



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**EL LIDERAZGO DE UN DIRECTOR EFECTIVO EN UNA
ESCUELA DE MISION CULTURAL EN EL ESTADO DE
TABASCO**

QUE PRESENTA:

DORA GUADALUPE DOMINGUEZ DE LA CRUZ

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

ABRIL, 2018



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**EL LIDERAZGO DE UN DIRECTOR EFECTIVO EN UNA
ESCUELA DE MISIONES CULTURALES EN EL ESTADO DE
TABASCO**

**TESIS ELABORADA PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**QUE PRESENTA:
DORA GUADALUPE DOMINGUEZ DE LA CRUZ**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

ABRIL, 2018



DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, a 15 de marzo de 2018.

**C. DORA GUADALUPE DOMINGUEZ DE LA CRUZ
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente del Comité de Revisión de Titulación de Maestría y como resultado del análisis realizado a su tesis, intitulada: **EL LIDERAZGO DE UN DIRECTOR EFECTIVO EN UNA ESCUELA DE MISIÓN CULTURAL EN EL ESTADO DE TABASCO**, asesorado por la Dra. Martimiana Ruíz Valenzuela, por este conducto le informamos que reúne las condiciones teóricas y metodológicas necesarias para ser presentada como opción de titulación al grado de **MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su tesis, y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su Examen de Grado.

A T E N T A M E N T E

**DR. ANDRÉS DOMÍNGUEZ CONTRERA
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 271**

Resumen

En el nivel básico del sistema educativo, se encuentra un subsistema denominado por la Secretaria de Educación (S. E.) en 1923 Misiones Culturales (M. C.); encargado de educar para la vida y el trabajo a personas de escasos recursos en comunidades apartadas, siendo esta escuela con la que se apoyó este trabajo de investigación.

Se requirió de un sujeto informante para este proceso, nombrado para guardar su anonimato: “Directivo Misionero”, Aquí encontrara que las Misiones Culturales en toda la república son designadas por número y en este caso siguiendo la misma línea de anonimato se nombró en esta tesis M. C. No. 00., también se requirió de una comunidad llamada como “no me acuerdo”.

Este proyecto de investigación asimismo habla sobre la investigación y posible existencia de un liderazgo en los Directores Misioneros del Estado de Tabasco, la creación e historia de las Misiones Culturales a nivel nacional y estatal.

Además con los antecedentes de este tipo de escuelas, y deseando encontrar respuestas sobre “El liderazgo de un director efectivo en una escuela de Misiones Culturales en el estado de Tabasco”. Se presenta una investigación elaborada exhaustivamente, relacionada con el título de este proyecto de investigación que seguramente le sorprenderá.

Abstract

At the basic level of the educational system, there is a subsystem called by the Secretary of Education (S. E.) in 1923 Cultural Missions (M.C.); responsible for educating for life and work people of limited resources in remote communities, being this school with which this research work was supported.

It was required of a reporting subject for this process, appointed to keep his anonymity: "Missionary Manager", here you will find that cultural missions throughout the republic are designated by number and in this case following the same line of anonymity was named in this thesis MC No. 00. And the community where the investigation happened was called "I do not remember".

This research project talks about the investigation and possible existence of a leadership in the missionary directors of the state of Tabasco, the creation and history of the missions in the state of Tabasco.

With the background of this, type of school, and hoping to find answers on "The leadership of an effective director in a school of Cultural Missions in the state of Tabasco". A thoroughly elaborated research is presented, related to the title of this research project.

Dedicatoria

A mis padres:

Por permitirme nacer de nuevo en una nueva ideología de vida, por su apoyo, por sus desvelos, por su amor puro e incondicional.

A mis hijos:

Por el apoyo absoluto, por su tolerancia, por su paciencia, por su existencia.

A mi familia:

Por su ejemplo de vida, sus palabras de aliento, por el apoyo y cariño.

A la asesora de tesis: **Dra. Martiniana Ruiz**

Valenzuela, Por tomar mi mano, guiarme por el camino del conocimiento y no soltarme hasta el final del recorrido del proyecto de investigación.

Al directivo misionero:

Gracias por la disposición, por el tiempo otorgado a mi persona, por su apoyo, amistad, por compartirme sus experiencias y anécdotas.

A ti: Por dudar de mi capacidad, por ponerme a prueba, por ayudarme a encontrar la fortaleza que hay en mí, porque cambiaste mi manera de pensar, por ser quien eres en mi vida, gracias.

Índice.

págs.

Dictamen	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Dedicatoria	vi
Introducción	1
Capítulo 1. Diseño del Proyecto	3
1.1 Antecedentes Históricos.	3
1.2 Planteamiento del Problema.	13
1.3 Preguntas de Investigación.	14
1.4 Objetivos	15
1.5 Justificación.	15
1.6 Contextualización.	16
1.7 Referentes Teóricos.	28
1.7.1 ¿Qué es el liderazgo?	28
1.7.2 Funciones directivas.	36
1.7.3 La tarea directiva en Misiones Culturales.....	40
1.8 Diseño Metodológico.....	43
1.8.1 Técnicas e Instrumentos.....	62
1.8.2 Sujeto informante.....	64
1.9 Cronograma:	68
Capítulo 2. Marco Referencial	70
2.1. Estilos de liderazgo.....	70
2.1.1 El ser líder.....	74
2.1.2 El Liderazgo como cualidad personal.....	78
2. 2 El liderazgo directivo.....	79
2.2.1. Liderazgo directivo y la calidad educativa.	82
2.2.2. Evaluación del desempeño docente.	84
2.3 Misiones Culturales en Tabasco.	86
Capítulo 3. Análisis del estudio	90
3.1 Saberes del directivo misionero sobre su función y ejercicio de su liderazgo. 90	
3.1.1 La tarea directiva en voz de un misionero.	94
3.1.2 Liderazgo de un directivo misionero.	105
3.1.3 Vivencias de un Misionero al ejercer su liderazgo directivo.....	110

Conclusión	119
Referencias.	125
Anexos	132
Anexo 1 Guion de entrevista a un directivo misionero	133
Anexo 2 Transcripción de entrevista	134
Anexo 3 Matriz de Referente Empírico	141
Anexo 4 Guion de entrevista a un directivo de misiones culturales	146
Anexo 5 Transcripción de entrevista a un directivo Misionero	147
Anexo 6 Matriz de Referente Empírico	150
Anexo 7 Guía de Observación tres	155
Anexo 8 Observación tres	156
Anexo 9 Transcripción de la observación núm. Tres Realizada a un directivo misionero.	157

Índice de Figura

Figura 1. figura 1 Proceso de Investigación de las Misiones Culturales.	6
figura 2 Comparativo del liderazgo antes y hoy.	35
figura 3 Procedimiento metodológico de la investigación.....	46

Índice de Tabla

Tabla 1 Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso.	48
Tabla 2 Cronograma de actividades.....	68

Introducción

En la fase de cambio en que se encuentra la educación básica, en este siglo XXI, es de interés reconocer el desempeño, los procesos de gestión y liderazgo que juega el director efectivo de una escuela de Misiones Culturales (M. C.) considerando que este subsistema puede favorecer la economía de personas en comunidades apartadas.

Es así que el presente trabajo de investigación denominado “El liderazgo de un director efectivo en una escuela de Misión Cultural en el estado de Tabasco”, presenta una investigación realizada exhaustivamente intentando encontrar respuesta a incertidumbres que tienen que ver con el título de este proyecto de investigación.

El cual fue estructurado en tres capítulos con temas y subtemas que de manera general se podrán palpar con lo descrito a continuación:

Es de importancia mencionar que se localizaran en el primer capítulo los antecedentes del proyecto, planteamiento del problema a indagar, preguntas de investigación, los objetivos, la justificación, y la metodología utilizada para el estudio; también se redactó un capítulo dos, el cual está conformado por los referentes teóricos, temas y subtemas relativos al liderazgo, así como temas propios de la investigación.

Al llegar el tercer semestre iniciamos con la aventura en el trabajo de campo, mismo que nos llevó a la comunidad donde se encontraba la escuela y el directivo misionero con el que se trabajaría en la investigación, en esta fase se encuentran el guion de entrevista, las entrevistas realizadas, las transcripciones y como apoyo de trabajo también se ubica la matriz de referentes empíricos (la cual se marcó con señalamientos de color de acuerdo a un tono por pregunta de investigación).

Una vez concluida la tercera fase, ya en el cuarto semestre se trabajó el análisis de la información, conclusión y resultados (debo decir nada fácil); así también se recibió asesoría, se indagó en los parámetros, referentes y formas de tipos de análisis.

Durante las vivencias del cuarto semestre se continuó con el proceso de análisis y con apoyo de la asesora se pudo observar que a pesar de tener una entrevista abundante era carente de información, así que se tuvo que realizar una segunda entrevista, visitar de nuevo al director misionero, y como último recurso se hizo uso de la observación (tres reuniones), de las cuales se pudo indagar más, ya que de último momento se dificultó recabar información y hablar sobre las vivencias del director misionero, quien, a última instancia, sentí se resistía a compartir.

