al asumir sus diferencias.

La gestión escolar se orienta desde el trabajo colaborativo, poniendo énfasis en la participación de todos los actores educativos. En este sentido, el trabajo colaborativo sugiere:

- ✓ Estar atento a los cambios que la dinámica escolar cotidiana impone a la práctica docente.

---

<sup>224</sup> SEP. La Nueva Escuela Mexicana. Principios y Orientaciones Pedagógicas. Op. Cit. Pág. s/p

- ✓ Potenciar la autoridad y responsabilidad del docente desde el acompañamiento y en su práctica.
- ✓ Promover variadas formas de participación.
- ✓ Comentar, compartir y valorar las opiniones, experiencias y sugerencias de la comunidad escolar permanentemente.

La gestión escolar está orientada a la excelencia, para la mejora continua de las prácticas pedagógicas. Esto implica el emprendimiento de procesos reflexivos que conducen a acciones concretas en el aula.

## 2. La práctica educativa en el día a día.

Para la Nueva Escuela Mexicana la labor docente del día a día se fundamenta en los siguientes principios orientadores:

- El derecho de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes a la educación significa que son sujetos activos en el desarrollo de sus potencialidades.
- El interés, la actividad, la detección de necesidades y las potencialidades de las y los estudiantes, así como los desafíos de su contexto y de la humanidad en su conjunto, son ejes reguladores de la actividad en el salón de clase.
- Niñas, niños, adolescentes y jóvenes son considerados en igualdad de capacidades y disposiciones para aprender, con especial atención a aquellos que provienen de contextos en situación de vulnerabilidad.
- Atención a la diversidad cultural, lingüística, de género, de aprendizaje, de grupos sociales.
- Promoción del trabajo colaborativo a partir de la participación de las y los estudiantes en las actividades que fomenten la cultura física, el apoyo emocional, el desarrollo intelectual, y una cultura de paz, aspectos propios del ser humano.
- Organización y uso de información, estrategias, recursos, materiales para enriquecer las actividades escolares y promover diversas experiencias de aprendizaje.

- Coherencia entre los valores y las propuestas, los objetivos y las estrategias, el discurso y la práctica, el contenido y la forma, en que se ejerce la función docente y directiva.
- Vinculación con la comunidad inmediata para enriquecer la labor de la escuela, los procesos formativos, y revitalizar el lazo social.

Estos principios tienen distintos ámbitos de orientación para las maestras y los maestros. En esta fase incluimos cuatro que son centrales para el desarrollo de la práctica cotidiana:

a. Diagnóstico del grupo.

Considera parte fundamental del trabajo docente, dado que a partir de él el maestro podrá identificar las fortalezas y debilidades del grupo de alumnos; en función de ello puede establecer su plan de acción.

Parte fundamental de la práctica docente es considerar información sobre su ambiente inmediato, su salón de clase, con la intención de organizar el tratamiento de contenidos y que sirva como punto de referencia en el curso. Los datos que se obtengan por medio de distintas fuentes pueden ser de utilidad para el trabajo con el Programa Escolar de Mejora Continua.

Bajo la lógica de que en la NEM se trabaja bajo el supuesto de promover las potencialidades; identifique de las y los estudiantes:

- logros obtenidos en el nivel o grado de estudios previo.
- intereses y cambios en ellos;
- habilidades, disposiciones, aspiraciones y capacidades que les han sido reconocidas por sus maestros, por sus pares, por sus padres, o que ellas y ellos mismos reconocen;
- trabajos escolares, productos de actividades, producciones escritas, fotos, etc.;
- evaluaciones, valoraciones, realizadas a lo largo del curso;
- contexto y composición familiar: actividades de apoyo, actividades extraescolares.

b. Organización de los contenidos

Maestras y maestros tienen el saber indispensable para repensar y modelar las estrategias que pondrán en juego en el salón de clase.

Algunos principios organizadores de los contenidos son:

- Interrogarse sobre las formas de organización de los contenidos en su contexto escolar.
- Reflexionar individual y colectivamente sobre cuáles son las formas de organización pertinentes en su comunidad escolar.
- Recuperar el sentido de la experimentación pedagógica desde un punto de vista lúdico, que lleve a la integración de áreas, campos de conocimiento y asignaturas.
- Organizar estrategias y actividades de apoyo de los padres de familia en el tratamiento de los contenidos para beneficio de la formación de las y los estudiantes
- Atender los intereses, potencialidades, problemáticas, opiniones y valoraciones de las y los estudiantes.
- Revisar o diseñar materiales de trabajo y elegir los que juzgue pertinentes para su planeación.
- Considerar la información que se recaba constantemente en el diagnóstico y puede sugerir formas de organización de los contenidos.
- Impulsar el sentido lúdico en las actividades.

### c. Selección de estrategias metodológicas

El trabajo pedagógico cobra sentido al diseñar, construir, seleccionar diversas estrategias metodológicas que contribuyan al aprendizaje de las y los estudiantes.

Algunos principios orientadores para el diseño y la selección de estrategias son:

- Ponderar la experiencia docente y la reflexión sobre la práctica para el diseño y selección de estrategias metodológicas.
- Considerar estrategias sustentadas en metodologías activas y participativas.
- Fomentar el aprendizaje colaborativo
- Promover pausas activas
- Potenciar la autonomía en el aprendizaje.
- Vincular las estrategias pertinentes al tipo de contenido que se quiere trabajar y al nivel de profundidad que se pretende lograr.

- Propiciar formas de interacción entre las y los estudiantes que relacionen contenido, actividades y formas de valoración, en las que se incorporen las artes y lo lúdico.
- Seleccionar materiales, recursos, tecnologías de la información y la comunicación, y organizar el espacio del aula.
- Contextualizar las actividades en el entorno

#### d. Evaluación

La NEM entiende la evaluación como un proceso que construye información del ámbito escolar para retroalimentar y tomar decisiones orientadas a la mejora continua en distintos rubros: en las trayectorias formativas de los estudiantes; en la práctica docente; en la gestión escolar; para el conocimiento del sistema educativo. Para orientar la evaluación en este sentido, los ámbitos en los que se construirá información serán los siguientes:

Trayectorias formativas de los estudiantes

- Gestión escolar
- Práctica docente
- Sistema educativo
- Evaluación diagnóstica

## 4.8 PROGRAMA ESCOLAR DE MEJORA CONTINUA

### (PEMC)

El Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) es un instrumento de planeación, de la Política Educativa de nuestro país. Con la incorporación de México a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en 1994, se buscó diseñar políticas públicas que favorecieran la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar para todos los individuos. Específicamente en el terreno educativo la OCDE, asiste a personas y países en la identificación y el desarrollo de los conocimientos y las competencias necesarias para mejorar la vida

de las personas para obtener mejores empleos, generar prosperidad y promover la inclusión social.<sup>225</sup>

Bajo esta temática se implementan en la educación básica, diferentes instrumentos de planeación como son el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), Ruta de Mejora Escolar (RME)

El PETE se percibe como la planeación que realizan las escuelas, enfocadas al fortalecimiento de la práctica pedagógica en función de las necesidades educativas de los alumnos, a la mejora de la organización, administración y a las formas de vinculación de la escuela con la comunidad. Se identifica como un medio para iniciar el proceso de cambio.

“El PETE permite a los actores educativos contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar en el mediano plazo, establece el referente estratégico base para la escuela, en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad, considerando su propia programación y presupuestación; éste concreta su operación en el corto plazo en un Programa Anual de Trabajo que especifica las acciones a realizar en un ciclo escolar”<sup>226</sup>.

La Ruta de Mejora Escolar (RME) se reconoce como una herramienta para que el colectivo docente organice las acciones que fortalezcan las capacidades de la escuela para mejorar los aprendizajes de los alumnos y el desarrollo profesional de los docentes en lo individual y como equipo de trabajo, además de establecer una visión compartida de lo que hace falta o conviene modificar en la escuela mediante la generación de compromisos y acciones concretas y verificables.

La Ruta de mejora escolar se establece como un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite a la escuela ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. Termina su vigencia en el ciclo escolar 2018-2019

---

<sup>225</sup> SEP. Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua. México. Subsecretaría de Educación Básica, 2019. Pág. 4.

<sup>226</sup> SEP. Plan Estratégico de Transformación Escolar. México, Subsecretaría de Educación Básica, 2006. Pág. 14

Siguiendo esta dinámica surge el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) él se desprende de las Orientaciones Pedagógicas de la Nueva Escuela Mexicana, específicamente en el segundo elemento la práctica educativa en el día a día donde se identifica al diagnóstico como parte medular para la construcción de estrategias y acciones de mejora. Se implementa a partir del ciclo escolar 2019-2020

El Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) señala que a partir de la planeación estratégica se elabora una propuesta realista y concreta para resolver la problemática que enfrenta el plantel. Para ello se recomienda realizar un amplio diagnóstico sobre las condiciones de la escuela, identificar sus fortalezas, así como áreas de oportunidad. Para que en función de ello se establezcan objetivos de mejora, metas, acciones, responsables y temporalidad.

#### 4.8.1 CARACTERÍSTICAS

El Programa Escolar de Mejora Continua se caracteriza por:<sup>227</sup>

► Basarse en un diagnóstico escolar compartido por toda la comunidad educativa. Para llevar a cabo el diagnóstico escolar es necesario revisar lo que se hace en la escuela, cómo se hace, la intención con la que se hace y los resultados de dichos haceres, para desarrollar este proceso el PEMC utiliza la autoevaluación.

Mediante la autoevaluación se identifica la situación actual de la escuela con la intención de mejorarla. Ello implica valorar lo que ocurre a partir de la acción de cada uno de los actores escolares que la conforman y cómo cada uno de ellos contribuye al logro educativo de los estudiantes. El logro educativo indica la pertinencia de las decisiones que se toman en cada organización escolar y es la razón central del análisis de la realidad de la escuela.

La autoevaluación se realiza desde las entrañas de la escuela misma, con la participación de todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar. Es la oportunidad para dialogar, compartir observaciones y preocupaciones, construir o fortalecer el trabajo colegiado. Es una oportunidad para modificar las formas de ver y entender la escuela, su organización y funcionamiento. Este análisis pretende

---

<sup>227</sup> SEP. Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua. Op. Cit. Pág. 8

propiciar la reflexión consensuada acerca de lo que es necesario hacer y dejar de hacer, a fin de asegurar el mejoramiento continuo. Su objetivo es conocer, comprender y mejorar las prácticas y acciones de cada uno de los actores escolares de manera individual y colectiva; de tal modo que el diagnóstico, constituya el punto de partida que asume el colectivo escolar para dar paso al diseño de la planeación.

► Enmarcarse en una política de participación y colaboración.

El PEMC se enmarca bajo las políticas de participación y colaboración. Identificándose como los procesos mediante los cual los integrantes de la comunidad educativa trabajan en conjunto, estableciendo vínculos de cooperación, para realizar una tarea en específico o solucionar un problema. Tomando en consideración sus experiencias, saberes previos, en general el potencial disponible de los miembros de la comunidad.

► Tener una visión de futuro.

La visión de futuro es el escenario porvenir que tomamos como punto de referencia para orientar las acciones de nuestra institución. Este escenario está compuesto por objetivos, metas y acciones, construidas a partir del diagnóstico escolar.

La visión de futuro invita a los integrantes de la comunidad educativa a actuar de forma colaborativa, en la construcción del mañana, desde sus experiencias, saberes, valores, principios, actitudes, expectativas y fortalezas. Supone liderar y soñar el destino donde queremos estar. Esa claridad es fuente de oportunidades para generar los cambios y logro del futuro deseado.

Tener una visión clara requiere de un punto de referencia de éxito que le permita al docente cambiar los paradigmas y ser proactivos para superar los problemas que se enfrentan; ayuda a generar confianza en sí mismo y fortalecer el trabajo colaborativo y participativo.

► Ajustarse al contexto.

El PEMC se ajusta al contexto, dado que éste permite identificar una serie de factores que constituyen el marco en el cual un determinado fenómeno estudiado

tiene lugar en un tiempo y espacio determinado. El contexto es dinámico, se construye y deconstruye en función de las contribuciones activas de los individuos. En un primer momento se identifican y analizan las variables que configuran el contexto, los individuos que lo integran, las interacciones que se establecen entre ellos, las relaciones jerárquicas, los métodos de enseñanza, los fenómenos sociales, económicos y culturales que lo impactan, etc.

El PEMC toma en consideración el contexto interno y externo de la institución educativa, donde se desarrollará el programa.

► Ser multianual.

Esta característica permite al PEMC, precisar con mayor detalle su visión de futuro al plantearse objetivos concretos y realistas, de corto, mediano y largo plazo. Al manejar temporalidad multianual, permite que ciertos procesos, habilidades o hábitos se consoliden a lo largo de periodos mayores a un ciclo escolar.

► Tener un carácter flexible.

La Flexibilidad es la característica que tienen el PEMC para adaptarse a los diferentes cambios contextuales que se pueden presentar en el transcurso del o de los diferentes ciclos escolares que dure su vigencia. Adecuándose a las circunstancias del cambio.

El PEMC se ajusta ante las eventualidades interiores o exteriores de la organización educativa.

► Contar con una adecuada estrategia de comunicación.

Para que PEMC tenga sentido, lo primero que necesitamos tener claro es qué queremos contar y cómo queremos contarlo. En función de ello establecemos las estrategias de comunicación.

Las estrategias de comunicación son una característica del PEMC que ayuda a la institución escolar a definir, elaborar y lanzar sus mensajes de manera efectiva, a la comunidad educativa través de diferentes canales o medios.

Los canales de comunicación incluyen la comunicación cara a cara, los medios de difusión, los canales móviles, la comunicación electrónica y la comunicación escrita. En las instituciones de educación básica destacan la comunicación cara a cara, los medios de difusión, la comunicación escrita (cartas, memorándums, manuales, pizarrón de avisos, etc.) y últimamente la comunicación electrónica (correo, Internet, intranet, las plataformas, Apps, Redes Sociales, etc.).

La estrategia de comunicación debe estar alineada con los objetivos, metas y acciones que maneja el PEMC, así como el contexto donde se desarrolla.

#### 4.8.2 ESTRUCTURA

El documento Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua, señala que “El PEMC sirve como hoja de ruta que establece en un mismo documento las metas, procesos y tareas que debe de realizar el colectivo docente y la comunidad educativa para alcanzar los objetivos orientados a la mejora de los logros educativos de las niñas, niños y adolescentes”<sup>228</sup>

Como se señala en el párrafo anterior sirve como una hoja de ruta, que guía el desempeño de la institución, en busca de la mejora, el dicho documento de un solo vistazo que identifican los objetivos, metas, acciones, responsables, recursos y temporalidad. Lo cual permite llevar un seguimiento preciso del Programa de cada institución educativa, así como anticipar los posibles cambios en función de los cambios contextuales, por los que atraviese la organización.

El Programa Escolar de Mejora Continua se estructura con los siguientes elementos<sup>229</sup>:

##### ► Diagnóstico

Elemento primordial, el punto de arranque para la construcción del Programa Escolar de Mejora Continua de la institución educativa, En este punto la institución se ve así misma a través de los ojos de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. Para ello se auxilia de diferentes fuentes de información, como pueden

---

<sup>228</sup> SEP. Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua. Op. Cit. Pág. 8

<sup>229</sup> Idem.

ser estadísticas de aprovechamiento, eficiencia terminal, resultados de evaluaciones internas y externas, fichas descriptivas de alumnos, gráficas de logro educativo, todo aquello que le permita al docente identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad. En función de ello, se establecen los objetivos y metas de mejora.

Por su relevancia el Diagnóstico se divide en Ocho ámbitos de estudio: a) Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos b) Prácticas docentes y directivas c) Formación docente d) Avance de los planes y programas educativos e) Participación de la comunidad f) Desempeño de la autoridad escolar g) Infraestructura y equipamiento h) Carga administrativa

En cada uno de ellos se analizan y valoran los siguientes elementos:

- a) Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos
  - i. Identificación de las habilidades y conocimientos que maneja el alumno, así como su grado de apropiación.
  - ii. Diseño de estrategias didácticas en función de los resultados de las evaluaciones internas y externas, aplicadas al alumnado.
  - iii. Estrategias para disminuir el ausentismo y/ abandono escolar.
  - iv. Tácticas para disminuir y/o erradicar el rezago educativo.
- b) Prácticas docentes y directivas.
  - i. Disposiciones implementadas para colocar el aprendizaje de los alumnos como eje rector de la práctica docente.
  - ii. Mecanismos de atención para los alumnos con necesidades específicas de aprendizaje.
  - iii. Herramientas utilizadas para la distribución del trabajo grupal.
  - iv. Eficacia y eficiencia de las organizaciones externas que apoyan la práctica docente.
- c) Formación docente.
  - i. Actividades de Desarrollo Profesional implementadas en las reuniones de Consejo Técnico Escolar.
  - ii. Análisis de las prácticas pedagógicas.

- iii. Contribuido del desarrollo profesional docente al logro educativo.
  - iv. Actualización del cuerpo docente en temas de didáctica y recursos para la enseñanza.
- d) Avance de los planes y programas educativos.
  - i. Sistematización y documentación de avances en el programa de estudio.
  - ii. Fomento al trabajo interdisciplinario.
- e) Participación de la comunidad
  - i. Participación de la comunidad en la vida cotidiana de la escuela, compartiendo sus experiencias y conocimientos.
  - ii. Redes formales e informales de colaboración con los diferentes agentes comunitarios.
  - iii. Tareas comunitarias.
  - iv. Caracterización del contexto escolar.
  - v. Estrategias para movilizar a la comunidad en la Toma de Decisiones.
- f) Desempeño de la autoridad escolar
  - i. Estrategias para responder a las diversas solicitudes, de tipo administrativo, de las autoridades escolares.
  - ii. Mecanismos utilizados para solicitar, a las autoridades escolares, apoyo para el Desarrollo Profesional y la Práctica Docente.
  - iii. Participación las autoridades escolares en la Toma de Decisiones y Acciones de Mejora.
- g) Infraestructura y equipamiento.
  - i. Uso de materiales pertinentes para atender la diversidad presente en el aula.
  - ii. Mobiliario suficiente y adecuado para la realización de tareas pedagógicas y administrativas.

- iii. Manejo de las instalaciones y los recursos materiales disponibles para contribuir al aprendizaje.
  - iv. Gestiones para el mejoramiento del inmueble escolar
- h) Carga administrativa
- i. Mecanismo para eliminar procesos burocráticos al interior de la escuela.

En la redacción del diagnóstico se deben tener presente las siguientes consideraciones:

- Se describe el contexto de la escuela, en función de los datos estadísticos como cuadros, tablas o gráficas. Puntualizando las condiciones y características del alumnado, de sus familias y de la comunidad, así como sus fortalezas y sus desafíos.
- Clara delimitación sobre la problemática que enfrentan los alumnos con rezago educativo, así como aquellos que llevan un avance adecuado
- Registrar las fortalezas y necesidades específicas en los aprendizajes de los alumnos.
- Detallar el uso que se da a la infraestructura y equipamiento, así como el trabajo entre el personal del plantel, las autoridades escolares y la comunidad. Identificando los posibles obstáculos que se puedan presentar.

“El diagnóstico debe darse a conocer a toda la comunidad educativa, a fin de verificar la información recabada, hacer los ajustes necesarios y además lograr una visión compartida que ayude a dirigir los pasos hacia la escuela que queremos”<sup>230</sup>

Un diagnóstico adecuado que permita identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de la institución será la piedra angular que permita construir la Visión de Futuro del plantel, el puerto a donde queremos llegar.

Es importante mencionar que no se trata de enmendar todas las problemáticas detectadas de un solo tajo, una vez identificadas, se jerarquiza a las mismas. Iniciando el trabajo con ellas de forma descendente, en orden de importancia.

---

<sup>230</sup> SEP. Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua. Op. Cit. Pág. 17

Para una clara identificación de los ámbitos que componen el diagnóstico, sus elementos esenciales se sugiere utilizar el siguiente esquema (Elaboración propia):

Nombre de la institución:

Ciclo Escolar:

Elaboración de Diagnóstico (Ejemplo)

| Ámbito  | Elementos   | Valoración | Problemática detectada |
|---|---|------------|------------------------|
| Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos | Identificación de las habilidades y conocimientos que maneja el alumno, así como su grado de apropiación.                     |            |                        |
|   | Diseño de estrategias didácticas en función de los resultados de las evaluaciones internas y externas, aplicadas al alumnado. |            |                        |
|   | Estrategias para disminuir el ausentismo y/ abandono escolar.   |            |                        |
|   | Tácticas para disminuir y/o erradicar el rezago educativo   |            |                        |

► **Objetivos y metas.**

Para la construcción de objetivos de metas debemos responder a tres interrogantes ¿Qué queremos lograr?; ¿Cuándo? y ¿Cuánto?

A partir de la identificación de las situaciones problemáticas que enfrenta en plantel, se elaboran los objetivos del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC). Los objetivos son los guían el trabajo de la comunidad escolar, especifican lo que se quiere alcanzar, a dónde llegar (Visión de Futuro) y para qué lograrlo. Deben ser alcanzables, medibles y comprensibles, para que todos puedan entenderlos.

El documento Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua, recomienda para la elaboración de los objetivos responder a las preguntas:

- ; • ¿Qué queremos lograr?
- ¿Hacia dónde queremos avanzar?
- ¿Qué información ofrece el diagnóstico?

Diseñados los objetivos hay que determinar las metas. Para la delimitación de las metas es necesario precisar el punto de llegada; en términos de tiempo y resultados concretos. Esto implican establecer un indicador que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final el ciclo para cada objetivo. Cada objetivo tiene sus propias metas. Las cuales permitirán transforman la realidad visible de la comunidad educativa.

Las metas deben tener las siguientes características:<sup>231</sup>

- Concretas: Las metas debe establecer un sólo resultado y debe evitar ambigüedades.
- Alcanzables: Las metas deben ser realistas para ser logradas en corto y mediano plazo. Una meta irreal o inalcanzable deja de serlo, y pasa a ser más bien un sueño, una fantasía o una imaginación.
- Medibles: Las metas deben especificar el parámetro con el que se evidenciará su cumplimiento por medio de una unidad de medida (cuantitativas).
- Demostrables: El cumplimiento parcial o total de las metas obliga a presentar resultados concretos que permitan demostrar el avance o cumplimiento de estas; de otro modo no se podría saber cuándo están cumplidas.

---

<sup>231</sup> SEP. Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua. México. Dirección General de Bachilleratos, 2018. Pág. 16

Debe darse en un tiempo finito: Las metas deben poder cumplirse en un margen de tiempo determinado, no pueden ser eternas.

Siguiendo con los formatos para esquematizar el PEMC se sugiere el siguiente (Elaboración Propia) para concentrar los ámbitos, a problemática detectada, los objetivos planteados para solucionarla, así como las metas. Tener todo en un solo esquemas facilitar la revisión, además del análisis para revisar la concordancia entre los elementos mencionados.

Nombre de la institución:

Ciclo Escolar:

Formato de Objetivos y Metas (Ejemplo)

| Ámbito  | Elemento  | Problemática | Objetivo | Meta |
|---|---|--------------|----------|------|
| Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos | Identificación de las habilidades y conocimientos que maneja el alumno, así como su grado de apropiación. |              |          |      |

### ► Acciones

Las acciones hacen realidad los objetivos y las metas del PEMC. Una vez planteados los objetivos y las metas se deciden las acciones que se llevarán a cabo en cada uno de los ámbitos del diagnóstico. Es recomendable plantear al menos dos acciones por ámbito.

En su formulación las acciones deben incorporar<sup>232</sup>:

- ✓ Nombre de la acción: es una síntesis que permite identificar la acción durante el proceso de implementación del PEMC.
- ✓ Descripción de la acción: es la especificación de sus aspectos centrales, detalla en qué consiste, cómo se desarrollará y a quiénes está dirigida (cursos o niveles, asignaturas o núcleos de aprendizaje, algún grupo

<sup>232</sup> Ministerio de Educación. Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. Chile, División de Educación General, 2019. Pág. 37

específico de estudiantes, etc.). Describir una acción implica también especificar qué actividades y cuántas se realizarán para implementar la acción.