Sin embargo, hubo un avance significativo del cual se comparte lo obtenido y se revela esta tesis de investigación de carácter cualitativo.

Capítulo 1. Diseño del Proyecto.

1.1 Antecedentes Históricos.

En México, la formación educativa se realiza a través de diversas instituciones, y diferentes niveles educativos, entre los existentes en el país podemos encontrar el nivel básico, medio superior y superior; es de mencionar que en el nivel básico en el estado de Tabasco se encuentran adscritas las Misiones Culturales (M.C.).

Éstas fueron creadas después de la Revolución Mexicana, el 17 de octubre de 1923, durante la presidencia del Lic. Álvaro Obregón Salido, siendo entonces Secretario de Educación Pública, el Lic. José María Albino Vasconcelos Calderón, dichas instituciones fueron creadas como parte de la “cruzada contra la ignorancia”; como estrategia para unir culturalmente al país.

Siendo el profesor Vasconcelos el primer Secretario de Educación Pública, en el año de 1921, quien consideró que para lograr esta pericia, necesitaría el sostén y apoyo de los Maestros Rurales y Misioneros Culturales.

Sucediendo de tal manera que al tomar posesión del cargo a la rectoría de la Universidad Nacional Autónoma de México en 1920, Vasconcelos citado en Yerves, (2007) menciona:

Necesitamos producir, obrar rectamente y pensar, Trabajo útil, trabajo productivo, acción noble y pensamiento alto, he allí nuestro propósito. Pero todo esto es una cumbre; debe cimentarse en muy humildes bases y solo puede fundarse en la dicha de los de abajo. Por eso hay que comenzar por el campesino y por el trabajador. Tomemos al campesino bajo nuestra guarda y enseñémosle a centuplicar el monto de su producción mediante el empleo de mejores útiles y mejores métodos. Esto es más importante que adiestrarlo en una conjugación de los verbos, pues la cultura es fruto natural del desarrollo económico. Los educadores de nuestra raza deben tener en cuenta que el fin capital de la educación es formar hombres capaces de bastarse por sí mismos y de emplear su energía sobrante en el bien de los demás. (p.52)

De tal manera que Vasconcelos manifiesta en este fragmento, el interés desprendido por la población menos favorecida, solicitando de inicio la colaboración de los universitarios, en donde él era el rector, quienes para Vasconcelos eran los candidatos idóneos para realizar la gigantesca labor que daría inicio con la “cruzada contra la ignorancia”. Con relación a los que serían los maestros de ese entonces, en su obra Vázquez, (2009) señala que:

Vasconcelos improviso maestros que tenían como tarea recorrer las zonas rurales, para localizar en cada lugar, al joven o a la joven que tuviera más estudio, que solo excepcionalmente, llegaba al sexto grado de primaria y que estuviera dispuesto (a) a enseñar a los demás. El misionero capacitaba en su papel de maestro al que sería el maestro rural, y después buscaba el lugar donde podía funcionar la escuela rural, y si no había un local, se organizaba con los pobladores para construirlo. Dejaba al joven o a la joven instalado (a) como maestro con su nueva escuela y un pequeño sueldo que recibiría de manera constante. (p. 14)

Es así que una vez iniciada esta labor, en “abril de 1922 había ya 77 misioneros, y 100 maestros residentes en los campos” (Yerves, 2007, p. 53), por lo tanto, al ver la necesidad de la población de las comunidades marginadas, el 17 de octubre de 1923, el

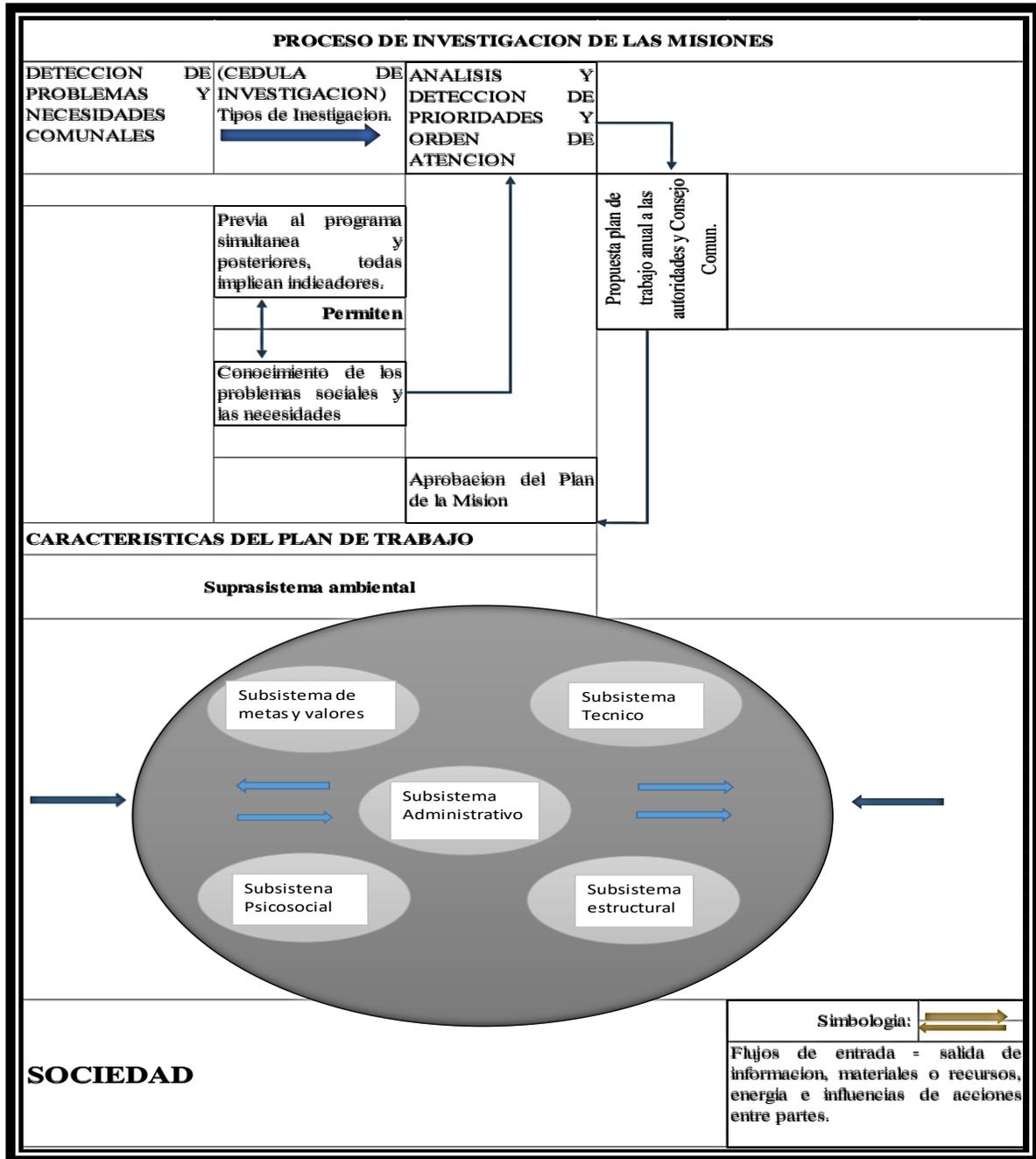
Secretario de Educación aprobó el “Plan de las Misiones Federales de Educación”

(Yerves, 2007 p. 54).

Por consiguiente, como parte del plan antes mencionado se realizó el proceso de investigación de las Misiones Culturales (M. C.) habiendo realizada una investigación exhaustiva después de la revolución mexicana y por instrucción del Lic. José Vasconcelos, se identificó que la mayoría de la población humilde del país, (casi un 80%) eran analfabetas.

Razón por la que se procede a efectuar una lista de prioridades para la atención de estas personas consideradas menos favorecidas, teniendo de esta manera un conocimiento de la problemática social, así como de sus necesidades prioritarias; una vez realizada la propuesta y siendo aprobada se inicia el proyecto.

Figura 1. figura 1 Proceso de Investigación de las Misiones Culturales.



Esquema de las características del plan de Trabajo.

Fuente: Yerves, (2007) p. 142.

Al considerar las investigaciones realizadas y procesos de trabajo requeridos para el proyecto “cruzada contra la ignorancia”, una vez llegado el momento en las vacaciones de fin de curso de ese entonces, se instaló en Zacualtipán, Hidalgo, la primera Misión Cultural, la cual se trabajó como un proyecto piloto para capacitar a los maestros rurales con los conocimientos necesarios en relación con la comunidad. Iniciando labores el 20 de octubre de 1923.