- ✓ Fechas: periodo en que se desarrollará la acción, fecha de inicio y término. En el caso que requiera ser implementada en varias etapas que exceden el ciclo escolar, deberán volver a incorporarse en la programación anual siguiente.
- ✓ Programa asociado: corresponde al programa y/o estrategia a partir del cual se origina la acción. Se podrán considerar programas, estrategias e iniciativas promovidas por las autoridades educativa o establecimientos particulares
- ✓ Responsable: es el encargado de asegurar que la acción se implemente de acuerdo con lo planificado, además, deberá estimar y comunicar si dicha acción está aportando a la fase de desarrollo para la cual fue diseñada; en caso contrario, será necesario adecuarla para cumplir con el propósito o deshabilitarla.
- ✓ Recursos para la ejecución de la acción: es la descripción de los recursos humanos, pedagógicos y técnicos que se necesitan para ejecutar la acción. Por ejemplo: docentes, horas de planeación, fotocopias, material didáctico, entre otros.
- ✓ ATE: indicar si para la realización de esta actividad necesitará la contratación de una Asistencia Técnica Educativa.

Se sugiere utilizar el siguiente formato (Elaboración propia) para concatenar las acciones y sus características, con los objetivos y metas del PEMC.

Nombre de la institución:

Ciclo Escolar:

Formato de Acciones

| Ámbito  | Objetivos | Metas | Acciones | Responsables | Fecha | Recursos |
|---|-----------|-------|----------|--------------|-------|----------|
| Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos | .         |       |          |              |       |          |

Al concluir la redacción de las acciones por cada ámbito se debe revisar que estas, tengan coherencia con los objetivos y las metas. El PEMC debe darse a conocer a la comunidad educativa, a través de los medios de difusión que se consideren pertinentes.

#### ► Seguimiento y evaluación

- Seguimiento

El seguimiento es fundamental en la implementación del PEMC, ya que la información que ofrece permite identificar si las acciones planteadas están permitiendo alcanzar los objetivos de mejora educativa. Si no se realiza el seguimiento, el PEMC se convierte en letra muerta.

El seguimiento es un proceso fundamental en la mejora continua; no es un mecanismo de fiscalización del trabajo, es un medio para valorar avances, rectificar y retroalimentar las decisiones y actuaciones de la comunidad escolar. Permiten identificar el grado de avance de las metas y el cumplimiento y pertinencia de las acciones.

“El seguimiento es un proceso que permite identificar, analizar y evaluar las condiciones que obstaculizan y/o favorecen la implementación de la propuesta de

mejoramiento. Se realiza en momentos definidos por la institución, de acuerdo con el avance en la implementación de las acciones”<sup>233</sup>

Corresponde al colectivo docente determina los medios a través de los cuáles obtendrá información para contrastar lo planeado con lo ejecutado. Se recomienda revisar los avances del PEMC durante las sesiones de Consejo Técnico Escolar para de ser necesario realizar las modificaciones necesarias en las acciones.

Al momento de establecer los mecanismos de seguimiento el colectivo docente tiene que considerar<sup>234</sup>:

El seguimiento debe tener un mínimo de elementos comunes, para garantizar que sirve al objetivo de retroalimentación del programa:

- ✓ Todas las acciones del programa tendrán un responsable de implementación, que será también el encargado de proporcionar la información para el seguimiento.
- ✓ Para cada una de las acciones deberá comprobarse el cumplimiento de los plazos, la correcta utilización de los recursos asignados y el logro de los avances.
- ✓ El responsable del seguimiento recogerá la información para el seguimiento y elaborará el correspondiente informe.
- ✓ El seguimiento deberá concluir con una valoración global del grado de implantación del Programa.
- ✓ El seguimiento puede formalizarse a través de informes tipo o de fichas de seguimiento, con formatos preestablecidos, que faciliten la recogida de información y la extracción de conclusiones para la toma de decisiones.

El seguimiento permite modificar oportunamente las acciones que no produjeron los resultados esperados, reforzar las que han funcionado y reformular o eliminar lo que no está permitiendo alcanzar las metas propuestas.

---

<sup>233</sup> Ministerio de Educación. Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. Op. Cit. Pág. 41

<sup>234</sup> Pedro Francesc Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. Catalunya, España, Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya, 2005. Pág. 26

Es necesario hacer un seguimiento de las acciones para que la institución u organización esté avanzando hacia el logro de los objetivos planteados, hacia la mejora de la escuela.

El proceso de seguimiento es continuo, a lo largo del ciclo escolar. De esta manera se pueden detectar problemas que surgen de inmediato, o de un mes a otro; la atención permanente permite tomar la decisión de reorientar las acciones con el fin de lograr las metas del PEMC.

Nombre de la institución:

Ciclo Escolar:

Formato de Seguimiento

| Objetivos | Metas | Acciones | Responsables | Estado      |          |           | Ponderación % de logro |           |            | Factores Contextuales |           |
|-----------|-------|----------|--------------|-------------|----------|-----------|------------------------|-----------|------------|-----------------------|-----------|
|           |       |          |              | No iniciada | En Curso | Concluida | 1 al 40%               | 41 al 80% | 81 al 100% | A favor               | En contra |
|           |       |          |              |             |          |           |                        |           |            |                       |           |

- Evaluación

La evaluación implica realizar una revisión crítica, al final del ciclo escolar, sobre el impacto de las acciones implementadas por ámbito; la información y conclusiones que surgen del seguimiento posibilitan la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el siguiente ciclo lectivo.

Es recomendable que la evaluación se realice dos veces durante el ciclo escolar, dría ser en los meses de enero y junio. Sin embargo, la comunidad educativa decide la periodicidad de acuerdo con sus características específicas y la organización del plantel. Es necesario identificar las causas que facilitaron o dificultaron la implementación del PEMC.

“Al finalizar el periodo de vigencia del PEMC hay que efectuar una valoración global y de cierre de este, para que la escuela analice los efectos del Programa, las causas

de sus logros y aciertos de las acciones implementadas”<sup>235</sup>. Esta reflexión final ayuda a la escuela para que pueda seguir adelante con su política de mejora continua e inicie un nuevo ciclo de evaluación y diagnóstico que derive en un nuevo programa de mejora.

La información y conclusiones que surgen de la evaluación anual se deben comunicar a la comunidad escolar para revisar el alcance de los objetivos e identificar los nuevos desafíos que deben abordar en el siguiente ciclo escolar.

Nombre de la institución:

Ciclo Escolar:

Formato de Evaluación Anual

| Objetivos | Metas | Resultados Obtenidos | Estado      |          |           | Ponderación % de logro |           |            | Factores Contextuales |           | Observaciones |
|-----------|-------|----------------------|-------------|----------|-----------|------------------------|-----------|------------|-----------------------|-----------|---------------|
|           |       |                      | No iniciado | En curso | Concluido | 1 al 40%               | 41 al 80% | 81 al 100% | A favor               | En Contra |               |
|           |       |                      |             |          |           |                        |           |            |                       |           |               |

## 4.9. EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO ENTRE EL PERSONAL DOCENTE DE LA SECUNDARIA No. 42

### 4.9.1 CARACTERIZACIÓN

La vida cotidiana de las Instituciones Educativas a Nivel Básico, y en especial de la Escuela Secundaria Diurna No. 42 “Ignacio Manuel Altamirano” Turno Matutino esta regidas por una serie de Leyes, Decretos, Normas, Reglamentos y Protocolos que definen por anticipado el funcionamiento de estas, así como de las personas que en ella laboral.

En Educación Básica específicamente en la Educación Secundaria, existen una serie de documentos que rigen su funcionamiento, entre ellos la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica,

<sup>235</sup> Francesc Pedro. Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. Op. Cit. Pág. 13.

Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México. Ciclo Escolar 2021-2022

Dicho documento, maneja como objetivo prioritario apoyar la planeación, organización y ejecución de las actividades docentes y administrativas de las escuelas públicas. Es un documento de carácter operativo normativo de observancia general, fundamentado en los Artículos 1º, 3º fracción VI y 4º párrafo noveno de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 17 y 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 46 y 47 fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, 74 último párrafo, 107 y 114 fracción XV de la Ley General de Educación, 1, 3 y 5 del Decreto por el que se reforma el diverso por el que se crea la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, como un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de octubre de 2017, cuyo Artículo Único modifica el Decreto de creación, estipulando en su Artículo 1º que "...se crea la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México, como un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, con autonomía técnica y de gestión."<sup>236</sup>

El funcionamiento de las instituciones de Educación Básica se apega al régimen Burocrático caracterizado por Weber. Definiendo por anticipado el funcionamiento de la organización a través de normas y reglamentos. (Primera característica. Carácter legal)<sup>237</sup>.

Creando una cotidianeidad en el terreno del "deber ser", "de lo deseable", "de lo ideal". Homogeneizando a las instituciones, en características, contextos y sujetos. Siguiendo con los documentos normativos, en el Numeral III; de la Guía Operativa, podemos identificamos la sexta característica de Weber; Rutinas y Procedimientos Estandarizados, al señalar<sup>238</sup>:

---

<sup>236</sup> Diario Oficial de la Federación del 23 de octubre de 2017. Pág. 1

<sup>237</sup> Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración 7ª. ed. México, Mc Graw Hill Interamericana, 2004. Pág. 225

<sup>238</sup> Idem.

**Este documento orienta la operación de las actividades escolares en materia de recursos humanos, materiales y financieros, control escolar, enfoques técnico pedagógicos, actividades extracurriculares, organización escolar, salud y seguridad, ambientes inclusivos y órganos de participación social, personal de supervisión, directores, subdirectores, docentes, técnico docentes, administrativos, de asesoría técnico pedagógica, estudiantes normalistas que realizan práctica docente, prestadores de servicio social, participantes en el programa Jóvenes Construyendo el Futuro, maestros asesores de Escuelas Normales, de apoyo y asistencia a la educación y demás personal de escuelas públicas y servicios de Educación Básica (Inicial, Preescolar, Primaria y Secundaria), además de sus modalidades de Especial y para Adultos<sup>5</sup>, de los Centros de Atención Infantil de Organismos Descentralizados, internados de Educación Primaria, Escuelas de Participación Social y para la Escuela Secundaria ubicada en el Centro Nacional de Alto Rendimiento (CNAR), Centros de Educación Extraescolar (CEDEX) y Servicios de Innovación Pedagógica Hospitalaria adscritos a la AEFCM.”<sup>239</sup>.**

Funciones que además se precisan en el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria. En dicho manual se especifican las funciones de cada uno de los puestos que integran la organización de los planteles educativos El Manual se divide en dos partes en la primera de ellas se enlistan las funciones de. Dirección, Consejo Técnico Escolar, Cooperativa Escolar, Subdirección, Servicios Docentes, Servicios de Asistencia Educativa, Servicios Generales y Administrativos. En la segunda parte se describen cada uno de los puestos empezando con las Atribuciones generales del puesto como escolaridad, experiencia y antecedentes

---

<sup>239</sup> SEP: Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Especial y para Adultos de escuelas Públicas en la Ciudad de México. Ciclo Escolar 2021-2022. México, Subsecretaría de Educación Básica, 2021. Pág. 10

escalafonarios. Continuando con: Relaciones de Autoridad; Propósitos del puesto; Funciones; Límites de Autoridad y Responsabilidades<sup>240</sup>.

Un elemento que se hace presente en el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria es el Diagrama de Organización (Figura 10)

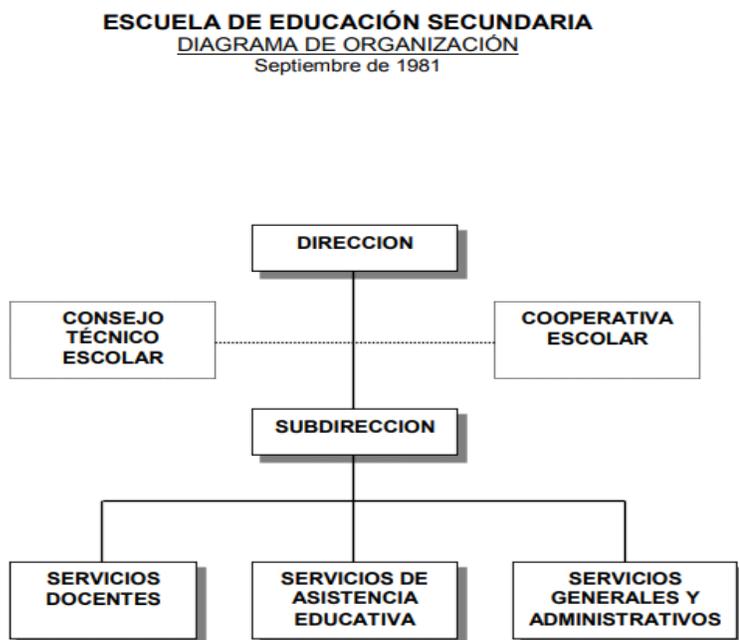


Figura 10. Organigrama de la Escuela Secundaria<sup>241</sup>

Como puede observarse en el diagrama se manejan dos líneas, una de autoridad jerárquica que es la línea continua y otra de apoyo que es la línea punteada. En la Escuela Secundaria el pináculo de la Jerarquía es el puesto Directivo, para acceder a este puesto es necesario haber desempeñado previamente el puesto de Subdirector. (Característica Número cinco; Jerarquía de la Autoridad y tres; Carácter racional y división del trabajo. De la caracterización de Weber)

Estos puestos se consideraban escalafonarios. Con la puesta en marcha de la Reforma Educativa en 2012, el organigrama se modifica, surgiendo dos Subdirecciones una de Gestión escolar y otra Académica, la primera con línea

<sup>240</sup> SEP. Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria. México, 1981. Pág. 3

<sup>241</sup> Ibid. Pág. 6

jerárquica de la Dirección y la Académica con línea punteada de apoyo. En 2016 las dos Subdirecciones se subalternan en línea de Autoridad a la Dirección. Sin embargo, de manera legal no se genera otro Diagrama de Organización, seguimos trabajando hasta la fecha con el plasmado en el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria de fecha septiembre de 1981.

A lo largo de la revisión normativa de las instituciones de Educación básica, se identifican las características del Modelo Burocrático de Weber. La característica siete. de Competencia técnica y meritocracia. Se identificaba claramente en la evaluación anual que se realizaba a través de organismo denominado Escalafón. Después de cubrir una serie de requisitos los docentes ascendían al nivel inmediato superior.

La Reforma Educativa considero que este proceso estaba viciado y modifíco el sistema de ascenso. Considerando los puestos como independientes y donde no era necesario cubrir el puesto de Subdirección para llegar a la Dirección. Entrando en franco enfrentamiento con la jerarquía que se maneja en la escuela secundaria y el diagrama de organización.

Con la puesta en marca de la NEM; el ascenso nuevamente se desarrolla mediante una competencia técnica meritocracia donde para ascender a Directivo es necesario previamente haber cubierto una plaza de Subdirección. La NEM perpetua el régimen burocrático.

Para lograr la Especialización y Profesionalización del personal adscrito a la Secretaría de Educación Pública el mismo sistema diseña estrategias de capacitación a través de diferentes organismos como la Dirección General de Innovación, los Centros de Maestros, la Dirección General de Formación Continua, Actualización y Desarrollo Profesional de Maestros de Educación Básica. Denotando con ello las características ocho y nueve del Modelo Burocrático de Weber.

La característica dos, de Weber, señala que las reglas, decisiones y acciones administrativas son formuladas y registradas por escrito. La dinámica de organización en Educación Básica. Secundaria se encuentra contemplada en los

diferentes documentos que emite el nivel, Protocolos, Manuales, Acuerdos, Reglamentaciones, Oficios, etc. Además, para apoyar el funcionamiento del personal el Reglamento Interior de la Condiciones de trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública, señala en el Capítulo IV. Artículo 25 señala las Obligaciones de los Trabajadores.

Como puede observarse las características de la Organización Burocrática señaladas por Weber se encuentran presentes en la normatividad que rige a las Escuelas Secundarias de la Ciudad de México. Weber consideraba que este tipo de organización era la más eficiente, sin embargo, no toma en consideración el factor humano que puede optimizar el modelo o bien obstaculizar su desarrollo

La Gestión de la Escuela Secundaria Diurna No. 42 “Ignacio Manuel Altamirano” Turno Matutino, se desarrolla en el plano normativo con tintes Teoría Y, de McGregor <sup>242</sup>La cual permite “crear oportunidades y liberar potencialidades rumbo a la autosuperación de las personas”<sup>243</sup>

Desarrollando cada uno de los principios de la Teoría Y, de la siguiente manera:

1. Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades.

En la Escuela Secundaria Diurna No. 42 “Ignacio Manuel Altamirano, turno matutino, se observa como la Dirección del Plantel, aplica esta medida al delegar la responsabilidad pedagógica a los docentes al permitirles de manera libre la elección de:

- ✓ Método (s) de enseñanza. Tomando en consideración las características del grupo o grupos que atiende, así como su experiencia laboral, los materiales con que cuenta, etc. Todo ello tendiente al desarrollo de los aprendizajes esperados de la asignatura que imparte.
- ✓ El docente elige la organización dentro del aula de clase, la forma en cómo se organiza el mobiliario, los grupos de trabajo, el rol de participaciones, las

---

<sup>242</sup> Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. Op. Cit. Pág. 290

<sup>243</sup> Ibid. Pág. 292

formas de trabajo, la organización de los cuadernos y sus especificaciones, materiales adicionales,

- ✓ Estrategias de evaluación diagnóstica y continua.
- ✓ Sistematización y documentación de los avances en el desarrollo de los programas de estudio, así como de las evidencias de aprendizaje.
- ✓ Diseño de estrategias para erradicar el ausentismo y el rezago escolar.
- ✓ Delineación de las actividades a desarrollar en las reuniones de Consejo Técnico Escolar.
- ✓ Elección de estrategias de actualización y capacitación.
- ✓ Establecimiento de estrategias para propiciar el acercamiento de los padres de familia a la institución.
- ✓ Elección de los concursos donde participarán. Con el fin de que no sea una imposición y por consiguiente tengan un desempeño destacado en el mismo.
- ✓ Participación voluntaria en comisiones, fechas cívicas y eventos significativos (Ceremonia de la Independencia, Museo Revolucionario, Ofrenda del día de muertos, Posada, Pastorela, Día del estudiante, Día de las madres, Ceremonia de clausura).

## *2. Ampliar el cargo para mayor significado del trabajo.*

En el centro educativo señalado, el Docente, no es un simple repetidor de contenidos o temas, que se dedica a “dictar” una cátedra; ser maestro significa guiar, promover, supervisar el desempeño académico de los estudiantes, de acuerdo con sus características individuales. Realizando los ajustes pertinentes, cuando sea necesario. Esto resignifica el trabajo Docente, fomenta la creatividad y la innovación en la práctica educativa.

El docente se empapa de las características económicas, geográficas, sociales y culturales de la zona de influencia del plantel, para considerarlas en su planeación educativa y como elemento detonante durante su práctica pedagógica. Así como para identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de los alumnos que asisten al plantel. Sin dejar de lado la equidad de género y la inclusión.

Así mismo establece redes formales e informales de colaboración con los diferentes agentes comunitarios que permiten mantener y mejorar las relaciones, comunicar mensajes y aprovechar los recursos de la comunidad para fortalecer el Plan y los Programas de estudio. En aras de formar una comunidad de aprendizaje.

### *3. Participación en las decisiones y en la administración consultiva.*

Desde la Dirección se promueve la participación de la comunidad educativa en las decisiones del plantel y en la administración de esta. Por ejemplo, en el diseño de Proyecto de gastos anuales, se consulta a los docentes a través de las jefaturas locales de cada asignatura, sobre sus requerimientos para el ciclo escolar venidero. Posteriormente en una reunión donde participan los jefes locales, la Dirección del plantel, Coordinadores de Establecimiento de Consumo escolar, Mesa Directiva de la Sociedad de Alumnos, Mesa Directiva de la Asociación de Padres de Familia, integrantes del Consejo escolar de Participación Social y Contraloría, se revisan las solicitudes. Las cuales se aprueban por votación en función de criterios previamente establecidos, entre los que destacan funcionalidad e impacto para la población escolar.

Otra actividad que se desarrolla de común acuerdo con los docentes del plantel es la selección de los Programas Estatales y Federales, donde participa la institución como:

- ✓ Programa Nacional de Convivencia Escolar.
- ✓ Programa Nacional de inglés.
- ✓ Escuela Segura.
- ✓ Programa Escuela Siempre Abierta.
- ✓ Programa de Transparencia y Rendición de Cuentas.
- ✓ Programa Nacional de Lectura.

### *4. Autoevaluación del desempeño.*

La Autoevaluación es una tarea cotidiana que se realiza en el centro escolar referido. Se evalúan todas y cada una de las actividades realizadas en los diferentes ámbitos durante el ciclo escolar. La autoevaluación que desarrollan los docentes

inicia con el trabajo que desempeñan en el aula, el dominio de los temas, métodos, estrategias de enseñanza y evaluación, pertinencia y eficacia de estas.

La autoevaluación, permite al docente reflexionar sobre su práctica permanente, esta constituye una herramienta de enorme valor, indica la valoración de la propia actuación, generándose una mayor identificación en los procesos institucionales, permitiéndole se sienta parte activa del proceso y asuma actitudes reflexivas, críticas, y comprometidas con el quehacer académico, con visión de mejoramiento. La autoevaluación del desempeño docente es el camino para mejorar la calidad educativa, ya que al conocer las debilidades profesionales y buscar superarlas, estamos contribuyendo a mejorar la calidad de la educación. Se concibe como medio de ayuda para el mejoramiento personal y profesional. La autoevaluación del desempeño del docente constituye un proceso que proporciona elementos valiosos para promover y asegurar la mayor calidad, eficiencia, productividad y pertinencia de las acciones y resultados de la docencia.

En la reunión final del ciclo escolar, la Dirección en coordinación con la Subdirección Académica y Gestión Escolar, presentan los resultados cuantitativos y cualitativos del Plantel. Utilizando diferentes técnicas de autoevaluación, cada uno de los integrantes de la institución identifica sus fortalezas y debilidades durante el período que culmina. Estableciendo compromisos de mejora para la siguiente etapa de trabajo. No es una tarea sencilla que cada docente reconozca sus debilidades o bien que se identifique como factor que obstaculiza el trabajo cotidiano del aula y la institución. Sin embargo, es una tarea en que trabajamos día con día y que rinde frutos

#### 4.9.2 LIDERAZGO Y PROGRAMA ESCOLAR DE MEJORA CONTINUA

De acuerdo con la Teoría Neoclásica las funciones del Administrador son Planeación, Organización, Dirección y Control<sup>244</sup>. Funciones que el Directivo Escolar desarrolla al frente de una institución. Una de las primeras tareas que el

---

<sup>244</sup> Ibid. Pág. 129

directivo desarrolla al inicio del ciclo escolar es el diseño del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

El PEMC se conceptualiza como el instrumento a través del cual se pueden identificar las condiciones actuales de la escuela. A partir de ello plantear objetivos de mejora, metas y acciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver las problemáticas escolares de manera priorizada.

En la Primera etapa PLANEACIÓN, el Directivo en coordinación con el cuerpo, elabora un Diagnóstico del plantel, utilizando datos de corte cualitativo y cuantitativo en función de ocho ámbitos:

- ★ Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos.
- ★ Carga Administrativa.
- ★ Prácticas docentes y directivas.
- ★ Avance de los planes y programas educativos.
- ★ Formación docente.
- ★ Desempeño de la autoridad escolar.
- ★ Infraestructura y equipamiento.
- ★ Participación de la comunidad.

Una vez identificadas las problemáticas en cada uno de los ámbitos señalados, se elabora una tabla jerárquica para identificar su prioridad. En función de ello se procede al establecimiento de objetivos.

Para guiar el camino hacia la consecución de los objetivos junto con el PEMC se elabora el Plan de Trabajo Anual (PAT), donde se identifican, las metas, las acciones, la secuencia cronológica de tareas, los recursos humanos y materiales (desglose de los objetivos), necesarios para cumplir la tarea.

En cuanto la amplitud de la planeación, el PEMC es ecléctica, estratégica por que se preocupa por toda la escuela, táctica por que se plantean actividades para cada uno de los departamentos de la estructura y operacional, cada individuo, actor educativo plantea acciones de manera individual que repercutan en el logro de los objetivos.

La función de ORGANIZACIÓN en la escuela, la podemos identificar cuando se diseña el Plan de Trabajo Anual (PTA) del PEMC. En el actuar cotidiano de la institución se identifica a la organización como entidad social, orientada a conseguir determinados objetivos (PEMC). Basada en una organización formal donde a cada uno de los integrantes de la comunidad educativa se les ha conferido una responsabilidad en el desarrollo del Plan Anual de Trabajo (PAT). En el PAT se describe por ámbito cada una de las acciones a realizar, los responsables, los recursos y la temporalidad de esta.

Para ejecutar de manera sistemática cada una de las acciones señaladas en el PTA, es indispensable que el Directivo del centro escolar, establezca de manera clara una DIRECCIÓN en el trabajo cotidiano que cada uno de los actores educativos, entablando relaciones interpersonales a nivel operacional.

La función de CONTROL se encuentra presente de manera continua en el ámbito escolar, es lo que hemos llamado coloquialmente Seguimiento; considerado pieza clave para el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

El control se manifiesta de manera precisa, en dos momentos durante el ciclo escolar.

- a. Ejecución del PAT. Posibilita el seguimiento preciso de las acciones establecidas, en caso de que estas se desvinculen de los objetivos trazados facilita la implementación de acciones correctivas.
- b. Al finalizar el ciclo escolar. Informa sobre el resultado de los objetivos y metas planteados en el PEMC, porcentaje alcanzado. Además, estos resultados permiten la construcción de una visión Proyectiva del PEMC para futuras ocasiones.

## CAPITULO 5. EL PROCESO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO

Etimológicamente la palabra metodología se forma por dos raíces griegas *méthodos*, que significa método y el sufijo *logía*, que deriva de la voz *lógos*, que hace referencia a la ciencia<sup>245</sup>. En conjunto, esto puede traducirse como el estudio o tratado del método, la lógica de la investigación o bien la lógica de los métodos.

En un sentido más amplio, la metodología se refiere al procedimiento que se utiliza para realizar una investigación. Responde a la pregunta ¿por qué se hacen las cosas así y no de otra manera? Se refiere a la manera de enfocar los problemas y de buscarles solución. Es el estudio sistemático y lógico de los principios que rigen la indagación.

En un proceso de investigación, la Metodología de la Investigación es una de las etapas en las que se divide la realización de un estudio. Es un proceso sistemático que determina la manera en que se recaban, ordenan y analizan los datos obtenidos para resolver la problemática detectada.

Algunos autores como Horsford, definen a la Metodología de la Investigación como “la ciencia que aporta un conjunto de métodos, categorías, leyes y procedimientos que garantizan la solución de los problemas científicos con un máximo de eficiencia”.<sup>246</sup>

---

<sup>245</sup>Fabián Coelho. Etimología de metodología. En: [Diccionariodedudas.com](https://www.diccionariodedudas.com). Disponible en: <https://www.diccionariodedudas.com/etimologia-de-metodologia/> Consultado:6-05- 2022,

<sup>246</sup> Rubén Horsford. Métodos y Técnicas Aplicadas a la Investigación en Atención Primaria de Salud. Ediciones Finlay, La Lisa, Cuba, 2002. Pág. 5

Desde esta perspectiva, la Metodología de la Investigación brinda las herramientas teórico-metodológicas al investigador, para garantizar que el proceso de indagación responda de manera certera a la problemática y con ello alcanzar los objetivos planteados.

Manuel Cortés al respecto escribe que “El objeto de estudio de la Metodología de la Investigación, lo podemos definir como el proceso de Investigación Científica, el cual está conformado por toda una serie de pasos lógicamente estructurados y relacionados entre sí. Este estudio se hace sobre la base de un conjunto de características y de sus relaciones y leyes”<sup>247</sup>.

En conclusión, se deduce que la Metodología de la Investigación es un procedimiento secuencial y dinámico que toma en consideración las características del objeto de estudio, la población donde se identifica la problemática estableciendo a partir de ello una serie de técnicas para la recopilación, organización y análisis de datos; para posteriormente establecer alternativas de solución.

La Metodología de la Investigación, se aplica en las diferentes disciplinas de estudio: Científicas, Sociales, Humanísticas, Educativas, Jurídicas, etc. Dependiendo de la materia y el tema de estudio, se determina la metodología.

La Metodología de la Investigación Educativa está centrada en temas de corte educativo, su proceso de indagación se fundamenta en tres grandes paradigmas:

- La perspectiva empírico-analítica, de base positivista-racionalista (paradigma positivista) que conlleva una metodología cuantitativa.

---

<sup>247</sup> Manuel Cortés. y Miriam Iglesias León. Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Campeche, México, Universidad Autónoma del Carmen, 2004. Pág. 8

- La humanístico-interpretativa, de base naturalista-fenomenológica (paradigma interpretativo) que conlleva una metodología preferentemente cualitativa.
- La crítica, basada en la tradición filosófica de la teoría crítica (paradigma sociocrítico), cuya metodología es preferentemente cualitativa.

Al respecto cada perspectiva representa una concepción básica de la realidad educativa y tiene su propia manera de entender la educación a partir de los fundamentos ontológicos, epistemológicos y metodológicos subyacentes<sup>248</sup>.

## 5.1. TIPO DE ESTUDIO INVESTIGATIVO SELECCIONADO

La presente investigación se desarrolla bajo la perspectiva empírico-analítica, con una metodología de corte Cuantitativo de carácter Descriptivo, con instrumento encuesta, elaborada bajo los criterios de la Escala Likert.

A continuación, se describen cada una de las características metodológicas de la elección de este tipo de investigación

## 5.2. CARACTERÍSTICA METODOLÓGICAS DEL TIPO DE ESTUDIO SELECCIONADO

De las metodologías de investigación utilizadas para una investigación, la metodología Cuantitativa, usualmente es muy socorrida; porque se centra en la búsqueda de hechos observables que pueden ser cuantificados, además de analizados de forma estadística con el uso de diversas herramientas.

Hernández Sampieri, et al, mencionan al respecto de las investigaciones con metodología cuantitativa: que estas son secuenciales y probatorias. Cada etapa

---

<sup>248</sup> Rafael Bisquerra Alzina. Metodología de la Investigación Educativa. Madrid, España. Editorial La Muralla, S.A., 2009. Pág. 71

precede a la siguiente y no podemos brincar o eludir pasos<sup>249</sup>. Denotando con ello un proceso sistemático y secuencial.

Los estudios de corte cuantitativo “ofrecen la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de éstos”<sup>250</sup> Ello permite visualizar la magnitud de la problemática a fin de diseñar una propuesta de intervención en función de los resultados obtenidos en el estudio.

Asimismo, el presente trabajo se desarrolla bajo el enfoque Descriptivo debido a que “su objetivo central es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas”<sup>251</sup> especificando las características del fenómeno que se analiza, describiendo la problemática y el contexto donde se realiza el estudio.

La Investigación Descriptiva brinda una percepción del fenómeno a estudiar, así como de las variables o factores que lo componen. Llegando a conclusiones generales construidas a través de las abstracciones de los hechos observados

En este caso la herramienta de investigación es la encuesta, a partir de la cual se obtendrá la información para caracterizar la problemática del fenómeno a estudiar.

Con respecto a ello Briones señala “La encuesta social, uno de los tipos más utilizados de la investigación cuantitativa, es un método de obtención de información mediante preguntas orales o escritas, planteadas a un universo o muestra de personas que tienen características requeridas por el problema de investigación”<sup>252</sup>

---

<sup>249</sup> Roberto Hernández Sampieri, et. al. Metodología de la Investigación. Op. Cit. Pág. 4.

<sup>250</sup> Ibid. Pág. 18

<sup>251</sup> Raúl Rojas Soriano. Guía para realizar Investigaciones Sociales. México, Ed. PyV, 2010. Pág. 42

<sup>252</sup> Guillermo Briones. Metodología de la Investigación Cualitativa en las Ciencias Sociales. Colombia, ICFES, 1996. Pág. 51.

La información que se obtiene mediante la encuesta es variada y explica, “su utilización en investigaciones teóricas y aplicadas a la sociología, la psicología social, la ciencia política, la demografía, la educación, el estudio de mercados, de costos de vida, etc.”<sup>253</sup>

Esta información puede clasificarse en las siguientes categorías:<sup>254</sup>

- Demográfica: edad, sexo, estado civil, residencia, etc.
- Socioeconómica: ocupación, salario, ingresos, escolaridad, movilidad social, etc.
- Conductas: participación social, actividades culturales, innovación, hábitos políticos, etc.
- Opiniones, actitudes e imágenes sociales: orientaciones afectivas, preferencias, predisposiciones a actuar a favor o en contra, representaciones, creencias, etc.

En el caso de la presente investigación, la encuesta se trabajará en la clasificación de Conductas, dado que identificaremos como la aplicación del Liderazgo Distribuido fortalece el trabajo colaborativo para el desarrollo del PEMC.

Para recoger la información se utilizan diversos procedimientos en un cuestionario preparado según los objetivos del estudio:<sup>255</sup>

- 1) Entrevistas directas con las personas seleccionadas.
- 2) Entrega del cuestionario a las personas para que cada una de ellas lo responda sin la intervención de un entrevistador.
- 3) Mediante una entrevista telefónica.

---

<sup>253</sup> Idem

<sup>254</sup> Idem

<sup>255</sup> Idem

En el caso del estudio realizado, para recoger la información se utilizó la segunda opción. Se entregó a cada uno de los docentes que integran el claustro de la institución en cuestión el cuestionario para ser respondido sin la presencia de un entrevistador. Con la finalidad de que la información que se vertiera en las encuestas fuera lo más verídica posible. El cuestionario se entregó de manera física un lunes con la consigna de entregarlo el jueves siguiente, dando un lapso de cuatro días para responder quince preguntas. Tiempo suficiente para analizar y reflexionar concienzudamente cada una de las interrogantes.

Con relación a los objetivos de conocimiento que tiene, en general, la investigación científica, se distinguen dos tipos principales de encuestas<sup>256</sup>:

- ✓ La encuesta descriptiva y
- ✓ La encuesta explicativa

En el presente estudio se utilizan las Encuestas Descriptivas, las cuales tienen como objetivos principales<sup>257</sup>:

- 1) Describir la distribución de una o más variables en el total del colectivo objeto de estudio o en una muestra de este.
- 2) Realizar la misma operación en subgrupos significativos de ese colectivo o en su muestra.
- 3) Calcular medidas de tendencia central y de dispersión de esas variables en el colectivo total o en la muestra utilizada y en los subgrupos.

El cumplimiento de los dos primeros objetivos permite hacer diversas comparaciones entre las formas de distribución y los valores que toman las variables en esos contextos.

---

<sup>256</sup> Ibid. Pág. 52

<sup>257</sup> Idem.

En el presente caso, la encuesta descriptiva permitirá describir la distribución de las variables que intervienen en el Liderazgo Distribuido en el contexto donde se estudia el fenómeno.

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

Las Investigaciones de alcance Descriptivo detallan “fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, puntualizar cómo son y se manifiestan”<sup>258</sup>. Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Únicamente pretenden medir o recoger información

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios “el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.)”<sup>259</sup>.

La Investigación descriptiva analiza cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado a través de la medición de uno o más de sus atributos. Por ejemplo, en Ciencias Sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación.

El propósito de los Estudios Descriptivos es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como<sup>260</sup>:

1. Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.).

---

<sup>258</sup>Roberto Hernández Sampieri, et. al. Metodología de la Investigación. Op. Cit. Pág. 81

<sup>259</sup> Ibid. Pág. 82

<sup>260</sup> Isabel Vásquez Hidalgo. Tipos de estudio y métodos de investigación. Consultado en: <http://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/> el 15-05-2022

2. Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc.)
3. Establecer comportamientos concretos.
4. Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

Los objetivos planteados en la investigación determinan el tipo de descripción a realizar. Utilizando diferentes técnicas de recolección de datos, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. En la mayoría de las ocasiones se utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

“Estos estudios describen la frecuencia y las características más importantes de un problema. Para hacer estudios descriptivos hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: Muestra, e Instrumento”<sup>261</sup>

## 5.4. POBLACIÓN MAGISTERIAL QUE PRESENTA LA PROBLEMÁTICA

En una investigación se define a la Población como el “conjunto de elementos (personas, instituciones, documentos u objetos) que poseen la o las características que resultan básicas para el análisis del problema que se estudia”<sup>262</sup>

Otra definición señala “se habla de población marco o universo finito, al conjunto preciso de unidades del que se extrae la muestra, y universo hipotético o población objetivo, el conjunto poblacional al que se pueden extrapolar los resultados”<sup>263</sup>

En el caso del presente estudio la población comprende a la comunidad educativa de la Escuela Secundaria Diurna, No. 42 “Ignacio Manuel Altamirano” Turno

---

<sup>261</sup> Ander Egg, E. Técnicas de Investigación Social. 24ª. ed., Argentina, Lumen, 1995. Pág.35

<sup>262</sup> Raúl Rojas Soriano. Guía para realizar Investigaciones Sociales. Op. Cit. Pág. 170

<sup>263</sup> P. López-Roldán, y S. Fachelli. Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. Barcelona, España, UAB, 2017. Pág. 7

Matutino, ubicada en la Colonia Escandón, Alcaldía Miguel Hidalgo de la Ciudad de México.

La comunidad educativa de la institución señalada, se integra por alumnos, personal educativo y padres de familia. Dada la naturaleza de la Investigación nos concentraremos en el personal educativo, el cual a su vez se clasifica en docentes, administrativos y personal de apoyo a la educación.

Tomando en consideración la variable dependiente de la Investigación, sobre el manejo del PEMC, este es un aspecto que maneja exclusivamente el personal docente. Por ello el estudio está centrado en este sector de la población.

## 5.5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para seleccionar la muestra que participa en la presente investigación se tomó en cuenta, además de los aspectos señalados en el apartado anterior, las siguientes características.

- Docente con carga horaria mínima 19 horas en el plantel, ello permite que tengan una visión global de la dinámica de la institución.
- Maestros cuya función esencial sea el trabajo frente a grupo, dado que este ejerce funciones de liderazgo dentro del aula.
- Profesores que tengan al menos tres ciclos escolares laborando en el plantel, lo cual les permite identificar las características de liderazgo del Directivo, así como el manejo que se da para la construcción del PEMC.

Siguiendo las premisas anteriores la muestra para el presente estudio, quedó conformada por 25 docentes.

## 5.6. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE CAPTURA DE DATOS

En el presente estudio para obtener la información que corrobore la hipótesis y el planteamiento del problema, se diseñó un instrumento utilizando la escala Likert. “La escala Likert se ubica dentro de los diversos tipos de instrumento de medición en la investigación cuantitativa. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal”<sup>264</sup>. Se compone por una serie de ítems o afirmaciones, los cuales se responden en función del juicio del entrevistado.

Los perfiles o ítems representan las características que el investigador está interesado en medir. Las respuestas son solicitadas en grado de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la afirmación en particular.

A cada categoría de respuestas se le asigna un valor numérico que llevará al sujeto a una puntuación total. La puntuación final indica la posición del sujeto en la escala, lo ordena acorde con el grado con el cual presenta la actitud o la variable a medir.

“Las llamadas escalas Likert, son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional”<sup>265</sup>

El instrumento diseñado para este estudio pretende identificar los elementos del Liderazgo Distribuido que manejan los docentes de la muestra como son:

- ✓ Conceptualización
- ✓ Funciones
- ✓ Dimensiones
- ✓ Horizontalidad.
- ✓ Trabajo colaborativo
- ✓ Experiencia cooperativa

---

<sup>264</sup> Crihstian Alberto Bedoya Laguna. [jsessionid=2DCC10DE439780E6835C56886A2A029E](#). Consultado el 16-05-2022

<sup>265</sup> A. Matas. Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. 20(1), 2018. Pág. 38

- ✓ Capacidades y aptitudes

Otros elementos que trabajará el instrumento versan sobre el Liderazgo Distribuido y sus implicaciones en:

- ✓ Cultura institucional y la Estructura Organizacional
- ✓ Vinculación con el PEMC
- ✓ Fortalecer y potenciar líderes
- ✓ Capacitación al personal docente sobre el tópico en cuestión

Cada una de estas características se tocan en los diversos cuestionamientos o ítems que maneja el instrumento. La escala de valores que se maneja está conformada de forma descendente, donde el valor numérico de 1 significa desacuerdo total y 5 es el pináculo, quedando organizada de la siguiente manera:

| <b>ESCALA TIPO LIKERT</b> |                            |                                 |                          |                     |
|---------------------------|----------------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------|
| <b>SIEMPRE</b><br>(5)     | <b>CASI SIEMPRE</b><br>(4) | <b>ALGUNAS<br/>VECES</b><br>(3) | <b>CASI NUNCA</b><br>(2) | <b>NUNCA</b><br>(1) |

### 5.6.1. ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CAPTURA DE DATOS

A continuación, se presenta el instrumento que sirvió para la captura de datos



El presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre el Liderazgo Distribuido como estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC). La información conseguida será utilizada con fines de investigación educativa para obtener el Grado de Maestro en Educación Básica en la Unidad UPN 099 Ciudad de México, Poniente.

Los resultados alcanzados serán usados con estricta confidencialidad.

A continuación, lea detenidamente cada uno de los siguientes ítems y señale con una equis (X) su respuesta de acuerdo con su apreciación.

| Ítems   | Siempre<br>(5) | Casi Siempre<br>(4) | Algunas Veces<br>(3) | Casi Nunca<br>(2) | Nunca<br>(1) |
|---|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| 1.- El tipo de Liderazgo en el que usted se involucra al interior de la institución donde labora, emerge de las acciones cotidianas e involucran a las distintas personas responsables de las tareas encomendadas.  |                |                     |                      |                   |              |
| 2.- Considera usted que el tipo de liderazgo que emplea el cuerpo docente en la institución donde trabaja, se caracteriza por:<br>Potenciar la Transferencia de éste;<br>Fortalece la Confianza; Promueve el Talento; Motivar a la comunidad y Refuerza el Liderazgo Múltiple           |                |                     |                      |                   |              |
| 3.- Estima usted que el Liderazgo docente en la institución donde usted labora, contribuye a:<br>Fijar el rumbo de la organización;<br>Promueve el Desarrollo del Personal; Gestiona recursos para la organización; Monitorea el progreso de los alumnos y las estrategias de enseñanza |                |                     |                      |                   |              |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <p>4.- El tipo de Liderazgo, que usted ejecuta en la institución donde labora, contribuye a los siguientes aspectos (Dimensiones):<br/>         Visión de la escuela; Creencias, valores, normas con las cuales se identifican los miembros de la organización; Desarrollo de procesos colaborativos. El esfuerzo para aplicar nuevas prácticas en las estructuras ya existentes; Así como vigilar el progreso de los alumnos y las estrategias de enseñanza.</p> |  |  |  |  |  |
| <p>5.- El tipo de Liderazgo que ejerce la comunidad académica en la institución donde usted labora, fomenta la horizontalidad en las relaciones laborales para conseguir un cambio en la organización que favorezca el aprendizaje de los alumnos y la transformación progresiva de la escuela</p>  |  |  |  |  |  |
| <p>6.- El Liderazgo que usted ejecuta en la institución donde colabora, promueve que los docentes asuman responsabilidades, colaboren y trabajen en equipo dentro de la comunidad educativa mejorando con ello los procesos organizativos de la institución</p>   |  |  |  |  |  |
| <p>7.- El tipo de Liderazgo que usted ejerce en la institución donde labora favorece la experiencia cooperativa desde una perspectiva crítica, donde el docente mejora como profesional reflexivo que analiza y trabaja de manera colaborativa.</p>   |  |  |  |  |  |
| <p>8.- El Líder de la institución donde usted presta sus servicios profesionales, ¿potencia las capacidades y aptitudes de cada uno de los miembros del grupo, tanto de manera individual como grupal para ponerlas al servicio de la educación y del proyecto común?</p>   |  |  |  |  |  |
| <p>9.- En la construcción del PEMC, ¿se establece una visión clara de mediano y largo plazo que guie la asignación de roles de liderazgo en función de los conocimientos que poseen los miembros de la institución?</p>   |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 10.- ¿En la elaboración del PEMC se asignan tareas de Liderazgo en función de criterios prácticos?  |  |  |  |  |  |
| 11.- ¿Se asignan tareas de liderazgo en función de las metas del PEMC?  |  |  |  |  |  |
| 12.- Su papel en la construcción del PEMC, ¿se dicta en función de la estructura jerárquica del plantel?                                  |  |  |  |  |  |
| 13.- En la cultura de la institución donde usted labora, ¿se asume que el liderazgo está distribuido entre las personas que la conforman? |  |  |  |  |  |
| 14.- ¿Existe apoyo desde la dirección del plantel para potenciar los nuevos liderazgos que se van manifestando?                           |  |  |  |  |  |
| 15.- ¿Ha recibido capacitación sobre Liderazgo, sus modalidades e implementación en el aula?  |  |  |  |  |  |

**¡Muchas Gracias por su participación!**

### 5.6.2. APLICACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO

Para recabar la información del diagnóstico se aplicó el instrumento a una muestra no probabilística de los docentes del plantel, la cual estuvo compuesta por un total de 25 docentes frente a grupo.

La encuesta se aplicó de manera individual a cada uno de los docentes que integran el claustro durante las horas de servicio, momentos en los cuales los participantes se encuentran sin carga pedagógica es decir no están atendiendo grupos de alumnos. Lo cual facilitaba la reflexión y análisis de cada uno de los ítems que integran el instrumento.

Previo a realizar la aplicación del instrumento se informó a los docentes sobre el objetivo de la investigación y las repercusiones que la misma podría tener en la institución.

La actividad se llevó a cabo en la Sala de Maestros. Se entregó un ejemplar tangible del instrumento a cada docente. Una vez entregada la encuesta, el entrevistador se retiró del sitio en el cual se desarrollaba la actividad con la finalidad de que los entrevistados se sintieran “cómodos” al responder.

Terminado el cuestionario se entregó a la encuestadora.

Se procuró que los docentes no tuvieran interacción entre los encuestados y los candidatos a la misma, con el fin de que la información no se viciara.

El que la encuesta tuviera la característica de anónimo agradó al cuerpo docente y permitió que la información fluyera con veracidad.

## 5.7. ORGANIZACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECABADOS

Para analizar los datos que fueron recabados en dicha fase, se utilizaron dos softwares: el Programa Sociales Statiscal Package for the Social Sciencies, (SPSS) el cual ofrece análisis estadístico avanzado, a través de una vasta biblioteca de algoritmos, que integra el uso de macrodatos y, en segundo lugar, se utilizó la Hoja de Cálculo que ofrece Excel.

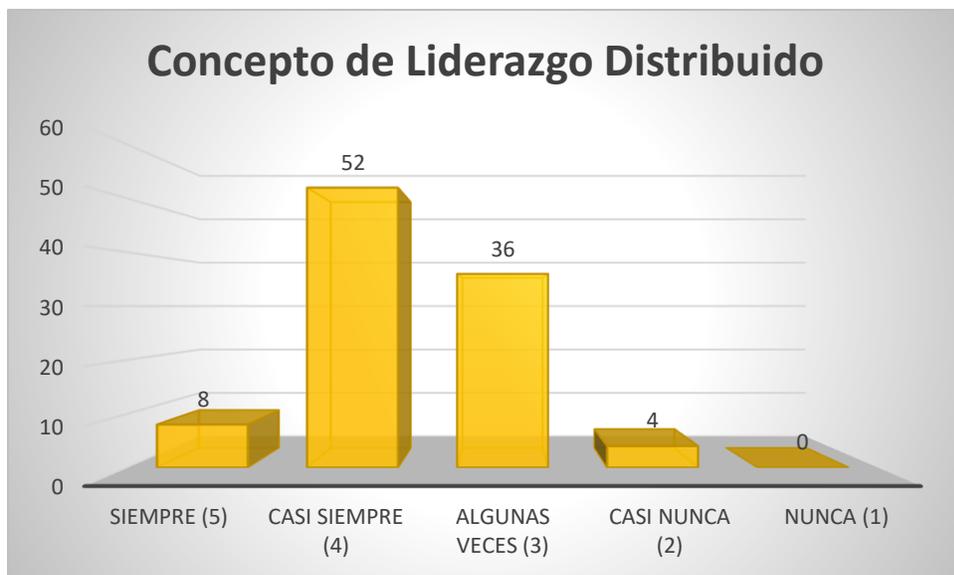
En un comparativo, ambos programas de acuerdo con sus creadores ofrecen facilidad de uso, flexibilidad y escalabilidad. Lo que no deja de hacer de esos softwares, la mejor opción para los usuarios de este tipo de herramientas independientemente del tamaño de la muestra, la complejidad del proyecto, o bien de las habilidades que se tenga para hacerlo, si lo que se desea es organizar y analizar eficientemente los datos, minimizando riesgos de error.