Ubicando la posición de la primera Misión Cultural en el país, se procede a integrar el personal; iniciando por el que sería el jefe de área y los instructores que integrarían esta Misión, los cuales se mencionan a continuación (Yerves, 2007):

Fue instalado como Jefe de Misión en un primer momento el Ing. Roberto Medellín quien al poco tiempo fue regresado a su puesto original en la Secretaria de Educación y sustituido por el Prof. Rafael Ramírez Castañeda quien a su vez fungía como responsable de educación rural; del mismo modo entre los docentes de apoyo se encontraba el C. Isaías Bárcenas responsable del taller de jabonería y perfumería, también como parte de esta primera Misión Cultural estaba el C. Rafael Rangel a cargo del taller de curtiduría, asimismo el C. Fernando Gabiati quien enseñaba Agricultura, igualmente estuvo el C. Alfredo Tamayo responsable de instruir canciones populares y orfeones y por último y no menos importante el C. Ranulfo Bravo quien enseñaba educación física y era encargado de la práctica de vacunación (p.55).

El personal mencionado fue considerado apto en esa época, por sus habilidades para la realización de esta estrategia de alfabetización (Misiones Culturales), tomando en cuenta las necesidades que existían para ese entonces, Yerves (2007), nos comparte que este proyecto fue:

Punta de lanza de la Secretaría de Educación Pública, mismo que abrió brecha en el medio rural, para difundir los programas de las Secretarías y Organismos creados, para alcanzar mejores niveles de vida, mediante la organización, la educación y la capacitación (p.159).

Cuestión por la que desde un principio se encaminó para velar por el bienestar de la población desfavorecida, las cuales requerían el apoyo del gobierno para tener una vida más digna, ya que las Misiones Culturales (M. C.) buscaban: “mejoramiento cultural y profesional de los maestros en servicio, así como mejoramiento de las prácticas domésticas y el mejoramiento económico de la familia mediante la divulgación de la agricultura y de las pequeñas industrias”. (Yerves, 2007, pp.55 – 56).

Con el fin de ampliar la información que se tiene hasta este momento se considera de importancia mencionar que una M. C. “es una agencia de Educación Extraescolar que promueve el mejoramiento económico, cultural y social de las comunidades rurales para que se adapten a normas evolutivas avanzadas, impulsando las posibilidades de superación que llevan en su propio seno” (Yerves. 2007, p.64).

Así también considerando lo señalado por De la Cruz (2006): “son escuelas sin muros, cuyos límites están marcados por las comunidades de un distrito y sus habitantes, cuyas aulas de formación fueron los campos mismos, los talleres y los hogares” (p.17).

Estos centros de educación deben ser dirigidos y apoyados por directores y docentes con vocación, que no se limiten únicamente a realizar un servicio, sino a

participar activamente dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje que corresponda, dependiendo las necesidades de la misma comunidad.

Tal como manifiesta De la Cruz (2006) en este tipo de escuelas el aula es la comunidad misma y los docentes misioneros deben estar dispuestos a apoyar en todo lo necesario a los pobladores de la comunidad que así lo requieran; considerando que muchos de ellos no saben leer y escribir, necesitan orientación para realizar trámites, gestiones, desarrollar un trabajo o el simple hecho del uso de aparatos tecnológicos es complicado para algunos lugareños de la comunidad.

En estas comunidades existen en su mayoría problemas económicos, humanos, sociales, culturales, entre otros, además considerando que el propósito para lo que fueron creadas las M. C. no es la de formar profesionales, sino la de mejorar las condiciones de vida de esta gente en su entorno, además de ayudar a cambiar la visión que puedan tener, elevar su autoestima y entre otras cosas ayudarlos a creerse capaces de lograr todas las metas que se propongan.

Hoy en día las M. C. se encuentran en toda la República Mexicana sus talleres escolares han evolucionado según las necesidades de cada lugar, o comunidad en donde se establecen; considerando que el objetivo de las mismas es apoyar a la gente de la comunidad para que con los recursos al alcance de los mismos se encuentre la manera de lograr su identidad cultural, permitiendo con esto comunidades sustentables.

Es así que las M. C. deben laborar un mínimo de un año y máximo tres años aproximadamente en las comunidades rurales, mismas que deben contar con una población aproximada de entre 1500 a 5000 habitantes y si la comunidad contara tan solo con 1500 pobladores el tiempo máximo de permanencia sería de un año. De tal manera que las M. C. desde su creación promueven el desarrollo integral de la comunidad atendiendo las necesidades de capacitación para la vida y el trabajo.

En algunos estados como Tabasco a partir del 2009 y hasta el 2016, lo que es considerado como primaria y secundaria para adultos en la educación no contaron con este módulo ya que fue cedida al Instituto de Educación para Adultos de Tabasco, (INEA) se dejó de atender por evitar duplicidad de servicios de atención a la educación básica.

Ya que en algunas comunidades donde se instalaba una M. C. en sus ciertos casos, se encontraba un asesor del IEAT atendiendo este servicio, esto generaba un conflicto en la entrega de certificados al estar adscritas las M. C. Para estas fechas al IEAT, fue detectada la duplicidad de funciones y a su vez de documentos, es entonces que se decide eliminar esta función y con el personal crear dos M. C. mas con el mínimo de personal adscrito a cada una de las M. C. (3 o 4 elementos).

Sin embargo, llegado el ciclo escolar 2016-2017 y con este, la Dra. Josefina Campos Cruz como directora general en el estado de Tabasco, misma que realiza una

reestructuración y se adjudican en algunas Misiones Culturales el taller de Educación Básica, de nuevo.

Así también los cambios que han marcado la dinámica de las M. C. se vincula a lo expuesto a continuación:

Desde 1985 se acordó en Chilpancingo, Guerrero que cada Misión Cultural cuente con diez elementos: Un jefe de Misión, ocho especialidades básicas y una opcional; las especialidades básicas son: Actividades Recreativas, Albañilería, Agricultura, y Ganadería, Carpintería, Educación Básica (para estados que cuenten con esta especialidad), Educación Familiar, Educación para la Salud y Música. Entre las Especialidades Opcionales se encuentran: Artesanía, Herrería, Mecánica, Electricidad, Agroindustrias, Electrodomésticos, Computación y Cultura de Belleza (Yerves, 2007, p.65).

Desafortunadamente en lugares como Tabasco, no se puede contar con tantos elementos como se estipula normativamente, pues la plantilla docente con que cuenta el subsistema es mínima, y no ha logrado aumentar desde la llegada de las M. C. a Tabasco en 1946 hasta el día de hoy.

Ya que este estado mantiene plazas y recursos insuficientes para la atención de alumnos en las comunidades; considerando que para que aumentaran de siete a nueve Misiones Culturales se aprovechó la desaparición de la especialidad de Educación Básica en el estado la cual estaba conformada por 4.

Estas salas populares de lectura estaban enfocadas al trabajo de la alfabetización a cargo de una sola persona por cada sala, pero al desaparecer con estos elementos docentes se implementó la creación de tres Misiones Culturales nuevas (la Misión Cultural 7, 9 y 10) las cuales cuentan a su vez con el personal mínimo de entre 3 y 5 personas.

Para el 70 aniversario de las Misiones Culturales Games (1993) en su libro “Las Misiones Culturales a 70 años de su fundación” manifestó según su investigación que...

Existen en el país 226 Misiones Culturales distribuidas en la República Mexicana de la siguiente Manera: Aguascalientes 4, Baja California 5, Baja California Sur 6, Campeche 6, Coahuila 7, Colima 4, Chiapas 10, Chihuahua 5, Durango 7, Guanajuato 6, Guerrero 9, Hidalgo 6, Jalisco 8, Estado de México 8, Michoacán 17, Morelos 4, Nayarit 7, Nuevo León 6, Oaxaca 19, Puebla 7, Querétaro 3, Quintana Roo 8, San Luis Potosí 6, Sinaloa 6, Sonora 4, Tabasco 6, Tamaulipas 9, Tlaxcala 8, Veracruz 11, Yucatán 7, Zacatecas 7. (pp.135 – 136)

De igual manera estas Misiones Culturales se encuentran en comunidades, pertenecientes a todo el territorio mexicano, y Tabasco no es la excepción; ya que cuenta ahora en el 2016 con nueve Misiones Culturales repartidas en todo el estado; nombradas por numero: No. 07, 08, 09, 10, 66, 107, 108, 156, 184.

1.2 Planteamiento del Problema.

Las Misiones Culturales, son un subsistema incluido dentro de la Educación Básica, siguen con vida a 94 años de existencia, continúan realizando su función calladamente en las comunidades más alejadas de este país, tratando de cumplir con el propósito inicial para lo que fueron creadas (instrucción de talleres varios, que favorezcan económicamente a la población de las comunidades en su vida y trabajo, volviéndolas sustentables).

En relación a la tarea directiva en las misiones culturales, hoy por hoy la gestión educativa y a su vez directiva es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de estos organismos, que asimismo ayudan a mantener la autonomía institucional.