Posteriormente al análisis se realizaron las interpretaciones que se encuentran a partir de la siguiente página:

## PREGUNTA 1

1.- El tipo de Liderazgo en el que usted se involucra al interior de la institución donde labora, emerge de las acciones cotidianas e involucran a las distintas personas responsables de las tareas encomendadas.

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 2          | 8          | 8                 | 8                    |
| Casi Siempre (4)  | 13         | 52         | 52                | 60                   |
| Algunas Veces (3) | 9          | 36         | 36                | 96                   |
| Casi Nunca (2)    | 1          | 4          | 4                 | 100                  |
| Nunca (1)         | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |

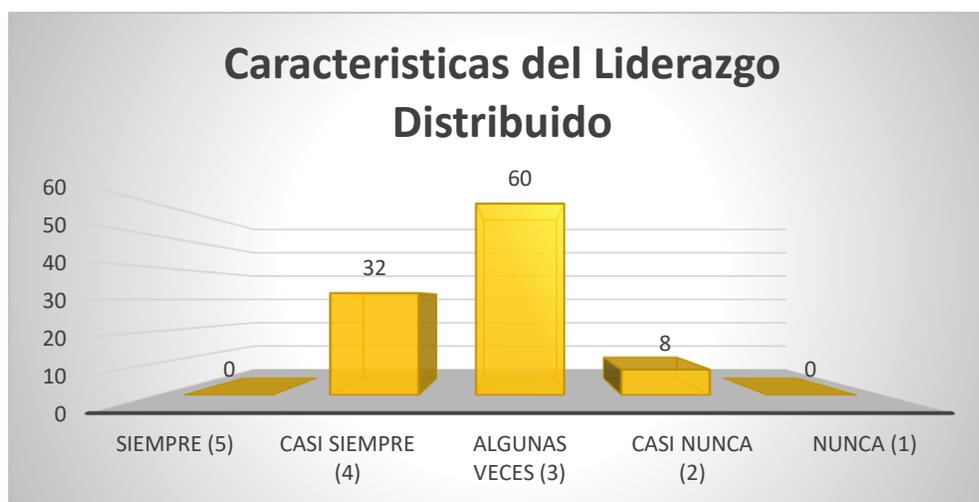


Los resultados de la primera pregunta fueron: El 52% de los encuestados señaló que Casi Siempre el tipo de Liderazgo en el que se involucra al interior de la institución donde labora, emerge de las acciones cotidianas e involucran a las distintas personas responsables de las tareas encomendadas. El 36% mencionó que esto sucede Algunas Veces. El 8% optó por Siempre, mientras el 4% eligió Casi Nunca.

## PREGUNTA 2

2.- Considera usted que el tipo de liderazgo que emplea el cuerpo docente en la institución donde trabaja, se caracteriza por: Potenciar la Transferencia de éste; Fortalece la Confianza; Promueve el Talento; Motivar a la comunidad y Refuerza el Liderazgo Múltiple

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 0          | 0          | 0                 | 0                    |
| Casi Siempre (4)  | 8          | 32         | 32                | 32                   |
| Algunas Veces (3) | 15         | 60         | 60                | 92                   |
| Casi Nunca (2)    | 2          | 8          | 8                 | 100                  |
| Nunca (1)         | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |

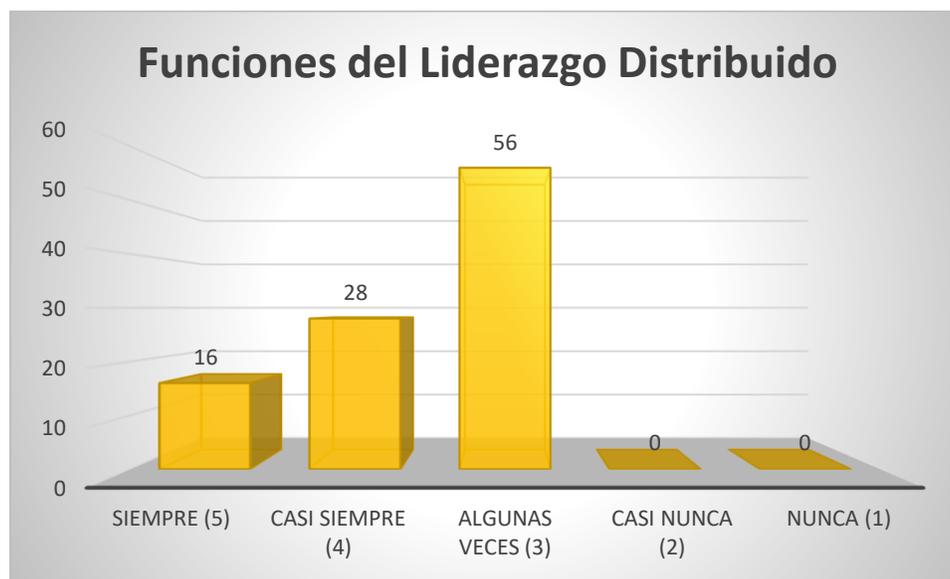


En lo concerniente a la segunda pregunta, el 60% de los entrevistados consideró que Algunas Veces el tipo de liderazgo que emplea el cuerpo docente en la institución donde trabaja, se caracteriza por: Potenciar la Transferencia de éste; Fortalece la Confianza; Promueve el Talento; Motivar a la comunidad y Refuerza el Liderazgo Múltiple. Un 32% optó por Casi Siempre, mientras un 8% comentó que esto Casi Nunca sucede.

### PREGUNTA 3

3.- Estima usted que el Liderazgo docente en la institución donde usted labora, contribuye a: fijar el rumbo de la organización; Promueve el Desarrollo del Personal; Gestiona recursos para la organización; Monitorea el progreso de los alumnos y las estrategias de enseñanza.

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 4          | 16         | 16                | 16                   |
| Casi Siempre (4)  | 7          | 28         | 28                | 44                   |
| Algunas Veces (3) | 14         | 56         | 56                | 100                  |
| Casi Nunca (2)    | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Nunca (1)         | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |

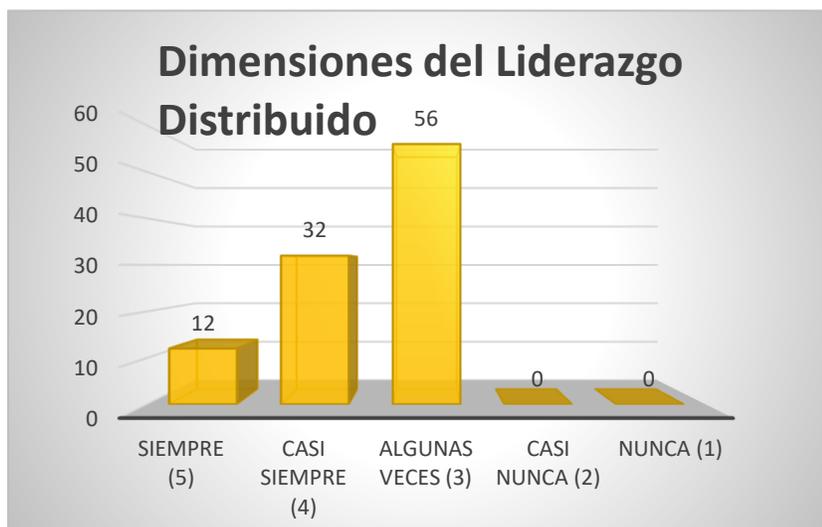


El 56% de las personas que participaron en la investigación, consideró que Algunas Veces el Liderazgo docente en la institución donde labora, contribuye a: fijar el rumbo de la organización; Promueve el Desarrollo del Personal; Gestiona recursos para la organización; Monitorea el progreso de los alumnos y las estrategias de enseñanza. Un 28% se inclinó por Casi Siempre y el 16% por Siempre

#### PREGUNTA 4

4.- El tipo de Liderazgo, que usted ejecuta en la institución donde labora, contribuye a los siguientes aspectos (Dimensiones): Visión de la escuela; Creencias, valores, normas con las cuales se identifican los miembros de la organización; Desarrollo de procesos colaborativos. El esfuerzo para aplicar nuevas prácticas en las estructuras ya existentes; Así como vigilar el progreso de los alumnos y las estrategias de enseñanza.

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 3          | 12         | 12                | 12                   |
| Casi Siempre (4)  | 8          | 32         | 32                | 44                   |
| Algunas Veces (3) | 14         | 56         | 56                | 100                  |
| Casi Nunca (2)    | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Nunca (1)         | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |

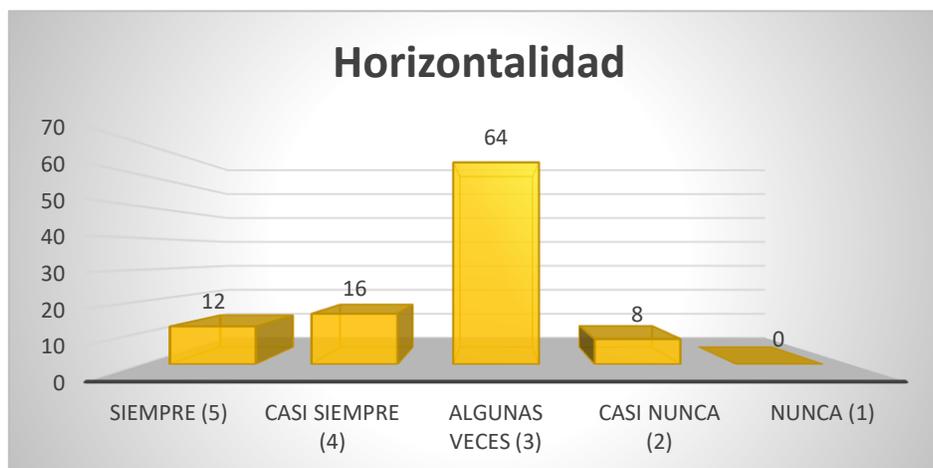


En la cuarta pregunta el 56% de los individuos interrogados señalaron que Algunas Veces el Liderazgo, que ejecutan en la institución donde laboran, contribuye a la Visión de la escuela; Creencias, valores, normas con las cuales se identifican los miembros de la organización; Desarrollo de procesos colaborativos. El esfuerzo para aplicar nuevas prácticas en las estructuras ya existentes; Así como vigilar el progreso de los alumnos y las estrategias de enseñanza. 32% eligió Casi Siempre, mientras el 12% Siempre

## PREGUNTA 5

5.- El tipo de Liderazgo que ejerce la comunidad académica en la institución donde usted labora, fomenta la horizontalidad en las relaciones laborales para conseguir un cambio en la organización que favorezca el aprendizaje de los alumnos y la transformación progresiva de la escuela.

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 3          | 12         | 12                | 12                   |
| Casi Siempre (4)  | 4          | 16         | 16                | 28                   |
| Algunas Veces (3) | 16         | 64         | 64                | 92                   |
| Casi Nunca (2)    | 2          | 8          | 8                 | 100                  |
| Nunca (1)         | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |

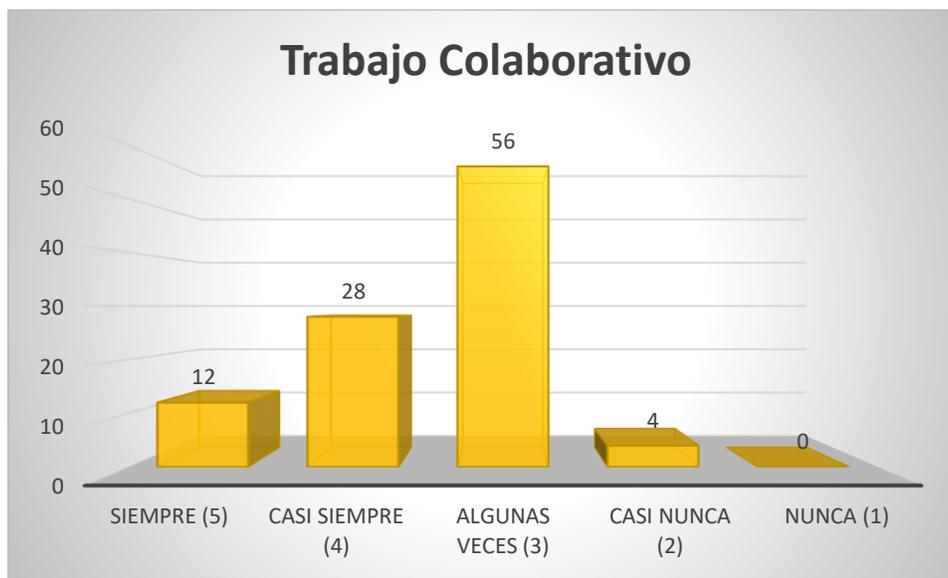


En la quinta pregunta el 64% de la población sondeada estipularon que Algunas Veces el tipo de Liderazgo que ejerce la comunidad académica en la institución donde labora, fomenta la horizontalidad en las relaciones laborales para conseguir un cambio en la organización que favorezca el aprendizaje de los alumnos y la transformación progresiva de la escuela. Otro 16% optó por Casi Siempre, otro 12% por Siempre y el 8% restante por Casi Nunca

## PREGUNTA 6

6.- El Liderazgo que usted ejecuta en la institución donde colabora, promueve que los docentes asuman responsabilidades, colaboren y trabajen en equipo dentro de la comunidad educativa mejorando con ello los procesos organizativos de la institución.

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 3          | 12         | 12                | 12                   |
| Casi Siempre (4)  | 7          | 28         | 28                | 40                   |
| Algunas Veces (3) | 14         | 56         | 56                | 96                   |
| Casi Nunca (2)    | 1          | 4          | 4                 | 100                  |
| Nunca (1)         | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |



El 56% de los sujetos de investigación consideraron que Algunas Veces el Liderazgo que ejecutan en la institución donde colaboran, promueve que los docentes asuman responsabilidades, colaboren y trabajen en equipo dentro de la comunidad educativa mejorando con ello los procesos organizativos de la institución. Un 28% se inclinó por Casi Siempre, otro 12% por Siempre, el 4% restante eligió Casi Nunca.

## PREGUNTA 7

7.- El tipo de Liderazgo que usted ejerce en la institución donde labora favorece la experiencia cooperativa desde una perspectiva crítica, donde el docente mejora como profesional reflexivo que analiza y trabaja de manera colaborativa

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 2          | 8          | 8                 | 8                    |
| Casi Siempre (4)  | 7          | 28         | 28                | 36                   |
| Algunas Veces (3) | 16         | 64         | 64                | 100                  |
| Casi Nunca (2)    | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Nunca (1)         | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |

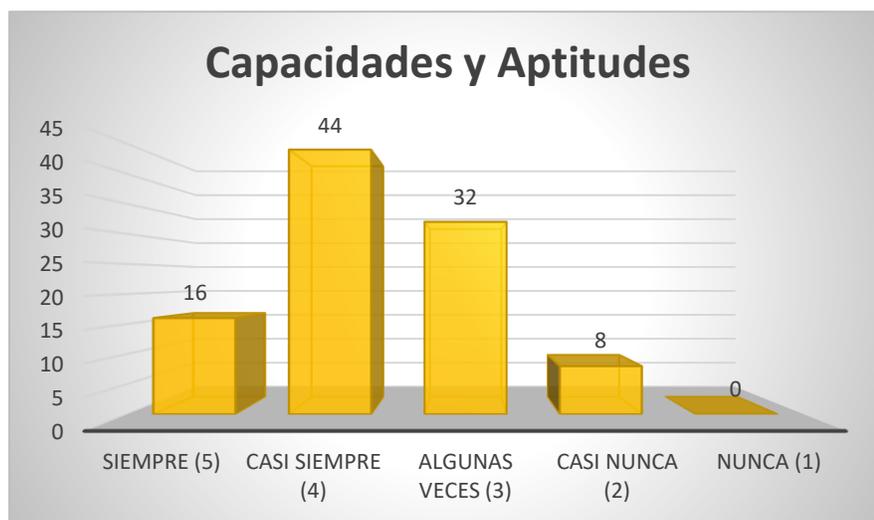


El 64% de los Docentes indicó que el tipo de Liderazgo que ejercen en la institución donde laboran, favorece la experiencia cooperativa desde una perspectiva crítica, donde el docente mejora como profesional reflexivo que analiza y trabaja de manera colaborativa. Un 28% se inclinó por Casi Siempre, la opción Siempre tuvo el 8%

## PREGUNTA 8

8.- El Líder de la institución donde usted presta sus servicios profesionales, ¿potencia las capacidades y aptitudes de cada uno de los miembros del grupo, tanto de manera individual como grupal para ponerlas al servicio de la educación y del proyecto común?

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 4          | 16         | 16                | 16                   |
| Casi Siempre (4)  | 11         | 44         | 44                | 60                   |
| Algunas Veces (3) | 8          | 32         | 32                | 92                   |
| Casi Nunca (2)    | 2          | 8          | 8                 | 100                  |
| Nunca (1)         | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |

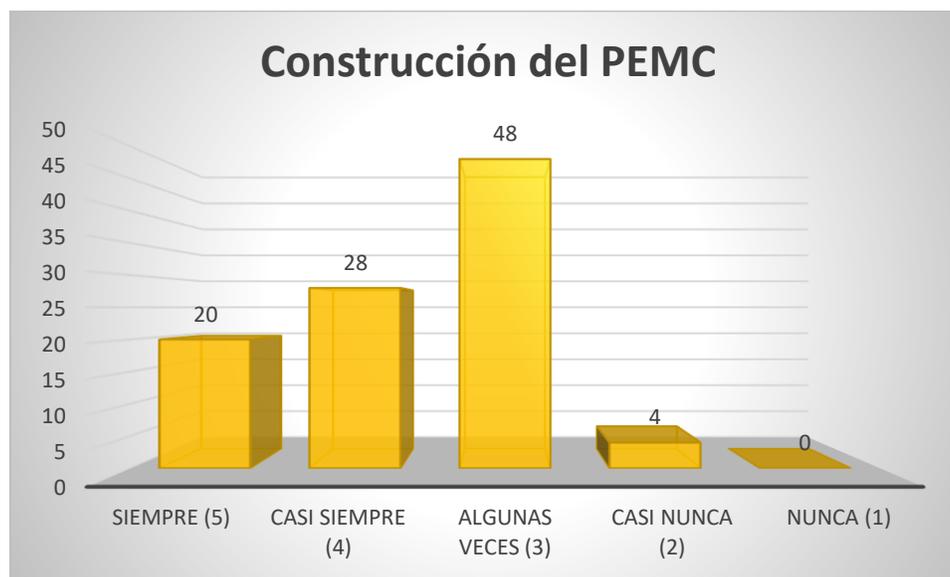


Los resultados de la octava pregunta fueron 44% de los sujetos participantes en el estudio, advirtió que el Líder de la institución donde prestan sus servicios profesionales, potencia las capacidades y aptitudes de cada uno de los miembros del grupo, tanto de manera individual como grupal para ponerlas al servicio de la educación y del proyecto común. Un 32% señaló Algunas Veces. Otro 16% manifestó que esto sucede Siempre, mientras el 8% restante se inclinó por Casi Nunca.

## PREGUNTA 9

9.- En la construcción del PEMC, ¿se establece una visión clara de mediano y largo plazo que guíe la asignación de roles de liderazgo en función de los conocimientos que poseen los miembros de la institución?

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 5          | 20         | 20                | 20                   |
| Casi Siempre (4)  | 7          | 28         | 28                | 48                   |
| Algunas Veces (3) | 12         | 48         | 48                | 96                   |
| Casi Nunca (2)    | 1          | 4          | 4                 | 100                  |
| Nunca (1)         | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |

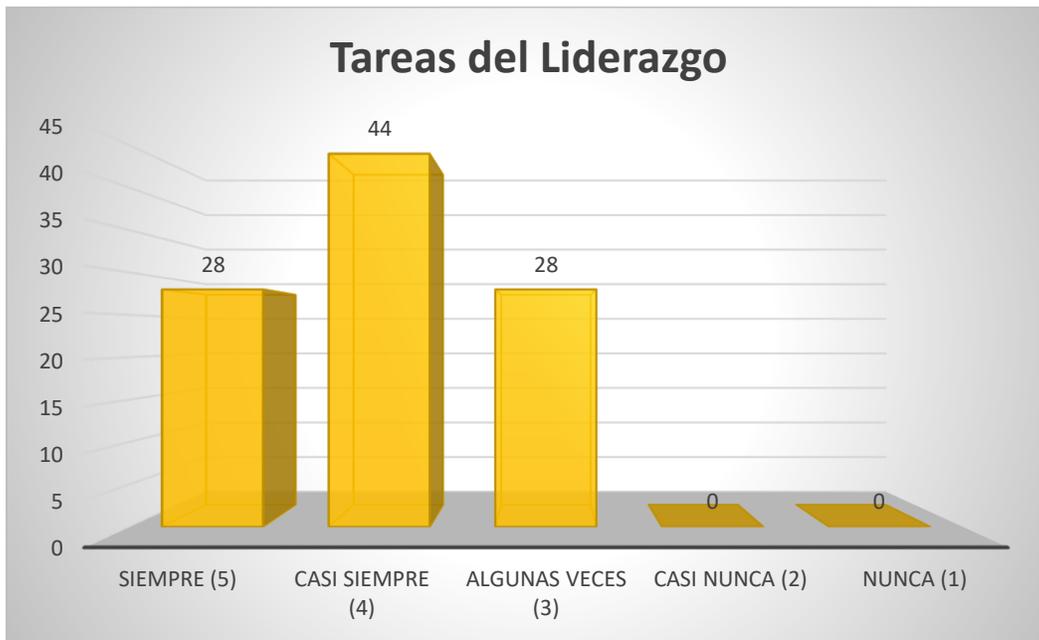


El 48% de los entrevistados comentaron que en la construcción del PEMC, se establece una visión clara de mediano y largo plazo que guía la asignación de roles de liderazgo en función de los conocimientos que poseen los miembros de la institución. La opción Casi Siempre obtuvo el 28%, un 20% eligió Siempre y el 4% restante Casi Nunca

## PREGUNTA 10

10.- ¿En la elaboración del PEMC se asignan tareas de Liderazgo en función de criterios prácticos?

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 7          | 28         | 28                | 28                   |
| Casi Siempre (4)  | 11         | 44         | 44                | 72                   |
| Algunas Veces (3) | 7          | 28         | 28                | 100                  |
| Casi Nunca (2)    | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Nunca (1)         | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |

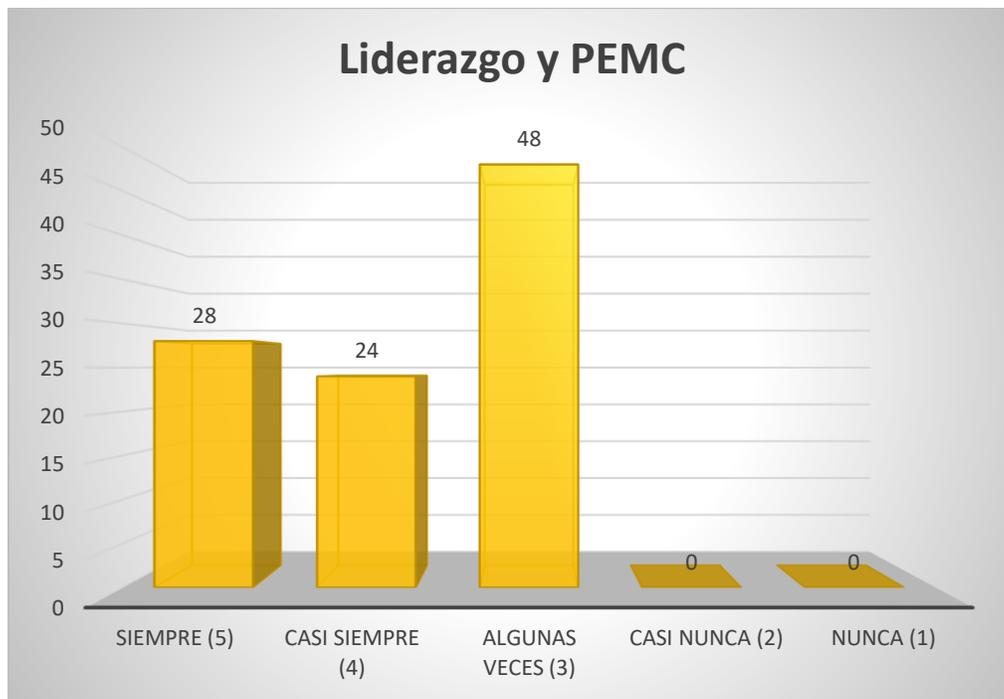


El 44% de los encuestados enunciaron que en la elaboración del PEMC se asignan Casi Siempre tareas de Liderazgo en función de criterios prácticos. Las opciones Siempre y Algunas Veces obtuvieron el 28%.

## PREGUNTA 11

11.- ¿Se asignan tareas de liderazgo en función de las metas del PEMC?

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 7          | 28         | 28                | 28                   |
| Casi Siempre (4)  | 6          | 24         | 24                | 52                   |
| Algunas Veces (3) | 12         | 48         | 48                | 100                  |
| Casi Nunca (2)    | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Nunca (1)         | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |

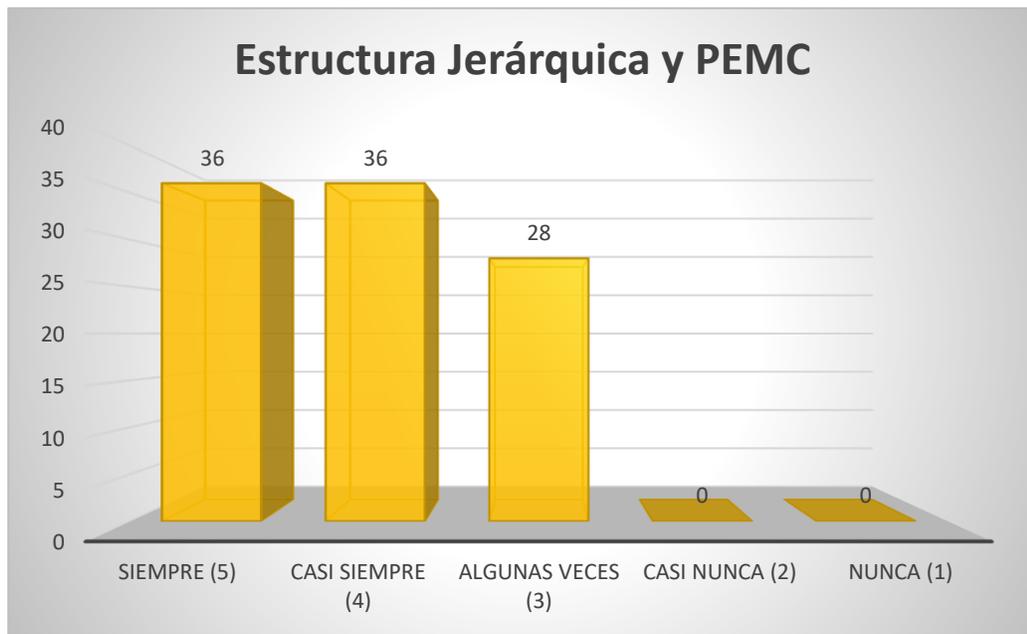


El 48% del grupo sondeado denotaron que se asignan tareas de liderazgo en función de las metas del PEMC. Un 28% resaltó que esto Siempre sucede, el otro 24% optó por Casi Siempre.

## PREGUNTA 12

12.- Su papel en la construcción del PEMC, ¿se dicta en función de la estructura jerárquica del plantel?

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 9          | 36         | 36                | 36                   |
| Casi Siempre (4)  | 9          | 36         | 36                | 72                   |
| Algunas Veces (3) | 7          | 28         | 28                | 100                  |
| Casi Nunca (2)    | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Nunca (1)         | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |

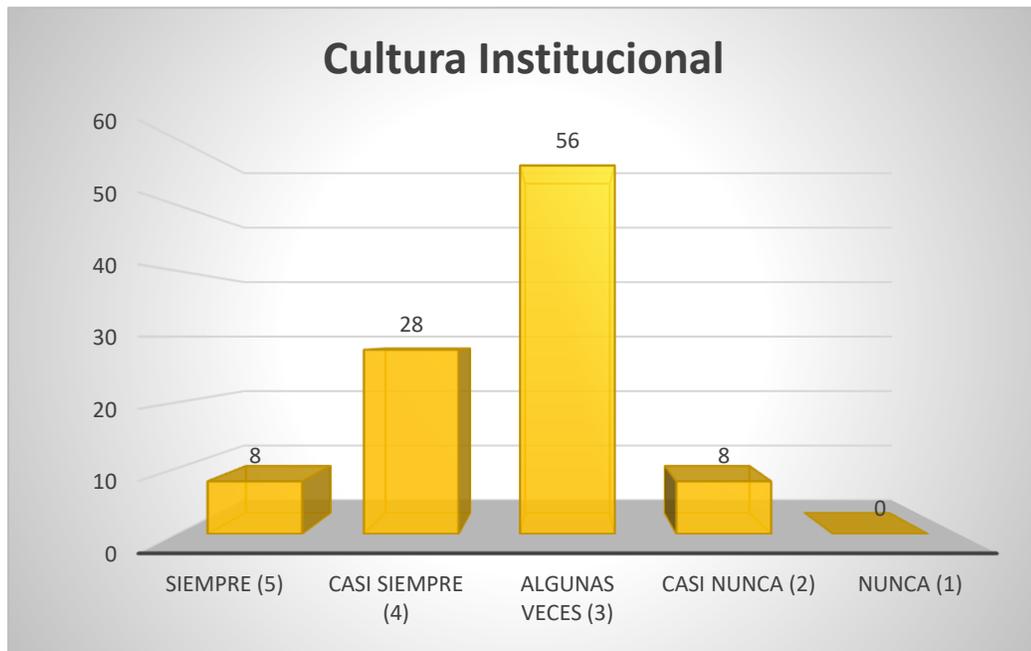


Las opciones Siempre y Casi Siempre obtuvieron un 36%, en lo referente al papel del docente en la construcción del PEMC, el cual se dicta en función de la estructura jerárquica del plantel. Mientras el 28% resaltaron que esto sucede Algunas Veces.

### PREGUNTA 13

13.- En la cultura de la institución donde usted labora, ¿se asume que el liderazgo está distribuido entre las personas que la conforman?

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 2          | 8          | 8                 | 8                    |
| Casi Siempre (4)  | 7          | 28         | 28                | 36                   |
| Algunas Veces (3) | 14         | 56         | 56                | 92                   |
| Casi Nunca (2)    | 2          | 8          | 8                 | 100                  |
| Nunca (1)         | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |



El 56% de los docentes consideraron que la cultura de la institución donde labora se asume que el liderazgo está distribuido entre las personas que la conforman. Un 28% eligió Casi Siempre. Las opciones Siempre y Casi nunca obtuvieron un 8%

## PREGUNTA 14

14.- ¿Existe apoyo desde la dirección del plantel para potenciar los nuevos liderazgos que se van manifestando?

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 9          | 36         | 36                | 36                   |
| Casi Siempre (4)  | 7          | 28         | 28                | 64                   |
| Algunas Veces (3) | 8          | 32         | 32                | 96                   |
| Casi Nunca (2)    | 1          | 4          | 4                 | 100                  |
| Nunca (1)         | 0          | 0          | 0                 |                      |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |

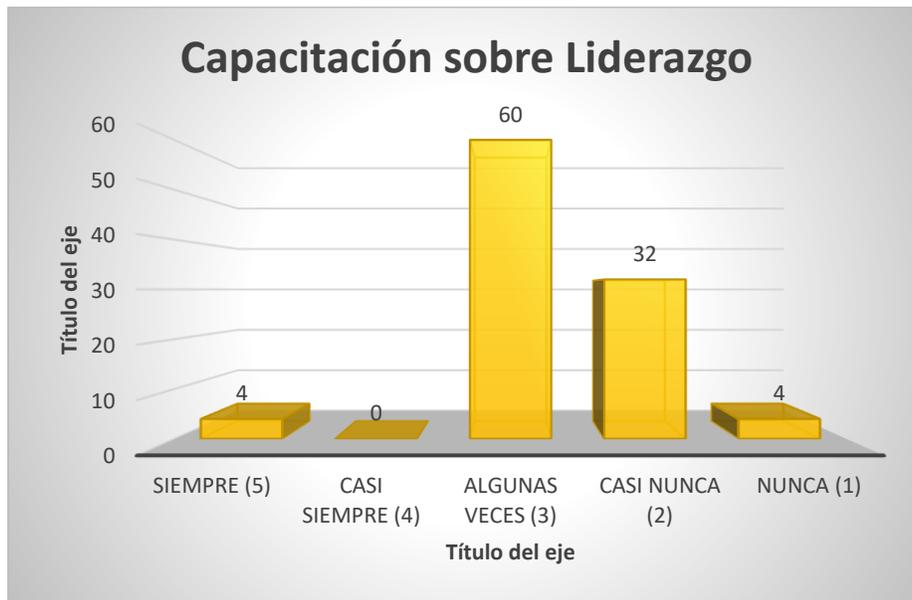


Del grupo de entrevistados el 36% consideraron que Siempre existe apoyo desde la dirección del plantel para potenciar los nuevos liderazgos que se van manifestando. Un 32% señalaron Algunas Veces, un 28% Casi Siempre, el otro 4% eligió Casi Nunca.

## PREGUNTA 15

15.- ¿Ha recibido capacitación sobre Liderazgo, sus modalidades e implementación en el aula?

| Escala            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Siempre (5)       | 1          | 4          | 4                 | 4                    |
| Casi Siempre (4)  | 0          | 0          | 0                 | 4                    |
| Algunas Veces (3) | 15         | 60         | 60                | 64                   |
| Casi Nunca (2)    | 8          | 32         | 32                | 96                   |
| Nunca (1)         | 1          | 4          | 4                 | 100                  |
| Total             | 25         | 100        | 100               |                      |



El 60% de los Docentes consideraron que sólo Algunas Veces han recibido capacitación sobre Liderazgo, sus modalidades e implementación en el aula. El 32% optaron por Casi Nunca. Siempre y Nunca tuvieron un 4%

## 5.8. CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS DE LOS DATOS Y QUE DAN ORIGEN A LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA

Después de analizar los datos recabados a través de la aplicación del Programa Sociales Statiscal Package for the Social Sciencies, (SPSS) se puede concluir, lo siguiente:

- El tipo de Liderazgo en el que se involucran los participantes de la investigación emerge de las acciones cotidianas e involucra a las distintas personas responsables de las tareas encomendadas Un 52% señalaron que esto sucede Casi Siempre. La opción Algunas Veces recibió el 36%, mientras Siempre obtuvo el 8% y Casi Nunca el 4%
- En cuanto a un Liderazgo Distribuido caracterizado por: Favorecer la transferencia de éste, Fortalecer la confianza, Promover el Talento, Motivar a la Comunidad y Reforzar el Liderazgo Múltiple. El 60% de los encuestados manifestó que Algunas Veces el Liderazgo empleado por los Docentes, denota estas características. El 32% señala que esto Casi Siempre sucede, mientras el 8% mencionó que esta circunstancia Casi Nunca aparece.
- Respecto a las funciones de Liderazgo Distribuido y su contribución a la Organización de la institución. El 56% de los participantes informo que Algunas Veces, el liderazgo empleado por los Docente de la institución cumple con las Funciones de: Fijar el rumbo de la organización; Promover el desarrollo personal; Gestionar recursos para la organización; Monitorear el progreso de los alumnos y las estrategias de enseñanza. El 28% eligió Casi Siempre y el 16% señaló Siempre.

- Con referencia a las Dimensiones del Liderazgo Distribuido y su contribución a la vida cotidiana de la institución. El 56% de la población en investigación considera que Algunas Veces el tipo de Liderazgo que se ejecuta en la institución educativa contribuye a enriquecer la Visión de la Escuela; a la conformación de creencias, valores y normas; al Desarrollo de Procesos Colaborativos; a la Aplicación de Nuevas Prácticas; a Vigilar el progreso de los alumnos y las estrategias de enseñanza. 32% se inclinó por Casi Siempre y 12% por Siempre.
  
- Sobre el fomento de la Horizontalidad en las relaciones laborales y sus repercusiones en el aprendizaje de los alumnos y en la transformación progresiva de la escuela. El 64% de los entrevistados señaló que Algunas Veces el liderazgo que ejerce la comunidad Académica fomenta la Horizontalidad, en las relaciones laborales para conseguir cambios en la organización, que favorezcan el aprendizaje del alumnado y la transformación progresiva del plantel. El 16% eligió Casi Siempre, el 12% Siempre y el otro 8% Casi Nunca.
  
- Relativo a la promoción del Trabajo Colaborativo y sus efectos en los procesos organizativos de la institución. El 56% de los sujetos consideró que Algunas Veces el Liderazgo que ejecutan promueve que sus compañeros asuman responsabilidades, colaboren y trabajen en equipo dentro de la comunidad que conforman. Mejorando con ello los procesos organizativos de la institución. Un 28% determinó Casi Siempre, el 12% Siempre y un 4% Casi Nunca.
  
- Respecto a la Experiencia Cooperativa como detonante para fortalecer el trabajo docente reflexivo, analítico y colaborativo. El 64% de la población subrayó que Algunas Veces el Liderazgo que practican ayuda al desarrollo de la experiencia cooperativa desde una perspectiva crítica, donde el

docente mejora como profesional reflexivo que analiza y trabaja de manera colaborativa. El 28% optó por Casi Siempre y un 8% por Siempre.

- Por lo que se refiere al trabajo del Líder Institucional como agente potenciador de Capacidades y Aptitudes. Así como su impacto de estas en el Servicio Educativo y los proyectos en comunes. El 44% especificó que Casi Siempre el Líder de la institución, potencia las Capacidades y Aptitudes de todos y cada uno de los miembros del grupo. Para ponerlas al servicio de la educación y de los proyectos en común. El 32% estipuló Algunas Veces. Un 16% Siempre y 8% Casi Nunca.
- Puntualizando los datos obtenidos sobre la construcción de PEMC, la Visión que lo guía y los roles de Liderazgo. El 48% de las personas enunció que Algunas Veces la Visión del PEMC guía la asignación de roles de Liderazgo en función de los conocimientos que poseen los miembros de la institución. 28% anotó Casi Siempre, 20% Siempre y el 4% Casi Nunca.
- Sobre la elaboración del PEMC y la asignación de tareas de Liderazgo en función de criterios prácticos. El 44% de los entrevistados advirtió que Casi Siempre en la elaboración del PEMC se asignan tareas de Liderazgo en función de criterios prácticos. Las opciones Siempre y Algunas Veces tuvieron cada una un 28%.
- En lo concerniente a la relación que existe entre la asignación de tareas de Liderazgo y las metas del PEMC. El 48% coincidió en señalar que Algunas Veces este vínculo se cumple. Sin embargo, el 28% señaló que esto Siempre sucede, mientras el 24% se inclinó por Casi Siempre.
- En cuanto a la estructura jerárquica de la institución educativa y su impacto en la construcción del PEMC. El 36% enunció que Siempre la participación del cuerpo docente en la construcción del PEMC esta supeditado a la

estructura jerárquica de la institución. Otro 36% comentó que esto sucede Casi Siempre y el otro 28% eligió Algunas Veces.

- Relacionado con la Cultura Institucional. El 56% consideró que Algunas Veces los docentes asumen que el Liderazgo está distribuido entre las personas que conforman el plantel. Un 28% optó que por Casi Siempre. Las opciones Siempre y Casi Nunca recibieron cada una el 8%.
- Por lo que respecta al apoyo que brinda la Dirección del plantel para Potenciar el Liderazgo. El 36% de los encuestados señaló que Siempre la Dirección del Plantel ha potenciado los nuevos liderazgos. Mientras el 32% suscribió Algunas Veces, un 28% resaltó Casi Siempre y el 4% subrayó que esto Casi Nunca sucede.
- Hablando de Capacitación sobre el Liderazgo, sus modalidades e implementación en el aula. El 60% especificó que Algunas Veces ha recibido capacitación sobre Liderazgo. Un 32% mencionó Casi Nunca. Las opciones Siempre y Nunca aparecen con un 4%.

Después de analizar los resultados del instrumento de medición, identificando las fortalezas y áreas de oportunidad de la comunidad de estudio, queda demostrada la hipótesis: “La estrategia apropiada para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) en la Escuela Secundaria Diurna No 42 Turno Matutino es el Liderazgo Distribuido”.

## **CAPÍTULO 6. LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO CON BASE EN LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Las Investigaciones Descriptivas después del análisis de los datos obtenidos, se complementan con un Diagnóstico de la problemática detectada. Etimológicamente “el concepto diagnóstico proviene del griego, tiene dos raíces, "día-" que es: "a través de, por", Y "gignoskein" que es: "conocer", así etimológicamente diagnóstico significa conocer a través de<sup>266</sup>.

El Diagnóstico es un proceso fundamental para conocer las características y condiciones en las que se encuentra un grupo, un lugar o algún aspecto relacionado con alguna temática o problema de estudio, brinda conocimientos específicos para la toma de decisiones.

En el siguiente apartado se define el diagnóstico de la presente investigación tomando en consideración el contexto sociohistórico, el Marco Teórico y la ubicación general de la problemática.

### **6.1. REDACCIÓN DEL INFORME DIAGNÓSTICO SOBRE LA PROBLEMÁTICA**

El diagnóstico de la problemática se comenzó a desarrollar al determinar el tema de investigación y la contextualización, su ubicación histórico-geográfica, en donde se

---

<sup>266</sup> [http://aniorte-nic.net/apunt\\_diagn\\_enfermer\\_1.htm](http://aniorte-nic.net/apunt_diagn_enfermer_1.htm) (Consultado el 25-06-2022)

plantea al Liderazgo Distribuido como estrategia para desarrollar el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

La vida cotidiana de las instituciones de Educación Básica, en nuestro país, se caracterizan por manejar una estructura normativa, piramidal y burocrática: con procedimientos rígidos y ajustados, con un alto grado de formalidad, regida por organigramas donde se especifican las tareas y funciones de cada uno de sus integrantes. Este tipo de estructura limita la creatividad e innovación de los individuos, así como la Toma de Decisiones. Esta tarea se le confiere por estructura a los Directivos o dirigentes, quienes ocupan la cúpula de la organización.

Sin embargo, con la puesta en marcha del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) este tipo de estructura organizacional en el terreno práctico ha tendido hacia un plano horizontal, apoyándose en el Acuerdo Secretarial 717. El MGEE tiene como propósito “apoyar a los centros escolares en la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen, a partir del desarrollo de las competencias de todos los actores escolares para la práctica de liderazgo compartido, trabajo en equipo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica y evaluación para la mejora continua”<sup>267</sup>.

El MGEE pretende que todos los integrantes de la comunidad Educativa participen de manera activa en todas y cada una de las acciones del centro escolar, como entes autónomos capaces de tomar decisiones para modificar su práctica cotidiana, y posteriormente contribuir a la transformación de la organización. En este contexto surge diferentes alternativas de Liderazgo Educativos como son Transformacional, Compartido, Situacional, Constructivista y Distribuido.

---

<sup>267</sup> SEP. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Módulo I. México, Subsecretaría de Educación Básica, 2010. Pág. 83.

El presente estudio se inclinó por el Liderazgo Distribuido por ser una estrategia de colaboración que impacta en varias aristas en primera le permita al maestro enriquecer sus competencias docentes; segunda impacta en el aprendizaje de los estudiantes; tercera habilita al docente en la recepción y transferencia del liderazgo; cuarta contribuye a la transformación de la organización.

Lograr que el Docente se involucre en un Liderazgo Distribuido no es una tarea sencilla porque el docente no se concibe como un Líder, esta tarea tradicionalmente se le ha conferido a los Directivos de los planteles educativos. Ello ha originado que la actualización y capacitación del grueso de los maestros se circunscriba al fortalecimiento de estrategias de corte pedagógico. Además de que las instituciones capacitadoras centran su oferta en estrategias de corte didáctico en menoscabo de los temas de Liderazgo.

El tema de Liderazgo Distribuido en nuestro país ha sido poco estudiado, su acervo se conforma en su mayoría por artículos escritos para revistas educativas. Este tema como tal ha sido ampliamente explotado en la República de Chile. Donde podemos encontrar diferentes textos sobre el mismo, así como tesis de investigación en diferentes niveles educativos y contextos.

La conceptualización del término Liderazgo Distribuido se encuentra en construcción, algunos teóricos le confieren elementos de los diferentes tipos de Liderazgo Educativo como Transformacional, Compartido, Situacional y Constructivista. Haciendo la analogía con el Diagrama de Venn en la unión de todos ellos se encuentra el Liderazgo Distribuido (Fig. 1). No obstante, actualmente existen dos grandes posturas con respecto a este tema una denominada Teoría de la Cognición Distribuida representada por Spillane y la otra llamada Teoría de la Actividad planteada por Gronn.



Fig. 1. Diagrama de Venn, Liderazgo Distribuido

El corpus del Liderazgo Distribuido se compone por características, funciones y dimensiones. Entre sus características se enumeran: Potenciar la transferencia del cargo; Fortalecer la confianza entre los integrantes del cuerpo académico; Desarrollar el Talento individual y colectivo; Motivar la participación de los integrantes del claustro para conducirse de manera asertiva ante las dificultades o cambios que se presentan en el contexto; e Impulsa el Liderazgo Múltiple.

En cuanto a las Funciones, estas permiten: Fijar el rumbo de la institución; Desarrollar y Potenciar las capacidades de los individuos; Rediseñar a la Organización misma y Gestionar el Programa de estudios. Las Dimensiones que maneja son: Visión de la escuela; Cultura de la escuela; Liderazgo Directivo; Rediseño de la Organización y Gestión de los programas de estudio.

En el desarrollo del presente estudio se plantea al Liderazgo Distribuido como estrategia para optimizar el desarrollo del Programa escolar de Mejora Continua (PEMC) para ello se identificó los elementos del Liderazgo Distribuido que manejan los Docentes de la Secundaria Diurna No. 42 así como el impacto que le confieren en su práctica docente y en la transformación de la organización.

Detectando que la comunidad señalada maneja algunos elementos del Liderazgo Distribuido de manera empírica no obstante necesitan construir de manera formal,

colegiada y consensuada el Concepto de Liderazgo Distribuido, analizando sus Características, Funciones y Dimensiones. Asimismo, determinar las repercusiones que tienen estos elementos en el Trabajo Colaborativo, la Horizontalidad en las relaciones laborales y la Experiencia Cooperativa. Con el objetivo de utilizar el Liderazgo Distribuido como estrategia para optimizar los diferentes procesos que se ejecutan en los planteles educativos, así como en el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua, para ello es necesaria la capacitación al personal en esta temática.

## **CAPÍTULO 7. UNA PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

### **7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Diplomado:

**El Liderazgo Distribuido como estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)**

### **7.2. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Los resultados del Diagnóstico de la presente investigación permiten identificar al Liderazgo Distribuido como estrategia que permite al equipo académico mejorar el desarrollo del programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) en la Secundaria Diurna No 42 Turno Matutino.

Como puede observarse a lo largo del presente escrito se pueden identificar las áreas de oportunidad que presenta la población docente de la institución referida, como son:

- Conceptualización e Identificación de las Características, Funciones y Dimensiones del Liderazgo Distribuido.
- Trabajo Colaborativo, Horizontalidad en las relaciones laborales y Experiencia Cooperativa.
- Aplicación del Liderazgo Distribuido en el Diseño e Implementación del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

El Liderazgo Distribuido, es “una herramienta analítica basada más en las relaciones que en las acciones individuales.”<sup>268</sup> Que impulsa la participación de los docentes en las diferentes tareas educativas, coadyuvando en los avances significativos de la organización, así como en el establecimiento de mecanismos que potencialicen el aprendizaje del alumnado.

El Liderazgo Distribuido se caracteriza por: Potenciar la transferencia del cargo; Fortalecer la confianza entre los integrantes del cuerpo académico; Desarrollar el Talento individual y colectivo; Motivar la participación de los integrantes del claustro para conducirse de manera asertiva ante las dificultades o cambios que se presentan en el contexto; e Impulsa el Liderazgo Múltiple, permitiendo el desarrollo personal, así como la toma de decisiones acertadas en beneficio de la organización.

Las prácticas de Liderazgo Distribuido (Funciones) en la tarea educativa permiten: Fijar el rumbo de la institución; Desarrollar y Potenciar las capacidades de los individuos; Rediseñar a la Organización misma y Gestionar el Programa de estudios.

Las Dimensiones que maneja el Liderazgo Distribuido tienen entre otros objetivos concretar el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), en cuanto a la Visión y Cultura de la Escuela; Liderazgo del Directivo; Gestionar los Programas de Estudio impactando de manera directa en el Rediseño de la organización.