Sin embargo, suele acontecer que por la manera en que se han conformado las Misiones Culturales, no siempre el directivo misionero cuenta con el liderazgo necesario para asumir la función, ya que se han dado casos donde el director es promocionado por “derecho de antigüedad” razón por la que no siempre se consideran las habilidades y conocimientos necesarios para el ejercicio de esta función, repercutiendo en el bajo rendimiento en este caso de la Misión Cultural.

De tal manera que por la premura de la ocupación del puesto el directivo posicionado, sobrelleva “una adaptación rápida a los continuos cambios y alto ritmo de evolución tecnológica. Esto obliga al profesor a una adaptación continua a situaciones nuevas para las que no fue formado y sobre las cuales no posee experiencia previa” (Álvarez en Collado, 2012, p.13).

Esto afecta el desempeño docente, del alumnado y por consiguiente en la sociedad. Ya que la dirección “es la función ejecutiva de guiar y coordinar para entregar resultados” (Torres, 2015, p.33). Tales consideraciones nos llevan al planteamiento de cuestionamientos siguientes.

1.3 Preguntas de Investigación.

1. ¿Cuáles son los saberes del Directivo Misionero sobre su liderazgo y función?
2. ¿Cómo es el desempeño del liderazgo del directivo de una escuela de Misiones Culturales?
3. ¿Qué vivencias enfrenta el directivo misionero al ejercer su liderazgo?

1.4 Objetivos

General.

- a) Conocer como ejerce su liderazgo el directivo de una escuela de Misión Cultural

Específicos

- a) Identificar cuáles son los saberes del directivo Misionero sobre su liderazgo y función
- b) Analizar el desempeño del liderazgo directivo en una escuela de Misión Cultural.
- c) Conocer las situaciones que enfrenta un director de una Misión Cultural al ejercer su liderazgo.

1.5 Justificación.

La presente investigación está relacionada con el liderazgo de un director efectivo en una escuela de Misión Cultural, esta investigación se realiza con la intención de conocer y coadyuvar en el trabajo que realizan los directivos de Misiones Culturales.

Cabe mencionar que la información aquí plasmada, podrá ser de utilidad para el departamento administrativo, control escolar, organizacional, y/o aún más a la Dirección general de Misiones Culturales en el estado de Tabasco (D.M.C.), ya que, con el

resultado de esta investigación, puede servir para detectar áreas de oportunidad en la tarea directiva de estos centros educativos en el estado de Tabasco.

Además de que la información obtenida puede ser punto de partida para elaborar un plan de mejora, en pro de ayudar a las deficiencias directivas, y por ende a la sociedad estudiantil puesto que existen posibilidades de que quienes tienen la responsabilidad de ejercer un papel directivo sean capaces de reconocer, visualizar y mejorar su función, teniendo herramientas necesarias para fortalecer su labor en lo profesional a sabiendas de que esta influye en otros agentes educativos, llámese docentes, padres de familia y comunidad.

Las aportaciones que aquí derivan, pueden servir como nuevos referentes a proyectos educativos de la enseñanza-aprendizaje, con el propósito de que el director reivindique su labor hacia la vanguardia del mundo de hoy, teniendo una visión clara sobre la escuela que dirige, y que esto le permita objetividad en las acciones directivas.

1.6 Contextualización.

El estudio de la temática seleccionada se realizó en una escuela de Misiones Culturales, existiendo nueve en el estado de Tabasco y realizando en una de ellas la investigación.

La comunidad cuenta con 3254 habitantes, de los cuales 1593 son hombres y 1661 son mujeres. El analfabetismo entre los adultos es de 5.75% (4.4% en los hombres y 7.28% en mujeres) y el grado de escolaridad básica es de 7.86 (8.15 en hombres y 7.58 en mujeres).

Referenciando las viviendas, existen 692 viviendas de las cuales 1.14% cuentan con una computadora, tienen todos los servicios, además que algunas casas son de bloques, con techo de láminas de asbesto, entre las cuales también se ubican casas de dos plantas.

En el género educativo, esta comunidad cuenta con un Jardín de Niños, una escuela Primaria y una secundaria técnica pública, además de una escuela privada de nombre PAIDEIA la cual se entiende que por cuestión de espacio y por así convenir a los intereses de sus dueños fue construida en los límites de esta comunidad, a unos minutos de la cabecera municipal.

Además, la comunidad cuenta con un Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario, de igual forma posee un centro de salud, un consultorio dental y un médico general particular, además de tres pequeñas farmacias; hablando en cuestión de religiosidad, existen en este poblado iglesias católica, presbiteriana, cristiana, del séptimo día, por mencionar algunas, siendo por esta razón que se considera que en esta comunidad hay una variedad de creencias y apegos religiosos.

La institución seleccionada para trabajar este proyecto de investigación pertenece al subsistema básico, como todas las Misiones Culturales ubicadas en el país ésta tampoco posee un inmueble fijo, ya que es un instituto itinerante, la partida presupuestal destinada para las Misiones culturales es precaria o nula, así también dicho subsistema escolar se establece en la comunidad en un tiempo aproximado de uno a dos años, dependiendo de la respuesta de la comunidad, en referencia a la matrícula estudiantil, se destaca que la comunidad debe apoyar con locales disponibles para aulas así como contar con el respaldo del delegado de la misma.

En relación a la fuente de trabajo de los pobladores algunos pocos se dedican al campo, otros son empleados de empresas privadas, o de PETROLEOS MEXICANOS (PEMEX), y los menos se dedican al comercio dentro de la misma comunidad, la cual cuenta en términos generales con todos los servicios considerados como básicos.

Hay que mencionar que para que la Misión Cultural se ubicara en ese lugar se tomaron en cuenta especificaciones que se han venido observando desde el inicio de las Misiones Culturales, mismas que se encuentran asentadas en el manual de Jefe de Misión cultural, (1987), el cual debe regir a nivel nacional:

1. El delegado debe tener la disposición de apoyar a la escuela Misión Cultural en las necesidades que a esta le surjan durante su estancia en la comunidad y esté al alcance del mismo solucionar.

2. de igual forma debe contar con locales o casas de familia donde puedan ubicarse los talleres durante el tiempo de permanencia de la Misión Cultural en la comunidad, (según sea la especialidad y necesidad del mismo).

3. Asimismo contar con pobladores de entre 10 y 14 años, además de adultos mayores de 15 años en adelante, cantidad suficiente de personas deseosas de aprender un oficio o actividad que les permita ser sustentables en su misma comunidad (subsecretaria de Planeación Educativa, Pos-Secretaria Técnica de la CIDAP, Unidad de centros de Educación Básica para Adultos) (p.23).

Cada uno de los talleres que componen la M. C. debe cubrir una matrícula de 30 alumnos como mínimo, cantidad solicitada por la Dirección general de Misiones Culturales del Estado de Tabasco (D. M. C.)

Se cree importante mencionar que no existe un espacio destinado para la Dirección de la escuela de la M. C.00, ya que carece de un edificio propio, por lo que comúnmente se ubica en la delegación, de existir la posibilidad, aunque en los ciclos escolares 2015-2016 y 2016-2017 por cuestiones de ubicación, y debido a la construcción de una cancha techada que PEMEX como apoyo a la comunidad construyó en el área central de esta comunidad, misma que ocupaba la delegación y el casino del pueblo, lugar donde se había ubicaba temporalmente la oficina de la dirección; debido a todo esto, la dirección fue reinstalada en “la casa del maestro”, mismo lugar donde se ubica el taller de economía familiar.

Los salones para los talleres casi siempre, se ubican dentro de los límites de la comunidad, tratando de encontrarse lo más céntrico posible para que sea de fácil acceso para la comunidad estudiantil, así como también se busca la comodidad del alumno, para que ellos acudan a clases sin problema alguno o donde haya lugar pertinente para ubicar el taller dependiendo sus necesidades.

Es de esta manera que como parte de la Misión Cultural No.00 se encuentran los talleres que se describen a continuación: **Economía Familiar**: este taller pertenece a la especialidad básica y tiene la instrucción desde su inclusión a Misiones Culturales de actuar en forma ponderada y prudente dentro de cada hogar para lograr:

1. El arreglo de la casa, de acuerdo a los recursos disponibles.
2. Orientar la economía, en el hogar mediante la producción, fomento e introducción de las industrias caseras apropiadas y lo necesario para la explotación agraria de tipo doméstico.
3. La limpieza de la habitación y sus dependencias, eliminación de los parásitos, insectos y otros animales dañinos.
4. La introducción de utensilios y maquinas que produzcan bienestar comodidad e higiene, y que contribuyan a enaltecer la vida de la mujer.
5. El decorado y embellecimiento del hogar.
6. El mejoramiento de la nutrición incluyendo en las comidas alimentos que ofrezca la región y los productos de la industria doméstica, a la vez que, enseñar a las mujeres a preparar guisos sanos, variados, nutritivos y apropiados.
7. El mejoramiento del vestido, enseñando a las mujeres a confeccionar y decorar las prendas de vestir y demás ropa de casa, incluyendo la canastilla del recién nacido.
8. La organización de las ocupaciones domésticas, de manera que, las labores se distribuyan equitativamente de conformidad con las capacidades de casa uno de los miembros de las familias, de tal modo que aminoren las pesadas y múltiples labores de la mujer campesina.
9. La constitución satisfactoria de la familia en plano afectivo, biológico, y legales, aconsejando prudentemente evitar los matrimonios prematuros y fomentando el cumplimiento de los

preceptos legales que norman las relaciones familiares. Por lo que toca a las muchachas próximas a contraer matrimonio, se suscitara confianza suficiente entre la familia y la educadora del hogar, a fin de que la futura esposa reciba las orientaciones necesarias para su nuevo estado.