Así mismo el Liderazgo Distribuido favorece la horizontalidad y el trabajo colaborativo entre los integrantes del claustro, para alcanzar un cambio en la

---

<sup>268</sup> Oscar Maureira, et. al. Más Liderazgo Distribuido y menos Liderazgo Directivo. En: Perfiles Educativos. México, Vol. XXXIV, No. 146, IISUE-UNAM, 2014. Pág. s/p.

organización que favorezca el aprendizaje del alumnado y la transformación progresiva de la escuela.

Estos elementos posibilitan el planteamiento de la propuesta dirigida a Mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua en la Secundaria Diurna No. 42 Turno matutino. Donde la implementación del Liderazgo Distribuido puede coadyubar a la transformación de la institución y por ende impactar de manera favorable el aprendizaje del alumnado.

### 7.3. MARCO JURÍDICO LEGAL QUE AVALA LA PROPUESTA

La propuesta que se desarrollará para realizar una intervención pertinente e idónea que posibilite atender las áreas de oportunidad planteadas en la presente investigación, se fundamentan en:

a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Específicamente el Artículo 3º. Párrafo Sexto señala que “Las maestras y los maestros son agentes fundamentales del proceso educativo y, por tanto, se reconoce su contribución a la transformación social. Tendrán derecho de acceder a un sistema integral de formación, de capacitación y de actualización retroalimentado por evaluaciones diagnósticas, para cumplir los objetivos y propósitos del Sistema Educativo Nacional”<sup>269</sup> Reconociendo el papel fundamental que tiene el docente en el proceso educativo, así como su derecho a la capacitación y actualización.

El Artículo 5º. Constitucional en el Párrafo segundo señala “La ley determinará en cada entidad federativa, cuáles son las profesiones que necesitan título para su

---

<sup>269</sup> DOF. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 15-05-2019. Pág. 5

ejercicio, las condiciones que deban llenarse para obtenerlo y las autoridades que han de expedirlo”<sup>270</sup> Identificando que la Ley determinara las profesiones que requieren Título para ejercer como tal, así como los requisitos para obtenerlo.

Artículo 73º del documento Magno, identifican las funciones del Congreso de la Unión. En la Fracción XXV, se menciona el establecimiento del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, en términos del artículo 3o. Constitucional.

b) Ley General de Educación

El Diplomado contemplado en el presente estudio, al tener como fin último el aprendizaje del educando se circunscribe a lo estipulado en el Artículo 2. de la LGE “El Estado priorizará el interés superior de niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el ejercicio de su derecho a la educación. Para tal efecto, garantizará el desarrollo de programas y políticas públicas que hagan efectivo ese principio constitucional”<sup>271</sup>

En la misma Ley en el Artículo 73, se reconoce el papel fundamental que tiene el docente en el proceso educativo, por ello es necesario “Fortalecer su desarrollo y superación profesional mediante la formación, capacitación y actualización”<sup>272</sup>

c) El Plan Sectorial Educativo 2020-2024,

Dicho documento señala en su objetivo 6.3 “Revalorizar a las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo, con pleno respeto a sus derechos, a partir de su desarrollo profesional, mejora continua y vocación de servicio”<sup>273</sup>.

---

<sup>270</sup> DOF. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Op. Cit. Pág. 11

<sup>271</sup> DOF. Ley General de Educación. 30-09-2019. Pág. 2.

<sup>272</sup> DOF. Ley General de Educación. Op. Cit. Pág. 31

<sup>273</sup> DOF. Programa Sectorial Educativo 2020-2024. 06-06-2020. Pág. 1

Identificando como estrategia prioritaria “Reorientar la formación continua del personal docente, directivo y de supervisión para el óptimo desempeño de sus funciones y la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje”<sup>274</sup>.

d) Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. En el Artículo 8, numeral VI, señala como objetivo de la cita ley “Promover el desarrollo de las maestras y los maestros mediante opciones de profesionalización que les permitan ampliar su experiencia y sus conocimientos, fortalecer sus capacidades y mejorar su práctica educativa”<sup>275</sup>

El Diplomado “El Liderazgo Distribuido como estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)” es una estrategia de capacitación en pro de garantizar una educación de calidad para las niñas, niños y adolescente.

Para que esto suceda la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, reconoce el carácter fundamental que tiene el docente en el proceso educativo, así como en la transformación social. Premisa que es fortalecida por la Ley General de Educación. Reconociendo que es necesario fortalecer el desarrollo profesional del cuerpo docente. Instaurando el Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros para cumplir con esta misión

## 7.4. EL DISEÑO MODULAR DE LA PROPUESTA: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PRÁCTICA

El Diplomado “El Liderazgo Distribuido como estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)” se basará en el Diseño Modular. El Diseño Modular es un modelo de enseñanza- aprendizaje que vinculan los

---

<sup>274</sup> DOF. Programa Sectorial Educativo 2020-2024. Op. Cit.\_Pág. 221

<sup>275</sup> DOF. Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. 30-09-2019. Pág. 5

conocimientos con los problemas cotidianos, en el que “se abordan simultáneamente la producción, la transmisión y la aplicación de conocimientos, por medio de una estrategia educativa que consiste en pasar de un enfoque basado en disciplinas, a uno que se centra en objetos de transformación”<sup>276</sup>

Las corrientes teóricas en las que se fundamenta la enseñanza modular y su construcción de conocimientos, son:

- ✓ La teoría constructivista de Jean Piaget.
- ✓ La pedagogía de la liberación.
- ✓ La pedagogía de la autogestión.
- ✓ Los grupos operativos y
- ✓ El planteamiento de interdisciplinariedad.

De Piaget se retoma el concepto de objeto de transformación, aunque este autor no menciona específicamente dicho término, sí aclara en su obra que “en la formación de los conocimientos intervienen tanto las experiencias físicas que el sujeto identifica en el objeto; datos físicos ofrecidos por los objetos, así como las acciones u operaciones del sujeto sobre este objeto encontrar en los objetos las características que éstos no poseían por sí mismos”<sup>277</sup>

La pedagogía de la liberación considera al estudiante creador de su propio aprendizaje, asignándole al maestro el papel de “proporcionar al alumno (por medio de una relación dialógica), un conocimiento problematizador en su relación con la realidad concreta, para comprenderla, explicarla y transformarla”<sup>278</sup>.

---

<sup>276</sup> Alberto Padilla Arias. Revista de Docencia Universitaria Vol. 10, No.. 3, Octubre-Diciembre, 2012. Pág. 7

<sup>277</sup> <https://www.redalyc.org/pdf/3333/333328828003.pdf> (Consultado el 25 de junio del 2022)

<sup>278</sup> Idem.

La pedagogía autogestiva identifica al docente como un organizador del aprendizaje, un coordinador del grupo.

Los grupos operativos se ven reflejados en la participación del maestro en el aula “con una actitud no directiva y la concepción del aprendizaje como un proceso, en el que interviene el trabajo grupal” <sup>279</sup>

En la propuesta modular se inscribe el concepto de interdisciplina, como una manera de abordar el conocimiento, representa un elemento clave a para desarrolla la propuesta educativa

El Sistema Modular...” propone que la formación profesional se base en "una relación dialéctica, de interdependencia entre el sujeto y el objeto del conocimiento, mediante la cual el sujeto se transforma y transforma al objeto y modifica la interpretación que se tiene del mismo"<sup>280</sup>...

El Sistema Modular promueve que el estudiante participe activamente en su formación, que se responsabilice de su aprendizaje, utilizando el trabajo grupal y en pequeños equipos; realizando proyectos de investigación a corto, mediano y largo plazo. El docente interviene como un organizador del aprendizaje que problematiza el contenido y guía de manera permanente el proceso de construcción, del objeto de estudio, rompiendo el esquema de enseñanza por disciplinas. Los conceptos de objeto de transformación e interdisciplinariedad son dos elementos esenciales y novedosos que dan origen al Sistema Modular.

---

<sup>279</sup> Idem

<sup>280</sup> <https://www.redalyc.org/pdf/3333/333328828003.pdf> (Consultado el 17-06-2022)

Las principales características del Sistema Modular son: <sup>281</sup>:

- ✓ Vinculación de la educación con problemas cotidianos.
- ✓ Concepción innovadora de la enseñanza que integra la interdisciplina y la aplicación de conocimientos, a partir de objetos de transformación y por medio de la investigación.
- ✓ Organización global del proceso de enseñanza-aprendizaje a través de "módulos" (unidades de enseñanza aprendizaje que integran docencia, investigación y servicio).
- ✓ Vinculación entre teoría y práctica por medio de la realización de una investigación que se realiza cada trimestre y de la aplicación de este trabajo a una práctica de servicio.
- ✓ Ejecución de la didáctica modular a través de ciertas técnicas educativas, como el trabajo de grupo y en equipo, con la finalidad de que los estudiantes experimenten las ventajas y desventajas de trabajar con los demás, experiencias que les permiten valorar su trabajo en función del trabajo de los otros.
- ✓ Participación de los estudiantes en el proceso de enseñanza- aprendizaje, asumiendo una responsabilidad personal en su formación a través de una participación activa en el trabajo, que estimula una actitud crítica en los alumnos.
- ✓ Concepción innovadora de la función del profesor universitario en la que éste sirve de guía, de organizador del proceso de enseñanza- aprendizaje, el docente es el coordinador del módulo, el moderador de las discusiones que se dan en el aula, no es la única fuente de información a través de la cual los estudiantes aprenden. Su trabajo es orientar a los alumnos para que sean capaces de acudir a diversas fuentes de información.

A partir de estas características se elabora el diseño curricular del sistema modular. Donde el módulo se identifica como. "un producto transdisciplinario, que ha venido combinando adecuadamente diversos conceptos, procesos, métodos y técnicas derivados de la psicología de la educación y la teoría pedagógica."<sup>282</sup>

**En el Sistema Modular, el curriculum se estructura en unidades de enseñanza aprendizaje llamadas módulos...se**

---

<sup>281</sup> <https://www.redalyc.org/pdf/3333/333328828003.pdf> (Consultado el 17-06-2022)

<sup>282</sup> Alberto Padilla Arias. *Revista de Docencia Universitaria*. Op. Cit. Pág. 81.

diseñan en torno a los problemas básicos a los que el egresado...se enfrentará al término de sus estudios. A estos problemas básicos se les denominan "objetos de transformación". El objeto de transformación para ser adecuado y, por tanto, considerado para el diseño de una unidad de enseñanza aprendizaje debe reunir tres características fundamentales: relevancia, vigencia y pertinencia.<sup>283</sup>

El Sistema Modular proporcionan los elementos fundamentales para realizar una propuesta de trabajo sobre Liderazgo Distribuido como estrategia de mejora para el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua, motivo de la presente investigación.

#### 7.4.1. PROBLEMÁTICA CENTRAL DEL DISEÑO CURRICULAR

En cuanto al Diseño Curricular que se utilizará en el Diplomado “El Liderazgo Distribuido como estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)”; Diaz-Barriga<sup>284</sup> señala que se deben tomar en consideración los siguientes elementos:

- a) Concepción del problema de conocimiento (nivel epistemológico).
- b) Teorías de aprendizaje (nivel psicológico)
- c) Vínculo Sistema Educativo- Sociedad.

El Diseño Curricular en el Nivel Epistemológico se refiere a la naturaleza misma del conocimiento, así como a los procesos genéticos de la producción de “saberes”.

---

<sup>283</sup> <http://publicaciones.anuies.mx/acervo/revsup/res111/art6.htm> (Consultado el 17-06-2022)

<sup>284</sup> Frida Díaz-Barriga, et al. Metodología de Diseño Curricular para Educación Superior. México, Ed. Trillas, S.A., 2012. Pág. 42

El Nivel Psicológico identifica las formas en que los alumnos van adquiriendo, construyendo y transformando el conocimiento, de acuerdo con la etapa de desarrollo cognitivo que atraviesan.

El Vínculo Escuela-Sociedad, pretende responder a las demandas económicas y tecnológicas de la comunidad. Sin embargo, se considera que a lo largo de los años sólo ha reforzado los sistemas sociales y legitimado la distribución de poder y estatus.

En el curriculum, convergen los valores y sistemas de poder de la escuela y la sociedad, por lo que es un “mecanismo de control social sobre los jóvenes y sobre aquellos que lo enseñan”<sup>285</sup>. Su problemática es técnica, política y social, “se requiere pasar del plano de lo formal al plano de lo real, reflexionar sobre el valor científico de los planes, su vinculación con el desarrollo económico social del país y con los avances científicos y tecnológicos”<sup>286</sup>

Autores como Díaz-Barriga, Tyler, Arredondo, Acuña, De Ibarrola y Johnson (Fig.2) señalan que el Diseño Curricular comprende las siguientes fases:

- a) Análisis previo
- b) Diseño curricular
- c) Aplicación curricular
- d) Evaluación curricular.

---

<sup>285</sup> Frida Díaz-Barriga, et al. Metodología de Diseño Curricular para Educación Superior. Op. Cit. Pág. 43

<sup>286</sup>Ibid. Pág. 45



Fig. 2. Fases del Diseño Curricular. Arredondo

En la primera fase del Diseño Curricular: Análisis Previos, se debe analizar el Contexto Social, posteriormente detectar las necesidades del ámbito laboral sin dejar de lado los Principios que rigen a la institución para la cual se está elaborando el diseño, así como las características de la población que ingresará a la carrera.

En la segunda fase. se elabora el Perfil Profesional, documento donde se plasman las habilidades y conocimientos que poseerá el profesional al egresar de la carrera. Posteriormente con base en las necesidades sociales, el mercado ocupacional, los conocimientos, técnicas y procedimientos que maneja la disciplina se determinan las áreas de trabajo. La conjunción de áreas, tareas y poblaciones implica la delimitación del Perfil profesional.

La tercera fase. Aplicación Curricular. Está constituida por la organización y estructuración curricular. Con base en el perfil Profesional se enumeran los

conocimientos y habilidades que debe adquirir el profesionista. Estos conocimientos y habilidades se organizan en áreas de conocimiento, temas y contenidos de la disciplina. Los cuales se estructuran en diferentes alternativas curriculares plan lineal, por asignatura, modular y mixto.

La cuarta fase. Evaluación Curricular: El Plan curricular se actualiza permanentemente en función de las necesidades sociales y los adelantos de la disciplina. Existen dos evaluaciones una interna y otra externa. La interna se refiere al logro académico de los objetivos enunciados en el Perfil Profesional. La evaluación externa se refiere a las repercusiones sociales que puede tener el desempeño del egresado, su capacidad de solucionar problemas y satisfacer las necesidades del ambiente social. Los resultados de ambas evaluaciones repercutirán en la reestructuración curricular.

El Diseño del Diplomado El Liderazgo Distribuido como estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), se fundamenta en el Diagnóstico de la comunidad en estudio, identificando la problemática de investigación, así como en las características de Sistema Modular.

El propósito del Diplomado señalado es capacitar a los Docentes de Educación Básica en el manejo del Liderazgo Distribuido, su implementación en el aula y en la vida laboral. Impactando de manera directa en el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

Para alcanzar el propósito anterior se contempla realizar una revisión general sobre el Liderazgo Distribuido, conceptualización, características, funciones, dimensiones, el trabajo colaborativo, la horizontalidad en las relaciones laborales; su

implementación en la vida áulica, así como su impacto en el diseño de la planeación institucional (Programa Escolar de Mejora Continua P.E.M.C.)

Para llevar a cabo la evaluación curricular interna del Diplomado señalado con anticipación, el Docente participante construirá diferentes productos en función de las temáticas establecidas para cada una de las sesiones. Por lo que respecta a la evaluación externa esta se manifestará en el trabajo cotidiano del participante.

## 7.5. MAPA CURRICULAR DE LA PROPUESTA MODULAR

**TÍTULO DE LA PROPUESTA DEL DIPLOMADO:** Diplomado: “El Liderazgo Distribuido como estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)”

**No. DE SESIONES TOTALES DEL DIPLOMADO: 40**

**No. DE SESIONES POR MÓDULO: 10**

### Trayecto Formativo Integral para la Docencia

Problemática General del Diplomado:

¿Es el Liderazgo Distribuido la estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)?

|  | MÓDULO 1                          | MÓDULO 2   | MÓDULO 3   | MÓDULO 4   |
|--|-----------------------------------|--|--|--|
|  | Evolución Histórica del Liderazgo | Evolución del Liderazgo Educativo y Autoconocimiento | Características, Funciones y Dimensiones del Liderazgo Distribuido | El Liderazgo Distribuido y su aplicación en el desarrollo del Programa Escolar de mejora Continua (PEMC) |

|              |   |   |  |  |
|--------------|---|---|--|--|
| Problemática | ¿Cuál ha sido la evolución histórica del Liderazgo?   | ¿Cuál es el tipo de Liderazgo Educativo que el docente implementa en el aula?                             | ¿Cuáles son los elementos que conforman al Liderazgo Distribuido y así como su impacto en el ámbito educativo? | ¿Cómo aplica el Docente el Liderazgo Distribuido en el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua?   |
| Contenido 1  | <p>Teorías sobre Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Primeras teorías</li> <li>✓ Teoría de los Rasgos</li> <li>✓ Teorías del Comportamiento</li> </ul>                       | <p>Liderazgo Educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo Transformacional</li> </ul> | <p>Liderazgo Distribuido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Características</li> </ul>               | La Nueva Escuela Mexicana  |
| Contenido 2  | <p>Teorías sobre Liderazgo</p> <p>Teoría Contingentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modelo de Fiedler</li> <li>✓ Teoría Situacional</li> <li>✓ Teoría del Intercambio</li> </ul> | <p>Liderazgo Educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo Constructivista</li> </ul>  | <p>Liderazgo Distribuido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Funciones</li> </ul>                     | Programa Escolar de Mejora Continua  |
| Contenido 3  | <p>Teorías sobre Liderazgo</p> <p>Teoría Contingentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teoría del Camino a la Meta</li> </ul>   | <p>Liderazgo Educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo Distribuido</li> </ul>      | <p>Liderazgo Distribuido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dimensiones</li> </ul>                   | Liderazgo Distribuido y su aplicación en el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (Diagnóstico) |

|             |   |  |  |  |
|-------------|---|--|--|--|
|             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modelo participación del Líder.</li> <li>✓ Modelo de Mc Gregor</li> <li>✓ Modelo Blanchard y Hersey</li> </ul> |  |  |  |
| Contenido 4 | <p>Teorías sobre Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo Situacional</li> </ul>  | <p>Liderazgo Educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo para el aprendizaje</li> </ul>         | <p>Liderazgo Distribuido</p> <p>Impacto en el ámbito educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo Colaborativo</li> </ul> | <p>Liderazgo Distribuido y su aplicación en el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (Plan Anual de Trabajo).</p> |
| Contenido 5 | <p>Teorías sobre Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teoría de las Relaciones</li> </ul>   | <p>Liderazgo Educativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo centrado en los estudiantes</li> </ul> | <p>Liderazgo Distribuido</p> <p>Impacto en el ámbito educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Horizontalidad</li> </ul>       | <p>Liderazgo Distribuido y su aplicación en el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (Seguimiento).</p>           |
|             | 50<br>Horas   | 50<br>Horas  | 50<br>Horas  | 50<br>Horas  |

TOTAL, DE HORAS = 200

## 7.6. PROGRAMA DESGLOSADO DE ESTUDIOS CORRESPONDIENTES A LA PROPUESTA MODULAR

| TÍTULO DE LA PROPUESTA | Diplomado: “El Liderazgo Distribuido como estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)”   |             |                                 |                                     |             |            |            |              |
|------------------------|---|-------------|---------------------------------|-------------------------------------|-------------|------------|------------|--------------|
| OBJETIVO GENERAL       | Que el Docente Sistematice el manejo del Liderazgo Distribuido en el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).   |             |                                 |                                     |             |            |            |              |
| PROBLEMÁTICA CENTRAL   | ¿Es el Liderazgo Distribuido la estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)?   |             |                                 |                                     |             |            |            |              |
| MÓDULO 1               | Evolución Histórica del Liderazgo   |             |                                 |                                     |             |            |            |              |
| OBJETIVOS PARTICULAR   | Qué el Docente reconozca la Evolución Histórica de Liderazgo, a través del trabajo colaborativo para identificar los diferentes tipos de liderazgo que han acompañado a la humanidad. |             |                                 |                                     |             |            |            |              |
| NÚMERO DE SESIONES     | 10  |             |                                 |                                     |             |            |            |              |
| No.                    | Tema  | Metodología | Modelo de Enseñanza-aprendizaje | Estrategia de enseñanza-aprendizaje | Actividades | Evaluación | Materiales | Bibliografía |

|             |   |   |                                |   |   |                           |            |   |
|-------------|---|---|--------------------------------|---|---|---------------------------|------------|---|
| 1           | <p>Teorías sobre Liderazgo.</p> <p>-Fundamentos conceptuales</p> <p>-Primeras Teorías de Liderazgo.</p> <p>-Teoría de los rasgos.</p> | Deductivo-Inductivo   | Tradicional                    | Exposición  | <b>INICIO</b><br>Presentación del Coordinador.  | Registro de participantes | Laptop     | <a href="https://youtu.be/N04GfAUbcls">https://youtu.be/N04GfAUbcls</a> |
|             |   |   | Tradicional                    | Exposición  | Presentación de los objetivos del programa y de la metodología de trabajo.              |                           | Cañón      |   |
|             |   |   | Tradicional                    | Exposición  | Presentación de los aspectos a considerar para la evaluación del Diplomado              |                           | Papel bond |   |
|             |   |   | Tradicional                    | Trabajo Individual  | Presentación de los participantes   |                           | Plumones   |   |
|             |   |   | Relacional                     | Trabajo Grupal  | Toma de acuerdos para el desarrollo de las sesiones, organización de equipos de trabajo |                           | Cuadernos  |   |
| Tradicional | Exposición  | Presentación del propósito de la sesión y productos a obtener | Diario de campo del Diplomado. | Hojas de color<br>Hojas blancas<br>Diurex<br>Cuaderno<br>Pluma<br>Fotocopias de los materiales de lectura<br>Listas de Asistencia<br>Malla Curricular del Diplomado.<br>Fichas de trabajo |   |                           |            |   |

|  |  |  |            |                                       |   |  |  |  |
|--|--|--|------------|---------------------------------------|---|--|--|--|
|  |  |  | Relacional | Trabajo Grupal<br>(Técnica QQQ)       | Recuperación de conocimientos previos sobre el concepto de Liderazgo.   | Ficha de trabajo                                 |  |  |
|  |  |  | Relacional | Trabajo en equipo<br>(Panel Múltiple) | <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>Análisis de los documentos:</p> <p>Teorías sobre Liderazgo.</p> <p>-Fundamentos conceptuales</p> <p>-Primeras Teorías de Liderazgo.</p> <p>-Teoría de los rasgos.</p> <p>Elaboración por equipo de un organizador gráfico (Mapa Mental, Conceptual, Cuadro comparativo, Línea del Tiempo, etc.)</p> | Presentación y contenido del Organizador gráfico | <p>Laptop</p> <p>Cañón</p> <p>Papel bond</p> <p>Plumones</p> <p>Cuadernos</p> <p>Hojas de color</p> <p>Hojas blancas</p> <p>Diurex</p> <p>Cuaderno</p> <p>Pluma</p> <p>Fotocopias de los materiales de lectura</p> <p>Listas de Asistencia</p> <p>Malla Curricular del Diplomado.</p> <p>Fichas de trabajo</p> | <p><b>GIRALDO GONZÁLEZ,</b><br/>Daniela. Liderazgo <u>Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias.</u> Bogotá, Colombia, Universidad del Rosario, 2014.</p> <p>Ruiz Mendoza. Clariza <u>Liderazgo.</u> Universidad de Sonora. División de Ciencias Económico-Administrativas Tesis de Maestría 2007</p> <p><a href="https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd8719.pdf">https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd8719.pdf</a></p> |