10. Fomentar la recreación en el seno de la familia, habituando a sus componentes a utilizar provechosamente sus escasos ocios en el disfrute de momentos de sana conversación, estimulando el cultivo de relaciones amistosas entre las familias.
11. Evitar el abandono de los niños, mediante la buena organización de los hogares y la creación de un ambiente de los hogares y la creación de un ambiente social favorable a la formación cultural y ética de las nuevas generaciones.
12. Combatir prudente y oportunamente el alcoholismo y demás vicios sociales.
13. Procurar la constitución y funcionamiento de asociaciones femeninas para la protección a los niños moral y económicamente abandonados; de defensa y guía de la mujer; de fomento industrial domestico; de consumo cooperativo de alimentos y vestido etc. Que permitan iniciar, desarrollar y consolidar la integración material, económica, y social del hogar campesino.
14. Conectar a las sociedades de madres de familia con el DIF o con instituciones similares para auxiliar a los niños de familias de escasos recursos en su alimentación complementaria.
15. Organizar los centros de educación para el hogar, como resultado de sus visitas hogareñas, ´principalmente con amas de casa formulando sencillos proyectos.
16. Instruir a las maestras de las escuelas primarias que lo soliciten, en costura, elaboración de alimentos, labores de mano y demás aspectos de la economía doméstica. (Yerves, 2007, pp.75 – 77).

Para el ciclo escolar 2015-2016 este taller en la comunidad de: “no me acuerdo”, de uno de los municipios de Tabasco, tuvo una matrícula de 32 alumnos, asimismo es de trascendencia comentar que, según el perfilario de Misiones Culturales actual (2016-2017) el perfil académico docente requiere que la responsable cuente como mínimo con nivel bachillerato, además de contar con una carrera técnica en diseño de modas, algún documento que acredite sus conocimientos en cocina o carrera técnica a fin.

Este taller dentro de Misiones Culturales pertenece al sector de bienestar familiar, en el resguardo de materiales otorgados por la SEP cuenta con equipo de cocina, algunos enseres de línea blanca, máquinas de coser, sillas, mesas grandes para poder realizar sus funciones de corte y confección, además de trazos. Es de importancia mencionar que el taller está ubicado este ciclo escolar en la casa del maestro, lugar perteneciente a la Secretaría de Educación, siendo responsable de este inmueble la primaria del pueblo.

Otro de los talleres que integran las instituciones es el de **Agroindustrias:** (donde al alumno se le brinda la oportunidad de aprender a transformar alimentos, embutidos, agricultura, orientación porcina, vacuno y aves de traspatio), este taller tiene la labor de:

1. Dirigir a los campesinos para que organicen y logren el mejor aprovechamiento de la tierra.
2. Orientarlos para que el aprovechamiento de las aguas de riego y/o su dotación se ajusten a los reglamentos establecidos por la ley.
3. Procurar el cultivo racional de la tierra, introduciendo al afecto, nuevas técnicas de trabajo y en general todas aquellas prácticas que tiendan a mejorar la producción en cantidad y calidad, impartiendo enseñanzas prácticas sobre abonos, selección y desinfección de semillas, rotación de cultivos, injertos, podas, semilleros y almácigos, trasplantes, combate de plagas, almacenamiento, y empaque de producto. Particular interés debe poner en demostrar a los campesinos cómo es posible evitar la erosión y el empobrecimiento de la tierra.
4. Promover la construcción de pequeñas obras de irrigación, organización a los campesinos y enseñándolos a demandar los apoyos oficiales a que tienen derecho, a particulares que les convengan.
5. Difundir los métodos racionales para la explotación forestal; formar viveros y emprender campañas para la forestación y reforestación de los bosques.
6. Promover la introducción de nuevos cultivos apropiados y/o recomendados para la región.

7. Poner a los campesinos en contacto con agencias que el estado tiene establecidas para el incremento de las actividades agropecuarias.
8. Orientar a los campesinos en la venta conveniente de sus productos.
9. Coordinar a través de la jefatura y el comité pro-desarrollo y con la trabajadora del hogar en las tareas de educar a los campesinos para que aprovechen los solares de sus casas, en la instalación de jardines, hortalizas, huertos de frutales y anexos para la cría de animales, como gallineros, porquerizas, apiarios, etc., con el fin de mejorar la economía familiar.
10. Proporcionar a los maestros de las escuelas primarias que lo soliciten, las enseñanzas indispensables para que puedan desarrollar con eficiencia las actividades agropecuarias señaladas en los programas respectivos.
11. Enseñanza, fomento y cuidados de la apicultura.
12. Los maestros de actividades agropecuarias enseñaran de manera práctica, todas las cosas que relacionan con el cuidado de los animales para obtener los mejores rendimientos, incluyendo limpieza, alimentación, castración, ceba, ordeña, prevención y curación de las enfermedades.
13. Promoverá e instalará campos de demostración sobre distintas variedades agrícolas (Yerves, 2007, pp-80-82).

En el resguardo de materiales otorgados por la SEP este taller cuenta con enseres domésticos, al igual que economía familiar, además de contar con herramientas para agricultura, mesas y sillas.

Este ciclo escolar las clases se imparten en la casa habitación de una alumna del dicho taller, ubicada a las afueras de la comunidad.

Así también se considera relevante mencionar que este taller pertenece al sector de producción del campo y su industrialización; es significativo mencionar que a pesar de que la gente de la comunidad vive cotidianamente realizando estas actividades,

existen algunas otras actividades que este taller pudiera enseñarles o modificar se procesó de elaboración o industrialización.

La mayoría de las veces, a este taller se le dificulta lograr cumplir con la matrícula mínima requerida, que son 30 alumnos ya que muchas personas de la comunidad no lo ven como un oficio a aprender, considerando que muchas de las actividades que aquí se enseñan, son de conocimiento general para los posibles estudiantes por el estilo de vida que llevan.

Otro de los talleres es el de **Cultura de Belleza** que promueve la enseñanza de estilismo, cosmetología, maquillista, manicurista entre otros, la matrícula de esta área es de 36 alumnas en el ciclo escolar 2016-2017, así mismo según el perfilario de Misiones Culturales, el perfil de quien imparte debe contar en su currículo como mínimo nivel bachillerato, contar además con una carrera técnica como cosmetóloga, estilista o a fin.

El propósito de este taller es el de fomentar el aprendizaje en el área estética facial y corporal, además de promover y asesorar grupos para capacitar en la fomentación de la estética, coordinar la capacitación con otras instituciones establecidas en la comunidad, promover entre otras cosas la salud y el cuidado personal mediante campañas de prevención de enfermedades infectocontagiosas y participar en todas las actividades de conjunto que realice la misión cultural.

Este taller dentro de misiones culturales pertenece al sector de formación para el trabajo, asimismo en el resguardo de materiales otorgados por la SEP cuenta con lava cabezas, un looker, un pizarrón, así como 3 tenazas y una lámpara de UV que permite secar las uñas acrílicas.

Considerando que este subsistema no cuenta con presupuesto, durante el trayecto laboral la docente a cargo ha realizado gestiones, e inversiones que han permitido adquirir materiales y herramientas necesarias para el desempeño laboral y educativo: sillas, mesas, pupitres, mesas de servicio, espejos, ventiladores, además de herramientas (secadoras, alaciadoras, lámparas UV para aplicación de uñas acrílicas, difusores de cera, parrillas eléctricas, entre otras).

Es de importancia mencionar que las clases de esta área se imparten en la casa de una alumna inscrita al taller, de ubicación céntrica, desocupada y en un segundo piso; Este oficio de aprendizaje es demandante; con gran cantidad de alumnos, por lo cual requiere un espacio amplio, además de una cantidad de herramientas y materiales suficientes.

Así también se encuentra el taller de **Computación** donde se imparte la enseñanza de los programas de Word, Excel, PowerPoint y Publisher. Cuenta con 32 alumnos en el ciclo escolar 2016-2017, asimismo según el perfilario actual de Misiones Culturales, el perfil docente para este taller, debe ser técnico en Informática.