|  |  |  |             |   |  |   |  |   |
|--|--|--|-------------|---|--|---|--|---|
|  |  |  | Relacional  | Trabajo Grupal<br>(Asamblea)                | Presentación del trabajo elaborado por los equipos.  |   |  | <a href="https://www.edu.xunta.gal/centros/iesfelixmuriel/system/files/metodo+estudio.pdf">https://www.edu.xunta.gal/centros/iesfelixmuriel/system/files/metodo+estudio.pdf</a> |
|  |  |  | Tradicional | Trabajo individual                          | Análisis y reflexión, escrito de una cuartilla en torno al tema que se revisó y su implementación en la práctica educativa | Contenido y presentación del escrito individual |  |   |
|  |  |  | Relacional  | Trabajo Grupal<br>(Plenaria)                | Lectura de los escritos individuales en plenaria   |   |  |   |
|  |  |  | Relacional  | Trabajo grupal<br>(Asamblea)                | <b>CIERRE</b><br>Elaboración de Conclusiones sobre los temas tratados  | Pertinencia de las conclusiones.                | Laptop<br>Cañón<br>Papel bond<br>Plumones<br>Cuadernos |   |
|  |  |  | Relacional  | Trabajo grupal<br>(Técnica de la Licuadora) | Evaluación de la sesión por los participantes. ¿Qué aprendimos hoy?  | Ficha de Trabajo<br>Escrito en Diario de Campo  | Hojas de color<br>Hojas blancas<br>Diurex<br>Cuaderno  |   |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  | Pluma<br>Fotocopias de los<br>materiales de lectura<br>Listas de Asistencia<br>Malla Curricular del<br>Diplomado.<br>Fichas de trabajo |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

| TÍTULO DE LA PROPUESTA | Diplomado: “El Liderazgo Distribuido como estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)”  |                     |                                 |                                     |   |                   |   |              |
|------------------------|--|---------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------|---|--------------|
| OBJETIVO GENERAL       | Que el Docente Sistematice el manejo del Liderazgo Distribuido en el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).  |                     |                                 |                                     |   |                   |   |              |
| PROBLEMÁTICA CENTRAL   | ¿Es el Liderazgo Distribuido la estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)?  |                     |                                 |                                     |   |                   |   |              |
| MÓDULO 2               | Evolución del Liderazgo Educativo y Autoconocimiento.  |                     |                                 |                                     |   |                   |   |              |
| OBJETIVOS PARTICULAR   | Que el Docente reconozca el tipo de Liderazgo que implementa en el aula a través del análisis comparativo de la Evolución del Liderazgo Educativo para apropiarse de elementos que le permitan enriquecer su práctica cotidiana. |                     |                                 |                                     |   |                   |   |              |
| NÚMERO DE SESIONES     | 10   |                     |                                 |                                     |   |                   |   |              |
| No.                    | Tema   | Metodología         | Modelo de Enseñanza-aprendizaje | Estrategia de enseñanza-aprendizaje | Actividades   | Evaluación        | Materiales                                | Bibliografía |
| 1                      | Liderazgo Educativo<br>-Liderazgo Transformacional   | Deductivo-Inductivo | Tradicional                     | Exposición                          | <b>INICIO</b><br>-Presentación del propósito de la sesión y productos a obtener | Fichas de trabajo | Laptop<br>Cañón<br>Papel bond<br>Plumones |              |

|  |  |  |             |                                       |   |                              |   |  |
|--|--|--|-------------|---------------------------------------|---|------------------------------|---|--|
|  |  |  | Relacional  | Trabajo Grupal.<br>(Discusión Guiada) | -Recuperación de conocimientos previos sobre el Liderazgo Transformacional utilizando la Ruleta Preguntona    |                              | Diario de campo del Diplomado<br>Cuaderno<br>Pluma<br>Fotocopias de la Técnica de Ruleta Preguntona<br>Listas de Asistencia<br>Malla Curricular del Diplomado.<br>Fichas de trabajo | <a href="http://www.escuelasenred.com.mx/tips-detalle.php?id=133">http://www.escuelasenred.com.mx/tips-detalle.php?id=133</a>  |
|  |  |  | Tradicional | Trabajo individual.                   | <b>DESARROLLO</b><br>-Análisis de los Documentos Liderazgo Transformacional, Utilizando una Ficha de Lectura. | Ficha de lectura             | Laptop<br>Cañón<br>Papel bond<br>Plumones<br>Cuadernos<br>Hojas de color<br>Hojas blancas<br>Diurex<br>Cuaderno<br>Pluma  | <a href="https://pasosparaanalizarresumen.blogspot.com/">https://pasosparaanalizarresumen.blogspot.com/</a><br><br><a href="https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrE1xHpVtXibZEAEQrD8Qt.;_ylu=Y29sbwNiZiEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2ViA3Ny/RV=2/RE=1658636137/RO=10/RU=http%3a%2f%2fcaenlinea1.unam.mx%2fanexos%2fororganizadores_graficos.pdf/RK=2/RS">https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrE1xHpVtXibZEAEQrD8Qt.;_ylu=Y29sbwNiZiEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2ViA3Ny/RV=2/RE=1658636137/RO=10/RU=http%3a%2f%2fcaenlinea1.unam.mx%2fanexos%2fororganizadores_graficos.pdf/RK=2/RS</a> |
|  |  |  | Relacional  | Trabajo Grupal<br>(Panel Progresivo)  | Presentación de las fichas de lectura   | Presentación y contenido del |   |  |

|  |  |  |             |  |   |  |   |  |
|--|--|--|-------------|--|---|--|---|--|
|  |  |  | Relacional  | Trabajo en equipo<br>(Panel Doble de Debate) | Elaborar un organizador gráfico, donde identifique los elementos conceptuales del Liderazgo transformacional, así como sus características. | Organizador gráfico                              | Fotocopias de Liderazgo Transformacional<br><br>Fotocopias de los materiales de lectura<br><br>Listas de Asistencia<br><br>Malla Curricular del Diplomado.<br><br>Fichas de trabajo | =C17nH8tBLMgAivnGD<br><u>BLgLA4PSMg-</u><br><br><b>MCGREGOR BURNS,</b> James. Citado en: <u>Un nuevo Modelo de Liderazgo por Valores.</u> España, Universidad de Alcalá, 2013<br><br><b>BRACHO PARRA,</b> Otilia y Jesús García Guillany. <u>Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional.</u> México, Telos, Vol. 15, Núm. 2, mayo-agosto, 2013 |
|  |  |  | Relacional  | Trabajo grupal<br>(Plenaria)                 | Presentación de los organizadores gráficos  |  |   |  |
|  |  |  | Relacional  | Trabajo en equipo.<br>(Seminario)            | Elaboración de un cuadro comparativo sobre ventajas y desventajas del Liderazgo Transformacional  | Contenido y presentación de cuadros comparativos |   |  |
|  |  |  | Relacional  | Trabajo grupal<br>(Asamblea)                 | Presentación de los cuadros comparativos  |  |   |  |
|  |  |  | Tradicional | Trabajo individual                           | <b>CIERRE</b><br>Elaboración de un escrito respondiendo a la pregunta ¿Cómo he utilizado el Liderazgo                                       | Escrito libre                                    | Diario de Campo<br><br>Hojas blancas<br><br>Hojas de colores.   |  |

|  |  |  |  |  |   |                            |  |  |
|--|--|--|--|--|---|----------------------------|--|--|
|  |  |  |  |  | Transformacional en mi actividad Docente? | Escrito en Diario de Campo |  |  |
|--|--|--|--|--|---|----------------------------|--|--|

| TÍTULO DE LA PROPUESTA | Diplomado: “El Liderazgo Distribuido como estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)”  |                     |                                 |                                     |  |            |  |              |
|------------------------|--|---------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--|------------|--|--------------|
| OBJETIVO GENERAL       | Que el Docente Sistematice el manejo del Liderazgo Distribuido en el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).  |                     |                                 |                                     |  |            |  |              |
| PROBLEMÁTICA CENTRAL   | ¿Es el Liderazgo Distribuido la estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)?  |                     |                                 |                                     |  |            |  |              |
| MÓDULO 3               | Características, Funciones y Dimensiones del Liderazgo Distribuido   |                     |                                 |                                     |  |            |  |              |
| OBJETIVOS PARTICULAR   | Que el Docente se familiarice con las Características, Funciones y Dimensiones del Liderazgo Distribuido mediante el análisis y reflexión de estos elementos para incorporarlos a su práctica educativa. |                     |                                 |                                     |  |            |  |              |
| NÚMERO DE SESIONES     | 10   |                     |                                 |                                     |  |            |  |              |
| No.                    | Tema   | Metodología         | Modelo de Enseñanza-aprendizaje | Estrategia de enseñanza-aprendizaje | Actividades  | Evaluación | Materiales                               | Bibliografía |
| 1                      | Liderazgo Distribuido<br>-Características  | Deductivo-Inductivo | Tradicional<br><br>Relacional   | Exposición<br><br>Trabajo Grupal    | <b>INICIO</b><br>Presentación del propósito de la sesión y productos a obtener |            | Laptop<br>Cañón<br>Plumones<br>Cuadernos |              |

|  |  |  |             |   |  |                                   |  |   |
|--|--|--|-------------|---|--|-----------------------------------|--|---|
|  |  |  | Relacional  | (Técnica Bingo)<br><br>Trabajo Grupal<br>(Plenaria) | Recuperación de<br>Conocimientos<br>previos.<br><br>Presentación de las<br>fichas de Bingo   | Diario de campo<br>del Diplomado. | Hojas de color<br>Hojas blancas<br>Cuaderno<br>Pluma<br>Listas de Asistencia<br>Malla Curricular del<br>Diplomado.<br>Fichas de trabajo                                | <a href="http://www.escuelasenred.com.mx/tips-detalle.php?id=133">http://www.escuelasenred.com.mx/tips-detalle.php?id=133</a>   |
|  |  |  | Tradicional | Trabajo individual                                  | <b>DESARROLLO</b><br><br>Analizar los<br>documentos sobre<br>Liderazgo Distribuido y<br>los elementos que lo<br>integran, Siguiendo el<br>esquema de Análisis<br>de Textos | Texto con<br>anotaciones          | Laptop<br>Cañón<br>Papel bond<br>Plumones<br>Cuadernos<br>Hojas de color<br>Hojas blancas<br>Diurex<br>Cuaderno<br>Pluma<br>Fotocopias de los<br>materiales de lectura | <a href="https://youtu.be/sMP-RLYUSGO">https://youtu.be/sMP-RLYUSGO</a><br><br><b>AHUMADA, Luis, et at.</b><br><a href="#">Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar.</a><br>Informe Técnico N° 7.<br>LIDERES<br>EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. 2017. |
|  |  |  | Relacional  | Trabajo en equipo<br>(Técnica Nominal)              | Presentación del<br>producto del análisis<br>de los documentos   | Análisis del texto                |  |   |
|  |  |  | Relacional  | Trabajo grupal                                      | Rescate de elementos<br>comunes de la  | Mapa<br>conceptual                | Listas de Asistencia   |   |

|  |  |  |  |                   |   |  |                                 |   |
|--|--|--|--|-------------------|---|--|---------------------------------|---|
|  |  |  |  | (Técnica Nominal) | actividad anterior, con el fin de elaborar un mapa conceptual |  | Malla Curricular del Diplomado. | <p><a href="https://utecno.files.wordpress.com/2014/12/dinamica-de-grupos.pdf">https://utecno.files.wordpress.com/2014/12/dinamica-de-grupos.pdf</a></p> <p><b>DEL VALLE GARCÍA CARREÑO, Ingrid.</b> <u>El Liderazgo Distribuido y La Percepción de Los Equipos Directivos en Las Escuelas Públicas de Educación Primaria Madrileñas.</u> Universidad Pablo De Olavide, Sevilla 2019</p> <p><b>DEL VALLE GARCÍA CARREÑO, Ingrid.</b> <u>Liderazgo Distribuido. Enfoques y Taxonomía de Gronn y Spillane. Respuestas Emergentes desde la Organización de Instituciones Educativas.</u> Research Gate consultado en <a href="https://www.researchgate.net/publication/281005822">https://www.researchgate.net/publication/281005822</a></p> |
|--|--|--|--|-------------------|---|--|---------------------------------|---|

|  |  |  |             |                           |  |                               |  |   |
|--|--|--|-------------|---------------------------|--|-------------------------------|--|---|
|  |  |  | Tradicional | Trabajo individual        | <b>CIERRE</b><br>Elaborar un escrito respondiendo a la pregunta ¿Qué elementos del Liderazgo Distribuido identificas en tu práctica docente? | Escritos individuales         | Laptop<br>Cañón<br>Papel bond<br>Plumones<br>Cuadernos<br>Hojas de color<br>Hojas blancas<br>Fichas de trabajo | <a href="https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrE1xHpVtxibZEAEQrD8Qt.:_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658636137/RO=10/RU=http%3a%2f%2fcaenlinea1.unam.mx%2fanexos%2fororganizadores_graficos.pdf/RK=2/RS=C17nH8tBLMgAjvnGDBLgLA4PSMg-">https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrE1xHpVtxibZEAEQrD8Qt.:_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658636137/RO=10/RU=http%3a%2f%2fcaenlinea1.unam.mx%2fanexos%2fororganizadores_graficos.pdf/RK=2/RS=C17nH8tBLMgAjvnGDBLgLA4PSMg-</a> |
|  |  |  | Relacional  | Trabajo Grupal (Asamblea) | Presentación de escritos   | Diario de Campo del Diplomado |  |   |

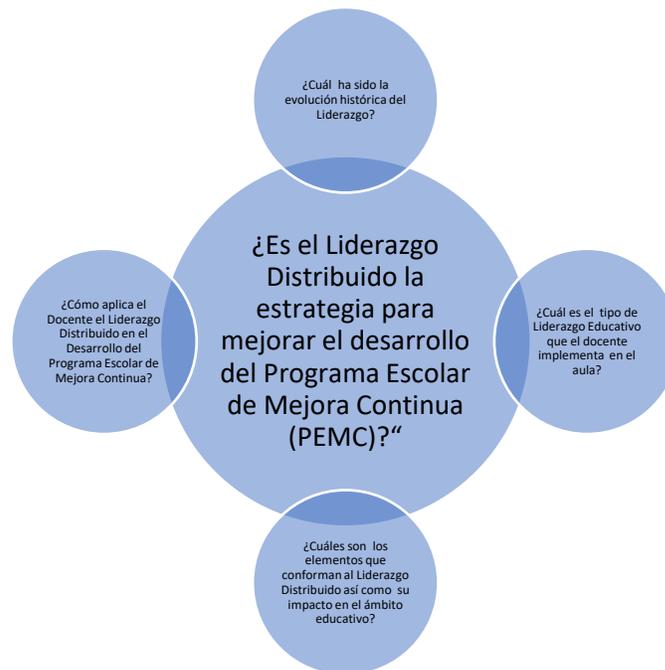
| TÍTULO DE LA PROPUESTA | Diplomado: “El Liderazgo Distribuido como estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)”                             |                     |                                 |                                     |  |            |                 |   |
|------------------------|---|---------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--|------------|-----------------|---|
| OBJETIVO GENERAL       | Que el Docente Sistematice el manejo del Liderazgo Distribuido en el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).                             |                     |                                 |                                     |  |            |                 |   |
| PROBLEMÁTICA CENTRAL   | ¿Es el Liderazgo Distribuido la estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)?                                       |                     |                                 |                                     |  |            |                 |   |
| MÓDULO 4               | El Liderazgo Distribuido y su aplicación en el desarrollo del Programa Escolar de mejora Continua (PEMC)  |                     |                                 |                                     |  |            |                 |   |
| OBJETIVOS PARTICULAR   | Que el Docente aplique los elementos del Liderazgo Distribuido en su práctica cotidiana para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua. |                     |                                 |                                     |  |            |                 |   |
| NÚMERO DE SESIONES     | 10  |                     |                                 |                                     |  |            |                 |   |
| No.                    | Tema  | Metodología         | Modelo de Enseñanza-aprendizaje | Estrategia de enseñanza-aprendizaje | Actividades  | Evaluación | Materiales      | Bibliografía  |
| 1                      | La Nueva Escuela Mexicana -orígenes   | Deductivo-Inductivo | Tradicional                     | Exposición                          | <b>INICIO</b><br>Presentación del propósito de la sesión y productos a obtener |            | Laptop<br>Cañón | <a href="http://www.escuelasenred.com.mx/tips-detalle.php?id=133">http://www.escuelasenred.com.mx/tips-detalle.php?id=133</a> |

|   |  |            |   |  |                                |   |   |
|---|--|------------|---|--|--------------------------------|---|---|
| <p>-Principios y Condiciones.</p> <p>-Derecho a la Educación e Implicaciones Pedagógicas.</p> <p>-Orientaciones Pedagógicas</p> |  | Relacional | Trabajo Grupal (Técnica de las dos columnas). | Recuperación de Conocimientos previos utilizando un cuadro comparativo sobre lo qué es y lo qué no es la Nueva Escuela Mexicana  | Cuadro comparativo             | Papel bond<br>Plumones<br>Cuadernos<br>Hojas de color<br>Hojas blancas<br>Listas de Asistencia<br>Malla Curricular del Diplomado. |   |
|   |  | Relacional | Trabajo Grupal (Panel).                       | Discusión argumentada sobre el cuadro comparativo  | Diario de campo del Diplomado. |   |   |
|   |  | Relacional | Trabajo en equipo                             | <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>Organizados por equipo se analizarán cada uno de los temas, para conjuntar la información con la Técnica de Puzzle.</p> <p>-Orígenes</p> <p>-Principios y Condiciones.</p> <p>-Derecho a la Educación e Implicaciones Pedagógicas.</p> | Producto libre de la Técnica   | Laptop<br>Cañón<br>Papel bond<br>Plumones<br>Cuadernos<br>Hojas de color<br>Hojas blancas<br>Diurex<br>Cuaderno<br>Pluma          | <p><a href="https://www.orientacionandujar.es/wp-content/uploads/2014/09/La-t%C3%A9cnica-cooperativa-formal-puzzle-de-Aronson-descripci%C3%B3n-y-desarrollo-.pdf">https://www.orientacionandujar.es/wp-content/uploads/2014/09/La-t%C3%A9cnica-cooperativa-formal-puzzle-de-Aronson-descripci%C3%B3n-y-desarrollo-.pdf</a></p> <p>SEP (2019) <u>La Nueva Escuela Mexicana. Principios y Orientaciones</u></p> |

|  |  |  |             |                                       |   |                      |  |   |
|--|--|--|-------------|---------------------------------------|---|----------------------|--|---|
|  |  |  | Relacional  | Trabajo grupal<br>(Juego de Rol)      | -Orientaciones Pedagógicas<br><br>Presentación del Producto de la Técnica   |                      | Fotocopias de los materiales de lectura<br><br>Listas de Asistencia<br><br>Malla Curricular del Diplomado.                                       | <u>Pedagógicas.</u> México.<br>Subsecretaría de Educación Media Superior. |
|  |  |  | Tradicional | Trabajo individual                    | <b>CIERRE</b><br><br>Elaborar un organizador grafico sobre la Nueva Escuela Mexicana y los elementos que la componen. | Organizador gráfico. | Laptop<br>Cañón<br>Papel bond<br>Plumones<br>Cuadernos<br>Hojas de color<br>Hojas blancas<br>Diurex<br>Cuaderno<br>Pluma<br>Listas de Asistencia |   |
|  |  |  | Relacional  | Trabajo Grupal<br>(Técnica Sinéctica) | Presentación del organizador gráfico  |                      |  |   |



## 7.7. DIAGRAMA DE OPERACIÓN DE LA PROPUESTA MODULAR



## 7.8. DURACIÓN DEL PERIODO DE ESTUDIOS

El Diplomado “El Liderazgo Distribuido como estrategia para mejorar el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)” está compuesto por cuatro módulos. En cada uno de ellos se desarrollarán cinco contenidos. Cada sesión tiene una duración de cinco horas. Para cumplir con las 200 horas programadas de Capacitación, se realizarán dos sesiones por semana, con una duración total de cuatro meses del periodo de estudios. Iniciará en el mes de septiembre y concluirá en el mes de diciembre, se impartirá los martes en el turno vespertino, en un horario de 14:00 a 19:00 horas y los sábados de 9:00 a 14:00 horas.

|                    | <b>Módulo 1</b>    | <b>Módulo 2</b>    | <b>Módulo 3</b>    | <b>Módulo 4</b>    | <b>Total</b>       |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Contenido 1</b> | 2 sesiones         | 2 sesiones         | 2 sesiones         | 2 sesiones         | <b>8 sesiones</b>  |
| <b>Contenido 2</b> | 2 sesiones         | 2 sesiones         | 2 sesiones         | 2 sesiones         | <b>8 sesiones</b>  |
| <b>Contenido 3</b> | 2 sesiones         | 2 sesiones         | 2 sesiones         | 2 sesiones         | <b>8 sesiones</b>  |
| <b>Contenido 4</b> | 2 sesiones         | 2 sesiones         | 2 sesiones         | 2 sesiones         | <b>8 sesiones</b>  |
| <b>Contenido 5</b> | 2 sesiones         | 2 sesiones         | 2 sesiones         | 2 sesiones         | <b>8 sesiones</b>  |
| <b>Total</b>       | <b>10 sesiones</b> | <b>10 sesiones</b> | <b>10 sesiones</b> | <b>10 sesiones</b> | <b>40 sesiones</b> |

## 7.9. PERFIL DE INGRESO DE LOS ASPIRANTES A CURSAR EL PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA PROPUESTA.

Las personas que deseen formar parte de los estudios del presente Diplomado deberán contar con el siguiente perfil:

- Ser docente de Educación Básica en servicio.
- Disponibilidad de tiempo para el desarrollo de las actividades programadas.
- Habilidad para comunicarse de forma oral y escrita.
- Disposición y actitud positiva para el desarrollo del trabajo colaborativo.

## 7.10. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS PARA INGRESAR AL PROGRAMA DE ESTUDIOS

El aspirante por cursar el Diplomado, deberá realizar el registro de sus datos personales en la cédula de Inscripción al programa y presentar la documentación en original para cotejo y dos copias fotostáticas de:

- Título de Licenciatura en Educación Básica, o área afín.
- Acta de nacimiento actualizada.
- CURP (tamaño carta).
- Constancia de servicios expedida por la Dirección Escolar o Departamento correspondiente que avale se encuentre en funciones docentes.
- Carta de exposición de motivos (una cuartilla).
- Presentarse a la entrevista, previa cita, con el Coordinador, a fin de exponer sus motivos de interés por cursar el Diplomado.
- Dos fotografías tamaño infantil.

## 7.11. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS ASPIRANTES DE NUEVO INGRESO

Los criterios de selección de los aspirantes consistirán en:

- Ser docentes de Educación Básica en servicio.
- Tener amplio interés por transformar y mejorar su intervención docente.
- Exposición de sus motivos de interés para participar en los estudios del Diplomado.
- Mostrar una actitud analítica y reflexiva para transformar su intervención docente.

## 7.12. PERFIL DE EGRESO

Al concluir con los estudios del Diplomado el docente contará con las siguientes habilidades:

- Identificará la evolución conceptual e histórica del Liderazgo, así como su importancia en el proceso de la mejora de su desempeño profesional.
- Reconocerá la evolución del Liderazgo Educativo, así como su implementación en el aula.
- Identificará los elementos que conforman al Liderazgo Distribuido y su impacto en el ámbito educativo.
- Aplicará el Liderazgo Distribuido en el Desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua.

## 7.13. CRITERIOS DE PERMANENCIA EN LA MODALIDAD DE ESTUDIOS DE LA PROPUESTA

Los criterios para permanecer inscrito y cursar con éxito los Módulos serán:

- Asistir a un 90% de las sesiones programadas.
- Demostrar en todo momento una actitud abierta y respetuosa hacia los participantes del Diplomado.
- Presentar en tiempo y forma los trabajos finales de cada uno de los Módulos, según las características solicitadas.
- Participar activamente en las sesiones, según la organización en trabajo individual, en pequeños equipos y grupal.
- Actitud de disposición y aceptación para el trabajo colaborativo.