La función fundamental de computación, es fomentar la formación y capacitación en el área de la tecnología, también de manera específica, formar y capacitar al grupo de alumnos en el área de la informática, además de coordinar la capacitación con otras instituciones establecidas en la comunidad, a su vez debe promover en sus compañeros docentes la actualización en sistemas operativos y participar en todas las actividades de conjunto que realice la Misión Cultural.

Este taller dentro de Misiones Culturales pertenece al sector de formación para el trabajo. En su resguardo de materiales otorgados por la SEP cuenta con 8 computadoras, mesas y sillas; las clases de computación se imparten en este ciclo escolar 2016-2017 en la casa ejidal, un local donde se reúnen los ejidatarios para sus reuniones, ubicado en el centro de la población.

Finalmente, también se encuentra el taller de **Actividades recreativas**, en el cual están adscritos 30 alumnos, quien imparte el taller debe ser un profesor de licenciatura artística o afín, o de menos nivel bachillerato con documentación que compruebe sus conocimientos de artística; entre las siguientes funciones de este taller se encuentran las siguientes:

1. Realizar trabajos de investigación sobre el folklor local y de todas clases de manifestaciones artísticas y culturales, haciendo al mismo tiempo las recopilaciones correspondientes, con la participación del maestro de música, el jefe de la Misión, etc. Asimismo, investigara sobre deportes, recreación y ocupación del tiempo libre.
2. Fomentara los hábitos de convivencia social satisfactoria y el sentimiento patrio promoviendo simultáneamente el funcionamiento

- de sociedades culturales, artísticas literarias, centros sociales, bibliotecas, etc.
3. Organizará clubes deportivos grupos de danza, cuadros teatrales, etc. En las comunidades de la zona misionera.
 4. Promoverá y realizará toda clase de festivales, excursiones, eventos atléticos y deportivos locales y regionales, concursos de juegos tradicionales, juegos de estrado, declamación, danzas, bailables, etc.
 5. Estimulará y fomentará las formas de recreación tradicionales, que se practiquen en la zona misionera. Al mismo tiempo las recopilara para su publicación y difusión.
 6. Con la participación directa de la trabajadora de hogar fomentara los hábitos de sociabilidad entre las familias, promoviendo con la mayor frecuencia posible la recreación incluyendo relatos de cuentos y tradiciones; de lectura o pláticas sobre sucesos históricos para dar debida utilidad al tiempo libre de que disponga la gente de las comunidades.
 7. Capacitara al mayor número de personas, tanto hombres como mujeres, jóvenes y adultos, como promotores de la recreación en general y de las actividades deportivas.
 8. Colaborará con las escuelas en la organización y realización de toda clase de festivales, concursos, desfiles, actos, cívico, etc. Y en la capacitación de los maestros que lo soliciten.
 9. Invariablemente tendrá a su cargo para su debido uso, los equipos audiovisuales y de acuerdo con el jefe de la Misión, buscará los materiales necesarios a fin de que las diferentes actividades misioneras se realicen con debida oportunidad y en forma eficiente.
 10. Promoverá y participará en la construcción y acondicionamiento de campos y canchas deportivas, parques infantiles, centros para la recreación popular, teatro guiñol, centros sociales, salas de lectura, etc.
 11. De acuerdo con el jefe de la Misión coordinara las actividades con los demás especialistas para la elaboración del periódico Mural. (Yerves, 2007, pp.82-84).

Dentro de las Misiones Culturales este taller pertenece al sector de conservación y rescate de la cultura, así mismo es de trascendencia manifestar que en el resguardo de materiales otorgados por la SEP, cuenta con grabadora, micrófonos, bocinas industriales y pequeñas de 2500 watts, es de importancia mencionar que es responsabilidad del docente gestionar el vestuario o materiales para realizar su quehacer docente.

Las actividades se realizan compartiendo espacio con el taller de economía familiar en el casino del pueblo, ya que es un local de aproximadamente 210 metros cuadrados, donde existe el espacio suficiente para las labores educativas de ambos talleres.

1.7 Referentes Teóricos.

1.7.1 ¿Qué es el liderazgo?

Para algunos el liderazgo pertenece a personas que por su filantropía valores y decisión de lucha por la vida, hacen un cambio en su entorno, y así también en la sociedad; para otros, el liderazgo puede considerarse como las habilidades distintivas de ciertas personas, mismas que le sirven para actuar, dirigir o influir sobre personas a su alrededor o a su cargo como suele pasar en la Misiones Culturales, (M. C.).

Donde existen ciertos elementos en los que se encuentra el liderazgo, en algunos casos como una capacidad y cualidad sobresaliente, la cual permite orientar, guiar y dirigir un instituto misionero; razón por la que se considera importante la visión de Casares (2009) quien para él: El liderazgo “es la decisión personal de asumir la responsabilidad de influir, integrar, orientar, representar los intereses del grupo” (p.95).

De tal manera se entiende que existen líderes natos, quienes sin ostentar un puesto como tal, debido a su carisma, don de gente y calidad moral los llevan a que la gente los siga y los hagan sus líderes, de tal manera que, sin proponérselo, la gente escuche lo que dicen y los consideren dignos de seguir.

De igual forma para Frenmh y Raven (s/f., p.2) “es un proceso mediante el cual un individuo ejerce poder sobre otros”; ya que cuando la persona tiene carisma, entre otras actitudes, esto se puede volver un líder, el cual por medio de estrategias adecuadas puede conseguir el apoyo necesario de los seguidores, que a su vez los motive y les permita sentirse en estado de confort. Esto permite sepan que tienen alguien en quien confiar, que les ayudara a llegar hasta donde se lo han propuesto.

Aunado a considerarse que pueda ser la influencia social practicada por una persona sobre otras con la intención de coadyuvar en una meta a fin, ya que desde tiempos memorables el liderazgo ha sido una herramienta que ciertas personas han utilizado con la intención de lograr objetivos personales o comunales, como parte de la socialización, en el ámbito político, escolar o el que fuese; por deseo de poder o de ayudar, sin embargo es hasta ahora que se aprecia la valía del liderazgo, hablando en el ámbito escolar más específicamente.

Así también para personas como Rojas, y Gaspar (2006) el liderazgo: “es el arte de la conducción de seres humanos” (p. 18.) entendiéndose que esta es una virtud que

pocos poseen de forma innata o de aprendizaje adquirido, que como se ha mencionado tiene siempre un fin individual o global, que sirve para entablar un lazo muy estrecho con otros hacia un objetivo en común, que los une y permite con esto una ayuda mutua así como el logro de sus objetivos.

Aunque Castañeda (2011), señala que “es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral” (p.8).

Misma que permite en ciertas ocasiones realizar las actividades con entusiasmo, decisión, con fuerza de liderazgo, considerando que para los líderes es importante el manejo de los valores, ya que sirven como eje rector, guía de la conducta y actitud que muestre la persona, así como el carisma que a su vez atrae, permitiendo que la gente a su alrededor se sienta a gusto con él y deseen seguirlo.

Leithwood, Harris y Hopkins, 2008, en Fernández, Martínez y Roca (2013) señalan que el Liderazgo Pedagógico “implica que las competencias directivas se orienten a crear condiciones y promover contextos organizativos y profesionales que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje” (p.5.)

Según la perspectiva de estos autores el liderazgo pedagógico debiera estar enfocado al mejoramiento de la forma de enseñar misma que a su vez recaer en los estudiantes, pues al final del proceso son ellos los fortalecidos o debilitados hablando académicamente, considerando que, en este sentido, son los pedagogos, los responsables directos de esta formación académica y del éxito que se pueda obtener al final del camino.

En relación al liderazgo también habría que considerar lo señalado por Casares (2009) en su libro, al hacer mención que el liderazgo inicia en el núcleo familiar, pues quien mejor que los padres para inculcar los primeros cimientos de una personalidad decorosa con valores. Dirigido a la formación de líderes, los cuales estén acostumbrados a los continuos cambios, al aprendizaje constante con una vocación de servicio.

Aunque en la actualidad la sociedad ha olvidado gran parte de estos valores, ya que, con el nuevo estilo de vida adquirido en la vida moderna, en muchos núcleos familiares es palpable la ausencia de un liderazgo considerado por la sociedad como “liderazgo paterno ideal”.

Así mismo haciendo una búsqueda exhaustiva se encuentra que Chiavenato (2008) considera que el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.7)

Reflexionando sobre esta manera de pensar se considera que el liderazgo es la manera en que se influye sobre ciertos entes, mediante el diálogo y estrategias específicas en pro del logro de los objetivos propuestos, no olvidando que muchas batallas se han logrado ganar por medio de la paz, del diálogo y la razón.

En otros casos, también como expresa Casares (2009) el Liderazgo es la capacidad de “influir en otros hacia el logro de los objetivos de un grupo” (p.94) esta cuestión suele suceder cuando el colectivo tiene un objetivo en común lo cual los une a su dirigente para lograr llegar a buen término en dicha meta.