## 7.14. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS.

Al iniciar el Diplomado se darán a conocer los siguientes criterios de evaluación y se tendrá que obtener un porcentaje del 80% como mínimo para su acreditación en cada uno de los Módulos:

| <b>CRITERIO</b>   | <b>ASIGNACIÓN</b> |
|---|-------------------|
| Asistencia y participación individual argumentada. (Lista de cotejo)                      | 15%               |
| Presentación de carpeta individual de las evidencias de trabajo.                          | 15%               |
| Participación y productos elaborados en equipo. (Rúbrica)                                 | 20%               |
| Proyecto final del Módulo (1, 2 y 3) por equipos, entregado en tiempo y forma. (Rubrica). | 50%               |
| Integración del Proyecto de su Propuesta. (Módulo 4).                                     |                   |
| Total   | 100%              |

## BIBLIOGRAFÍA

1. **AGUILAR**, Trujillo Juan. Liderazgo Compartido para el cambio educativo y la mejora del aprendizaje. Un estudio de caso. España, Universidad de Málaga, 2021.
2. **AHUMADA**, Luis, et at. Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 7. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile, 2017.
3. **AVENDAÑO** Reyes Roberto. Las Prácticas de Liderazgo Distribuido como Categoría Interpretativa en el contexto de la gestión sostenida del cambio, en una comunidad educativa de un colegio particular subvencionado de la sexta región. Un análisis y reflexión desde la fenomenología hermenéutica de Paúl Ricouer. Santiago de Chile, Universidad de Chile, 2019.
4. **BISQUERRA ALZINA**, Rafael. Metodología de la Investigación Educativa. Madrid, Editorial la Muralla S.A., 2009.
5. **BOLIVAR BOTÍA**, Antonio. La autonomía de centros escolares en España: entre declaraciones discursivas y prácticas sobre reguladas. en Revista de Educación. No. 333, 2004.
6. ----- . Coordinación Pedagógica y Liderazgo Distribuido en los Institutos de Secundaria. Granada, Madrid, 2019.
7. **BORDIEU**, Pierre y Jean Claude Passeron. La Reproducción. 2ª., ed., Barcelona, Editorial Fontamara S.A., 1996.
8. **BRACHO PARRA**, Otilia y Jesús García Guiliany. Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Telos, Vol. 15, No. 2, mayo-agosto, 2013.
9. **BRIONES**, Guillermo. Metodología de la Investigación Cualitativa en las Ciencias Sociales. Colombia, ICFES, 1996.
10. **BUSH**, T y Glover, D. School leadership models: ¿what do we know? School Leadership & Management, 2014.

11. **CALDWELL**, Brian J. La administración basada en la escuela. París, Academia Internacional de la Educación-UNESCO, 2005.
12. **CALLALLI**, Palomino Zulema. Liderazgo Distribuido en Instituciones Educativas de la Red7, Distrito Independencia. Lima, Perú, Universidad César Vallejo, 2018.
13. **CANIZARES GALARZAGA**, Fredy Pablo, et. al. Análisis sobre la horizontalidad en la educación universitaria. Apuntes de una valoración sobre su aplicación educativa en UNIANDES. Revista Publicando 4, Vol. 1, No 13, 2017.
14. **CARDONA**, Pablo. Liderazgo Relacional. España, Universidad de Navarra, Documento de Investigación, No. 412, febrero 2000.
15. **CASTAÑO**, Rafael. Un nuevo Modelo de Liderazgo por Valores. España, Universidad de Alcalá, 2013.
16. **CATANEO**, Maricel. Teorías Educativas Contemporáneas y Modelos de Aprendizaje. España, Universidad de Palermo, 2005.
17. **CELIS IGUNZA**, Sandy. El Liderazgo Distribuido en Docentes de una Institución Educativa Escolar Particular. Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2012.
18. **CHIAVENATO**. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª., ed., México, Mc Graw Hill Interamericana, 2004.
19. **CORTÉS**, Manuel E. y Miriam Iglesias León. Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Campeche, México, Universidad Autónoma del Carmen, 2004.
20. **DALE**, H Schunk. Teorías del aprendizaje. Una perspectiva educativa. 6ª., ed., México, Pearson Educación, 2012.
21. **DEL VALLE GARCÍA CARREÑO**, Ingrid. El Liderazgo Distribuido y La Percepción de Los Equipos Directivos en Las Escuelas Públicas de Educación Primaria Madrileñas. Sevilla, España, Universidad Pablo De Olavide, 2019.
22. **DÍAZ BARRIGA**, Frida y Hernández Gerardo. Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo, una Interpretación Constructivista. México, Editorial Mc Graw Hill, 2002.

23. **DOF.** Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 15-05-2019.
24. **DOF.** Ley General de Educación. 30-09-2019.
25. **DOF.** Programa Sectorial Educativo 2020-2024. 06-06-2020.
26. **DOF.** Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. 30-09-2019.
27. **DOMÍNGUEZ,** Mansilla Carolina Pilar. Prácticas de Distribución del Liderazgo y Condiciones Micropolíticas Escolares: Interacciones entre sus Actores. Estudio de Casos en Liceo de Educación Media Técnico Profesional de Alta Vulnerabilidad en La Región Metropolitana de Chile. Republica de Uruguay, Instituto de Educación, 2022.
28. **FRANCESC,** Pedro. Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. Catalunya, España, Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya, 2005.
29. **GALDAMES CALDERÓN,** Marisol. Prácticas Directivas de Liderazgo Distribuido: Creación de Oportunidades de Desarrollo Profesional Docente para la Mejora Escolar. Santiago de Chile, Un Estudio de Casos en el Municipio de Colina, Chile. Barcelona, Universidad de Barcelona, 2020.
30. **GARDUÑO VALDÉS,** Daniel. Estudio de caso sobre el Liderazgo Distribuido en una Escuela Secundaria del Estado de México. Toluca, México, Instituto Tecnológico y de estudios Superiores de Monterrey (ITESM), 2011.
31. **GOLEMAN,** D., et al. El Poder de la Inteligencia Emocional. Grupo Z, 2017.
32. **GONZÁLEZ GIRALDO,** Daniela. Liderazgo Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias. Bogotá, Colombia, Universidad del Rosario, 2014.
33. **GUANIPA PÉREZ,** Mary. Epistemología de la Investigación: Bases según su enfoque. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/epistemologia-en-la-investigacion/2020>
34. **GUERRA LEONARD,** Lita Lorena. Liderazgo Distribuido del Director para el Mejoramiento del Rendimiento Académico de las niñas y los niños del Nivel Primario. En: La institución educativa. N° 60024. San Juan de Miraflores de la Ciudad de Iquitos, Perú, 2018.

35. **HALLINGER, P.** Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. Journal of Educational Administration, 2011.
36. **HERNÁNDEZ, Sampieri, et. al.** Metodología de la Investigación. 7ª. ed., México, Ed. Mc. Graw Hill, S.A., 2016.
37. **HORSFORD, Rubén.** Métodos y Técnicas Aplicadas a la Investigación en Atención Primaria de Salud. Cuba, Ediciones Finlay, La Lisa, 2002.
38. **JÁUREGUI, Ana Julia.** Calidad total: síntesis de las teorías de los principales autores. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/calidad-total-sintesis-de-las-teorias-de-los-principales-autores/2003>
39. **KOTTER, J.** El factor del Liderazgo. Madrid, España, Díaz de Santos, 1990.
40. **KUHN, Thomas Samuel.** La estructura de las revoluciones científicas. 2ª., ed., en libros electrónicos, México, Fondo de Cultura Económico (FCE), 2018.
41. **LABRÍN, Bórquez Karol Yanina.** Prácticas que Configuran un Liderazgo Distribuido en un Liceo Politécnico de la Comuna de San Miguel. Universidad de Chile, Santiago de Chile, 2014.
42. **LEITHWOOD, K.** Liderazgo para la reestructuración escolar. Centro para el desarrollo del liderazgo. Instituto de Estudios de Educación de Ontario, 1994.
43. **MARTÍNEZ, Piñón Georgina Sofía.** Estudio de Caso. Acerca del Liderazgo Distribuido en una Escuela Primaria del Estado de México. Instituto Tecnológico y de estudios Superiores de Monterrey (ITESM) Naucalpan, Estado de México. México, 2012.
44. **MATAS, A.** Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. Revista Electrónica de Investigación Educativa. 20(1), 2018.
45. **MAUREIRA, Oscar, et. al.** Más Liderazgo Distribuido y menos Liderazgo Directivo. En: Perfiles Educativos. México, Vol. XXXIV, No. 146, IISUE-UNAM, 2014.
46. **MAZA LÓPEZ, Ángel.** Funciones del Liderazgo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/funciones-del-liderazgo/> 2014.
47. **MAZUREK, Hubert.** Espacio y territorio: Instrumentos metodológicos de investigación social. En línea, Marseille: IRD Éditions. Disponible en Internet:

<<http://books.openedition.org/irdeditions/17846>>. ISBN: 9782709925723.  
DOI: <https://doi.org/10.4000/books.irdeditions.17846>, 2009.

48. **MELO ORDOÑEZ**, Jaime Augusto. Liderazgo Distribuido: Una posibilidad latente en Instituciones Educativas. Bogotá D. C. Colombia, 2011.
49. **MINISTERIO DE EDUCACIÓN**. Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. Chile, División de Educación General, 2019.
50. **MURILLO**, F. J. Una Dirección Escolar para el cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. REICE. Vol. 4, No. 4e, 2006
51. **OLIVE**, León. La Estructura de las Revoluciones Científicas: cincuenta años. En: Revista CTS, Vol. 8, N.º 22, Enero de 2013.
52. **ORIA SEGURA**, M.<sup>a</sup> Rosa ¿Es posible la Autonomía Escolar? El papel de la Dirección y de los Proyectos de Centro en los Sistemas Educativos Francés, italiano y Español. Educación XX1. Vol. 12, Madrid, España, Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2009.
53. **PADILLA**, Arias Alberto. Revista de Docencia Universitaria Vol. 10, No. 3, Octubre-Diciembre, 2012.
54. **Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024**, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el día 12 de julio de 2019. Disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019)
55. **Programa Sectorial Educativo 2020-2024**, publicado en el Diario Oficial de Federación (DOF) el día 06 de julio de 2020. Disponible en [Programa\\_Sectorial\\_de\\_Educaci\\_n\\_2020-2024.pdf](#) ([www.gob.mx](http://www.gob.mx))
56. **RUIZ MENDOZA**, Clariza. Liderazgo. México, Universidad de Sonora, División de Ciencias Económico-Administrativas, Tesis de Maestría, 2007.
57. **RUIZ TARRAGÓ**, F.: La Nueva Educación. Madrid, España, LID Ed. Empresarial, 2007.
58. **SABINO**, Carlos El Proceso de Investigación. Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires/Caracas, 1992.
59. **SANTOS GÓMEZ**, Marcos. La Horizontalidad de las Relaciones Humanas y la Tolerancia. Utopía y Praxis. Latinoamericana[online]. 2006, Vol.11, No. 34,

[citado 2022-03-27], pp.79-90. Disponible en:  
<[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-52162006000300006&lng=es&nrm=iso](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-52162006000300006&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1315-5216

60. **SCHUNK DALE**, H. Teorías del aprendizaje. Una perspectiva educativa. 6ª., ed., México, Pearson Educación, 2012.
61. **SEP**. Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria. México, 1981.
62. **SEP**. La Nueva Escuela Mexicana. Principios y Orientaciones Pedagógicas. México, Subsecretaría de Educación Media Superior, 2019.
63. **SEP**. Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua (PMC). México, Dirección General del Bachillerato, 2018.
64. **SEP**. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Módulo I. México, Subsecretaría de Educación Básica, 2010.
65. **SEP**. Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar. México, Subsecretaría de Educación Básica, 2014.
66. **SEP**. Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua. México, Subsecretaría de Educación Básica, 2019.
67. **SEP**. Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Especial y para Adultos de escuelas Públicas en la Ciudad de México. Ciclo Escolar 2021-2022. México, 2021.
68. **SERRANO**, B., y A. Portalanza. Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional. Suma de negocios. Vol. 5, No. 11, 2014.
69. **TOBÓN**, Sergio, et al. Secuencias Didácticas. Aprendizaje y Evaluación por Competencias. México, Editorial Pearson, 2010.
70. **TOMASEVSKI**, K. Indicadores del Derecho a la Educación. En: Revista Instituto Interamericano de Derechos Humanos. No. 40, 2004
71. **TORRES**, María; et al. La Horizontalidad y la Participación en la Andragogía. En: Educere. Vol. 4, No. 10, Venezuela, Universidad de los Andes Mérida, julio-septiembre, 2000.
72. **VARELA MEDINA**, Néstor y Guillermo Marín Balcázar. El Liderazgo Transformacional y su Influencia en el Sentido de Pertenencia Laboral. Una

Revisión Literaria en el Contexto Organizacional. En: Inova Rua. Vol. 13, No. 22, enero-junio, 2021.

73. **VILLA**, Aurelio. Aprendizaje Basado en Competencias. Bilbao, España, Universidad Deusto, 2007.

## REFERENCIAS DE INTERNET

[https://www.bing.com/ck/a?!&&p=b89a27fa181465dfJmltdHM9MTY2MDc3MzY0MiZpZ3VpZD1kYzY3OWFiYy1kNGU5LTQ2ZjctYTE3ZC01OWY0OTViNTM3YjYmaW5zaWQ9NTEzMw&pntn=3&hsh=3&fclid=096f2fc6-1e78-11ed-8ce8-f6304fddace9&u=a1L2ltYWdlcy9zZWFiY2g\\_cT1tYXBhK2RIK21leGljbytjb24rZXN0YWRvcyt5K2NpdWRhZGVzJnFwdnQ9bWFwYStkZSttZXhpY28rY29uK2VzdGFkb3Mr eStjaXVkyWRlcyZGT1JNPUIHUKU&ntb=](https://www.bing.com/ck/a?!&&p=b89a27fa181465dfJmltdHM9MTY2MDc3MzY0MiZpZ3VpZD1kYzY3OWFiYy1kNGU5LTQ2ZjctYTE3ZC01OWY0OTViNTM3YjYmaW5zaWQ9NTEzMw&pntn=3&hsh=3&fclid=096f2fc6-1e78-11ed-8ce8-f6304fddace9&u=a1L2ltYWdlcy9zZWFiY2g_cT1tYXBhK2RIK21leGljbytjb24rZXN0YWRvcyt5K2NpdWRhZGVzJnFwdnQ9bWFwYStkZSttZXhpY28rY29uK2VzdGFkb3Mr eStjaXVkyWRlcyZGT1JNPUIHUKU&ntb=) (consultado el 17-01-2022)

[https://www.bing.com/ck/a?!&&p=b89a27fa181465dfJmltdHM9MTY2MDc3MzY0MiZpZ3VpZD1kYzY3OWFiYy1kNGU5LTQ2ZjctYTE3ZC01OWY0OTViNTM3YjYmaW5zaWQ9NTEzMw&pntn=3&hsh=3&fclid=096f2fc6-1e78-11ed-8ce8-f6304fddace9&u=a1L2ltYWdlcy9zZWFiY2g\\_cT1tYXBhK2RIK21leGljbytjb24rZXN0YWRvcyt5K2NpdWRhZGVzJnFwdnQ9bWFwYStkZSttZXhpY28rY29uK2VzdGFkb3Mr eStjaXVkyWRlcyZGT1JNPUIHUKU&ntb=1](https://www.bing.com/ck/a?!&&p=b89a27fa181465dfJmltdHM9MTY2MDc3MzY0MiZpZ3VpZD1kYzY3OWFiYy1kNGU5LTQ2ZjctYTE3ZC01OWY0OTViNTM3YjYmaW5zaWQ9NTEzMw&pntn=3&hsh=3&fclid=096f2fc6-1e78-11ed-8ce8-f6304fddace9&u=a1L2ltYWdlcy9zZWFiY2g_cT1tYXBhK2RIK21leGljbytjb24rZXN0YWRvcyt5K2NpdWRhZGVzJnFwdnQ9bWFwYStkZSttZXhpY28rY29uK2VzdGFkb3Mr eStjaXVkyWRlcyZGT1JNPUIHUKU&ntb=1) (Consultado 17-01-2022)

<https://www.lahaus.mx/blog/zonas/colonia-escandon-historia-atractivos> (consultado el 17-01-2022)

<https://www.google.com.mx/maps> (consultado el 17-01-2022)

<https://web.archive.org/web/20111104232318/http://www.miguelhidalgo.gob.mx/pag-es/etapashistoricas> (Consultado el 17-01-2022)

[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/920/702825921217/702825921217.PDF](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/920/702825921217/702825921217.PDF)  
(Consultado el 17-01-2022)

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825197827.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197827.pdf). (Consultado 17-01-2022)

[https://moovitapp.com/ciudad\\_de\\_mexico-822/poi/es-419](https://moovitapp.com/ciudad_de_mexico-822/poi/es-419) (Consultado el 17-01-2022)

<https://1library.co/article/el-referente-geogr%C3%A1fico-del-espacio-y-del-lugar.q7wwx4nz> (Consultado 19-01-2022)

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825197827.pdf#:~:text=En%20este%20marco%2C%20el%20INEGI%20presenta%20el%20Panorama%20sociodemogr%C3%A1fico,de%20la%20poblaci%C3%B3n%20y%20las%20viviendas%20de%20M%C3%A9xico.](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197827.pdf#:~:text=En%20este%20marco%2C%20el%20INEGI%20presenta%20el%20Panorama%20sociodemogr%C3%A1fico,de%20la%20poblaci%C3%B3n%20y%20las%20viviendas%20de%20M%C3%A9xico.) (Consultado el 17-01-2022)

<https://miguelhidalgo.cdmx.gob.mx/parques-y-jardines/> (Consultado 17-01-2022)

<https://economipedia.com/definiciones/medios-de-comunicacion.html>

<https://paot.org.mx/centro/programas/delegacion/miguelh.html>

<https://elbigdata.mx/biglife/fotos-10-lugares-para-conocer-en-la-miguel-hidalgo/87683#:~:text=%5BFOTOS%5D%2010%20lugares%20para%20conocer%20en%20la%20Miguel,destacados%20en%20la%20historia%20...%20Mas%20cosas..%20> (Consultado el 19-01-2022)

<https://www.inegi.org.mx/temas/religion/> (Consultado el 18-01-2022)

<https://www.vaticanocatico.com/calendario/> (Consultado el 18-01-2022)

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825197827.pdf#:~:text=En%20este%20marco%2C%20el%20INEGI%20presenta%20el%20Panorama%20sociodemogr%C3%A1fico,de%20la%20poblaci%C3%B3n%20y%20las%20viviendas%20de%20M%C3%A9xico.](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197827.pdf#:~:text=En%20este%20marco%2C%20el%20INEGI%20presenta%20el%20Panorama%20sociodemogr%C3%A1fico,de%20la%20poblaci%C3%B3n%20y%20las%20viviendas%20de%20M%C3%A9xico.) (Consultado el 18-01-2022)

<https://elbigdata.mx/bignews/miguel-hidalgo-territorio-de-contrastes-sociales/76064#:~:text=Miguel%20Hidalgo%2C%20territorio%20de%20contrastes%20sociales%20Miguel%20Hidalgo,vida%2C%20las%20de%20clase%20baja%20poseen%20m%C3%BAltiples%20problemas.> (Consultado el 18-01-2022)

<https://elbigdata.mx/bignews/miguel-hidalgo-territorio-de-contrastes-sociales/76064#:~:text=Miguel%20Hidalgo%2C%20territorio%20de%20contrastes%20sociales%20Miguel%20Hidalgo,vida%2C%20las%20de%20clase%20baja%20poseen%20m%C3%BAltiples%20problemas.> (Consultado el 19-01-2022)

<https://elbigdata.mx/bignews/miguel-hidalgo-territorio-de-contrastes-sociales/76064#:~:text=Miguel%20Hidalgo%2C%20territorio%20de%20contrastes%20sociales%20Miguel%20Hidalgo,vida%2C%20las%20de%20clase%20baja%20poseen%20m%C3%BAltiples%20problemas.> (Consultado el 19-01-2022)

[https://isfd128bue.infod.edu.ar/sitio/upload/Pierre\\_Bourdieu\\_elcapitalcultural\\_y\\_lareproduccion-social\\_MartaInnocenti.pdf](https://isfd128bue.infod.edu.ar/sitio/upload/Pierre_Bourdieu_elcapitalcultural_y_lareproduccion-social_MartaInnocenti.pdf) (Consultado el 19-01-2022)

[https://www.bing.com/maps?&ty=18&q=Escuela%20Secundaria%20Diurna%20N%EF%BF%BD%2042%20ignacio%20Manuel%20Altamirano%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico&ss=ypid.YN9001x4149357263957012851&ppois=19.403623580932617\\_-99.18312072753906\\_Escuela%20Secundaria%20Diurna%20N%EF%BF%BD%2042%20ignacio%20Manuel%20Altamirano\\_YN9001x4149357263957012851~&cp=19.403624~-99.183121&v=2&sV=1](https://www.bing.com/maps?&ty=18&q=Escuela%20Secundaria%20Diurna%20N%EF%BF%BD%2042%20ignacio%20Manuel%20Altamirano%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico&ss=ypid.YN9001x4149357263957012851&ppois=19.403623580932617_-99.18312072753906_Escuela%20Secundaria%20Diurna%20N%EF%BF%BD%2042%20ignacio%20Manuel%20Altamirano_YN9001x4149357263957012851~&cp=19.403624~-99.183121&v=2&sV=1) (Consultado el 19-01-2022)

<https://idoc.pub/documents/idocpub-j3noxdyqg5nd> (Consultado el 19-01-2022)

McGregor citado en Teoría X y teoría Y de los recursos humanos. Recuperado de <https://www.cedered.es/teoria-x-y-teoria-y-de-los-recursos-humanos/> (Consultado 24-06-2022)

John P. Kotter. Qué hacen los líderes. Harvard business review. Gestión 2000. ISBN 8480884150, 9788480884150.

Ingrid Del Valle García Carreño. Liderazgo Distribuido. Enfoques y Taxonomía de Gronn y Spillane. Respuestas Emergentes desde la Organización de Instituciones

Educativas. ResearchGate consultado en  
<https://www.researchgate.net/publication/281005822> el 15-03-2022

García. Consulto en <https://1library.co/document/zgw1kr7y-liderazgo-distribuido-mejoramiento-rendimiento-academico-institucion-educativa-miraflores.html> el 26-02-2022

Leithwood, Harris y Hopkins. Seven strong claims about successful school leadership.  
SCHOOL LEADERSHIP & MANAGEMEN.  
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077> (Consultado el 23-08-2022)

Unir.net Liderazgo distribuido en educación: en qué consiste y ventajas  
<https://www.unir.net/educacion/revista/liderazgo-distribuido/> Consultado el 25-04-2022

Fabián Coelho. Etimología de metodología. En: Diccionariodedudas.com. Disponible en: <https://www.diccionariodedudas.com/etimologia-de-metodologia/> Consultado:6-05-2022,

[http://aniorte-nic.net/apunt\\_diagn\\_enfermer\\_1.htm](http://aniorte-nic.net/apunt_diagn_enfermer_1.htm) (Consultado el 25-06-2022)

<https://www.redalyc.org/pdf/3333/333328828003.pdf> (Consultado el 25 de junio del 2022)

<https://www.redalyc.org/pdf/3333/333328828003.pdf> Consultado el 17-06-2022

<https://youtu.be/N04GfAUbcls>

<https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd8719.pdf>

<https://www.edu.xunta.gal/centros/iesfelixmuriel/system/files/metodo+estudio.pdf>

<http://www.escuelasenred.com.mx/tips-detalle.php?id=133>

<https://pasosparaanalizarresumen.blogspot.com/>

[https://r.search.yahoo.com/\\_ylt=AwrE1xHpVtxibZEAEQrD8Qt.;\\_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658636137/RO=10/RU=http%3a%2f%2fcaenlinea1.unam.mx%2fanexos%2forganizadores\\_graficos.pdf/RK=2/RS=C17nH8tBLMgAjvnGDBLgLA4PSMg-](https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrE1xHpVtxibZEAEQrD8Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658636137/RO=10/RU=http%3a%2f%2fcaenlinea1.unam.mx%2fanexos%2forganizadores_graficos.pdf/RK=2/RS=C17nH8tBLMgAjvnGDBLgLA4PSMg-)

<https://utecno.files.wordpress.com/2014/12/dinamica-de-grupos.pdf>

<https://www.researchgate.net/publication/281005822>

[https://r.search.yahoo.com/\\_ylt=AwrE1xHpVtxibZEAEQrD8Qt.;\\_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658636137/RO=10/RU=http%3a%2f%2fcaenlinea1.unam.mx%2fanexos%2forganizadores\\_graficos.pdf/RK=2/RS=C17nH8tBLMgAjvnGDBLgLA4PSMg-](https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrE1xHpVtxibZEAEQrD8Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658636137/RO=10/RU=http%3a%2f%2fcaenlinea1.unam.mx%2fanexos%2forganizadores_graficos.pdf/RK=2/RS=C17nH8tBLMgAjvnGDBLgLA4PSMg-)

<https://www.orientacionandujar.es/wp-content/uploads/2014/09/La-t%C3%A9cnica-cooperativa-formal-puzzle-de-Aronson-descripci%C3%B3n-y-desarrollo-.pdf>