Reflexionando lo antes dicho es importante que el líder considere a su gente en alta valía y el trato sea amable y cordial, ya que esto es imprescindible para que sus seguidores realicen las acciones necesarias de manera dispuesta y durante este proceso las actividades y el trato sea de concordia.

De tal manera que, sin importar el contexto, un dirigente puede manifestar cierto tipo de liderazgo, aunque de antemano es sabido que no todos los tipos de liderazgo son los correctos o apropiados y no todos los seguidores están de acuerdo con la ideología de sus dirigentes.

Robinson (2010) menciona tres conjuntos básicos de competencias necesarias para destacar un liderazgo pedagógico idóneo:

1. Tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este conocimiento necesario para el ejercicio del liderazgo pedagógico, vincula el conocimiento curricular y pedagógico con las dimensiones administrativas y de gestión.
2. Saber resolver los problemas que se presentan en el centro en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo.
3. Fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado. El liderazgo, como proceso social, es un fenómeno relacional en sí mismo, basado en la confianza, a diferencia de otras actuaciones de autoridad, poder o manipulación (p.4.)

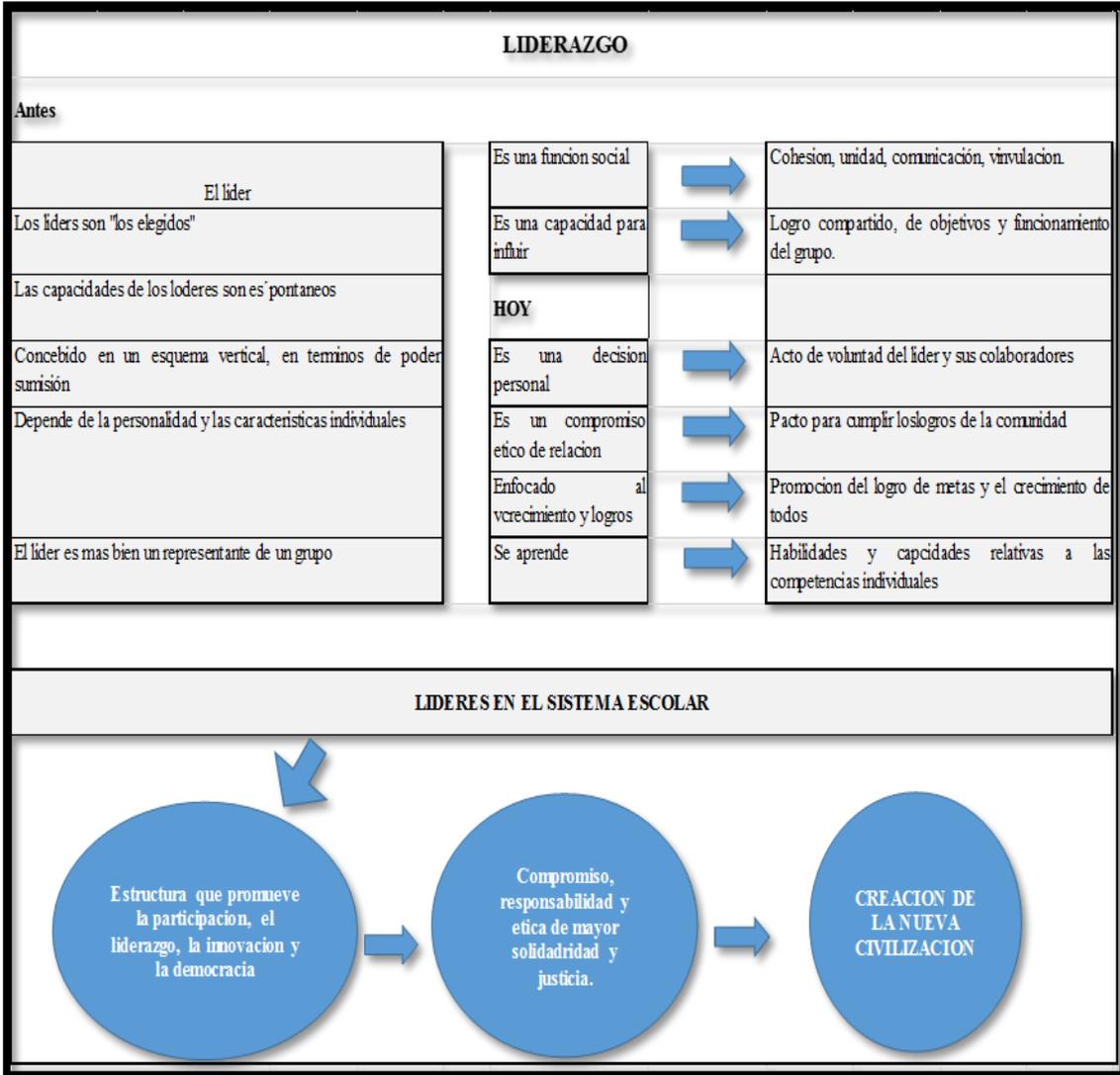
Para Fernández et al. (2013) el tema de “Liderazgo en educación es un tema recurrente que genera fobias y filias. El termino liderazgo, en general no es bien recibido en los ámbitos educativos” (p.2) ya que hoy en día a quienes dirigen o están al frente de diversas instituciones educativas, en su mayoría requieren contar en su currículo con esta cualidad, al menos en el caso querer liderar a determinado grupo, mismo liderazgo que le permita sobre llevar su trabajo en forma democrática.

Con la capacidad de un liderazgo idóneo, y por tal motivo esta petición en algunas personas causa temor, aunque es importante que un dirigente escolar pueda contar con este requisito, con la intención de dirigir y cumplir de forma eficiente su función; en especial en el sistema educativo al cual compete este proyecto de investigación.

La realidad es que no hay un método preciso en referencia al liderazgo, esto ha podido ser comprobable puesto que, se ha podido evidenciar, en este escrito que existe

una diversidad de ideas en referencia al tema. Considerando que hay disyuntivas muy palpables entre el liderazgo de antes y hoy.

figura 2 Comparativo del liderazgo antes y hoy.



Esquema del Liderazgo en el sistema escolar.

Fuente: Casares, (2009), p.100

1.7.2 Funciones directivas.

En el sistema educativo existen diferentes niveles académicos, entre ellos se encuentran directivos de diferentes características, maneras de pensar y con una ideología directiva diferente, sin embargo, todos ellos, forjan sus actividades desde la gestión administrativa, la comunidad y en algunos casos con los padres de familia.

Así también entre las actividades más sobresalientes de los directivos encontramos las pedagógicas, está es el apoyo de los docentes en el aula, la organización de los trabajos colectivos, la coordinación de las actividades académicas, culturales y sociales, además ahora con la nueva reforma entre sus actividades también se encuentra el dirigir el Consejo Técnico Escolar, entre otras más.

Aunado a lo anterior la parte administrativa también es un área demandante, en muchas ocasiones el directivo se ve en la necesidad de desatender la parte pedagógica, deslindando responsabilidades a algún subalterno docente para poder acudir a reuniones y actividades fuera del instituto.

La situación caótica en ocasiones es el hecho que el directivo se sienta intimidado para asesorar a un docente cuando éste, tiene un perfil académico superior al del mismo directivo. Es así que existen muchas vivencias en el ámbito educativo

similares a éste acontecimiento, y se puede considerar razón por la que la Reforma Educativa hace modificaciones implementando de nuevo el Consejo Técnico Escolar.

Mismo que con tanta requisición administrativa en lugar de ser de utilidad viene a interferir con las labores docentes y por ende directivas, éstas con la “intención” de mejorar las practicas, mismas que con llevan a apearse a la Ruta de Mejora, cumplir la Normalidad Mínima, Evaluación Docente, dar seguimiento a la problemática planteada y demás gestiones administrativas inmersas en la labor directiva.

Es así que con los cambios que se viven en el ámbito educativo, se pretende volver la función directiva aún más acertada, haciendo con esto que sea novedosa, animada, logrando lluvia de ideas y aportaciones entre el colectivo docente, mismo que le permitan promover una visión de liderazgo participativo, donde se enseñe la manera de aprender a aprender, además de ser analíticos.

Es así que haciendo una búsqueda de la información se encuentra a Torres (2015), quien menciona que en la función directiva escolar para que los directores mejoren su función y se acerquen a un perfil que cumpla con lo siguiente:

- Ejercicio y responsabilidad de la función pública.
- Aprovechamiento y constitución de espacios de autonomía.
- Ejercicio de un liderazgo eficaz y construido colectivamente.
- Organización y administración escolar eficaz y pertinente al contexto de acción inmediato.

- Generación de espacios y de acompañamientos formativos de apoyo pedagógico al trabajo de los docentes.
- Promoción de una cultura el compromiso de la responsabilidad con los niños y con su educación como beneficiario de los fines educativos (parr.6).

Como se puede apreciar después de lo antes mencionado, las funciones directivas según Torres requieren de preparación y capacidad, considerando que en algunas situaciones esta tramitología pudiera ser demandante y/o estresante.

Aunado a que con la era de la tecnología, los cambios constantes y la reforma educativa esto puede resultar agobiante, considerando que existen aún en el nivel directivo pedagogos quienes se encuentran desfasados en lo concerniente a la cibernética, no obstante, el directivo actual debido a esto, debe actualizarse, capacitarse, es decir estar a la vanguardia y continuo conocimiento sobre la modernidad educativa.

Sin embargo, (Bernal, 2001: 8) opina al respecto de la gestión educativa que un líder transformacional debe contar con las características como:

- **Capacidad de construir:** “liderazgo compartido.
- **Considera:** “Trabajo en equipo”.
- **Dedica tiempo y recursos:** “Formación Continua”.
- **El líder transformacional:** “Considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el “representante institucional”.

Es así que Álvarez considera que un líder transformacional debe contar con ciertos atributos que le permitan dirigir el colegio y guiar al colectivo docente a su

cargo. Ya que este autor señala que el directivo es el eje de la institución razón por la que sus habilidades son parte importante en su currículo laboral.

Siendo así que en palabras de Bernal (2001):

El liderazgo transformacional implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que entiendo como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa (p.7).

De tal hecho el líder directivo es quien debe considerar sus áreas de oportunidad y así mismo incrementar su capacidad en pro del beneficio personal y de su entorno laboral; Considerado por Bass en Bernal (2001) retoma los elementos característicos del gestor educativo con liderazgo transformacional:

- **Carisma:** Capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto.
- **Consideración Individual:** Presta atención personal a cada miembro, trata individual a cada subordinado, da formación y aconseja.
- **Estimulación Intelectual:** favorece nuevo enfoque para viejos problemas, hace hincapié, en la inteligencia, racionalidad y solución d problemas.
- **Inspiración:** aumenta el optimismo y entusiasmo.
- **Tolerancia Psicológica:** usa el sentido de humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos y para mejorar momentos duros (p.7-8).

Como se observa, para Bass (1988) un buen líder directivo debe contar con las características mencionadas, permitiendo, al líder en caso de contar con ellas, el cobijo y

aceptación de sus subalternos, así mismo que éste tipo de actitudes favorecen la gestión pedagógica directiva y la cohesión del colectivo docente.

Una vez transcritas la teoría de estos autores, se puede notar que existe una similitud en su ideología, compaginando en el hecho de considerar que para que exista un liderazgo transformacional directivo es importante tener ciertas características que permitan a sus compañeros docentes y demás, ser aceptados y lograr la fusión laboral necesaria misma que permita al director realizar sus funciones directivas de una manera cordial, empática y sobresaliente.

1.7.3 La tarea directiva en Misiones Culturales.

Han transcurrido muchas décadas, después de la concepción de las Misiones Culturales, en las que muy probablemente han existido diferentes y variados prototipos de liderazgo directivo en este subsistema. Referenciando este hecho y haciendo un retroceso en la historia misionera, encontramos que años atrás el Jefe de Misión, hoy nombrado director de Misión Cultural tenía funciones como las siguientes:

1. Promover el mejoramiento, económico, cultural y social en la comunidad con el propósito de fomentar e impulsar el desarrollo individual y colectivo.
2. Dirigir, controlar e interrelacionar las actividades de los especialistas a efecto de cumplir con los objetivos y metas establecidas.
3. Crear conciencia en los miembros de las comunidades sobre los problemas, carencias, y limitaciones que afectan el proceso de desarrollo y sobre sus posibles soluciones.

4. Constituir el Consejo Técnico de la Misión Cultural y vigilar su cabal funcionamiento.
5. Promover el establecimiento del comité pro-Desarrollo comunitario y de las organizaciones que sean necesarias para impulsar el desarrollo de la comunidad.
6. Formular el plan general de trabajo de la Misión Cultural y turnarlo para su revisión al comité pro-desarrollo comunitario y al Consejo Técnico y posteriormente remitirlo a través del supervisor al departamento de educación para adultos.
7. Coordinar la acreditación y certificación, conforme a las normas y criterios que establezcan las autoridades competentes.
8. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos y de coordinación y colaboración, que celebre la Misión Cultural y que hayan sido autorizados por el departamento de educación para adultos de los servicios coordinados de Educación Pública.
9. Coordinar las acciones de la Misión Cultural con las de los organismos e instituciones oficiales o particulares que operen en la zona de influencia.
10. Vigilar el cumplimiento del plan y los programas de estudio que regulen el servicio de alfabetización y educación básica.
11. Orientar y apoyar al personal docente en la aplicación de las normas y los lineamientos que regulen el proceso de orientación-aprendizaje, la evaluación y acreditación.
12. Propiciar un ambiente cordial y agradable de trabajo para el mejor desarrollo de las labores de la misión.
13. Realizar las demás funciones que se le asignen y que sean afines a las anteriores (Manual del Jefe de Misión Cultural, 1987, p.21-22).

Sin embargo, con el devenir de los años, estas funciones sufrieron transformaciones; no obstante, sobre estas modificaciones, a las funciones del Jefe de Misión, brevemente Yerves, (2007) comenta que “su propósito es proporcionar información al Jefe de la Misión Cultural acerca de sus funciones, los fundamentos legales que rigen el proceso educativo y orientaciones para ejercer su papel como asesor técnico, administrador y líder de la comunidad educativa” (p.73).

Posteriormente estas funciones fueron de nuevo reformadas de acuerdo a lo señalado por Campos (2001), en sus manuscritos otorgados a la dirección de Misiones Culturales en el Estado de Tabasco quien para ese momento realizaba la función de asesora académica de las Misiones Culturales, aunque actualmente es Directora General de las Misiones Culturales, en el Estado de Tabasco.

Campos (2001) Refirió por medio de este legajo y respecto a la función directiva de misión, lo siguiente:

- a) La descripción genérica del dirigente escolar es la de planear, organizar, dirigir, coordinar, y evaluar, de la misma manera la descripción específica es la siguiente: promover, dirigir y orientar las actividades que se desarrollan en las misiones culturales además de:
 - a) Coordinar la formación y capacitación para el trabajo.
 - c) Evaluar permanentemente el trabajo de todos los programas a fin de lograr las metas propuestas en el plan general de trabajo de la dirección.
 - d) Rendir informe de los programas y actividades que se realizan, trimestralmente, semestrales y anuales a la S. E. y subsecretaría de Educación Pública (parr.6).

Sin embargo, con la reforma educativa (2014), las funciones directivas misioneras de nuevo se vieron modificadas, ya que de acuerdo a la reforma actual las funciones misioneras del director se fusionaron al mismo lineamiento del sistema de educación básica, por lo que en relación a la ocupación directiva en Misiones Culturales entre otras tareas del ámbito misionero, ahora se refiere lo siguiente:

Aquel que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la escuela con las padres de familia, tutores u otros agentes de participación

comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados. (Diario Oficial de la Federación, 2015, (p.4).

1.8 Diseño Metodológico.

El presente trabajo está enfocado en la metodología cualitativa, que tiene su origen en la antropología, de origen holístico, hace uso del entorno, misma que se utilizará durante el proceso y realización de la investigación de este proyecto. De la cual se ha podido conocer que no hay una línea establecida para este tipo de exploración, ya que cada autor tiene su ideología en referencia a este tema, sin embargo, respecto a este tipo de indagación, Stake (1999) menciona que debe haber una “comprensión mediante la experiencia, la interpretación como método”; (p.41).

Siendo de tal manera se pretende recabar la información conforme se avance en dicho proyecto, aunado a que se analizará la información e interpretará apegándose a los cuestionamientos que dieron inicio a esta investigación.

Tal como menciona Taylor y Bogdan (1987) “definen a la metodología cualitativa en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable es así que se considera a las personas como un todo” (parr.3).

Una vez realizado un esbozo reflexivo se entiende que el investigador al inicio de su recorrido debe iniciar de una manera subjetiva, sin ciertos prejuicios, abierto a lo posible por descubrir y de esta manera ir construyendo su investigación, evitando especular antes de la exploración y recepción de información, puesto que se ignora lo que en el proceso de indagación se pudiera encontrar.

Así mismo es importante considerar que la investigación cualitativa requiere de información de calidad suficiente que le permite al investigador lograr construir el conocimiento conforme avanza dicho proceso.

Durante el proceso de exploración se encontró bibliografía de todo tipo, y en todo tipo de documentos de tipo físicos y/o digitales, mismos que pudieron servir en el trabajo de investigación, aunque de la misma manera a nuestro paso por la búsqueda de información, se recogió y/o desecho durante este proceso, ya que así mismo fue posible encontrar información más apegada a lo que deseábamos dar a conocer.

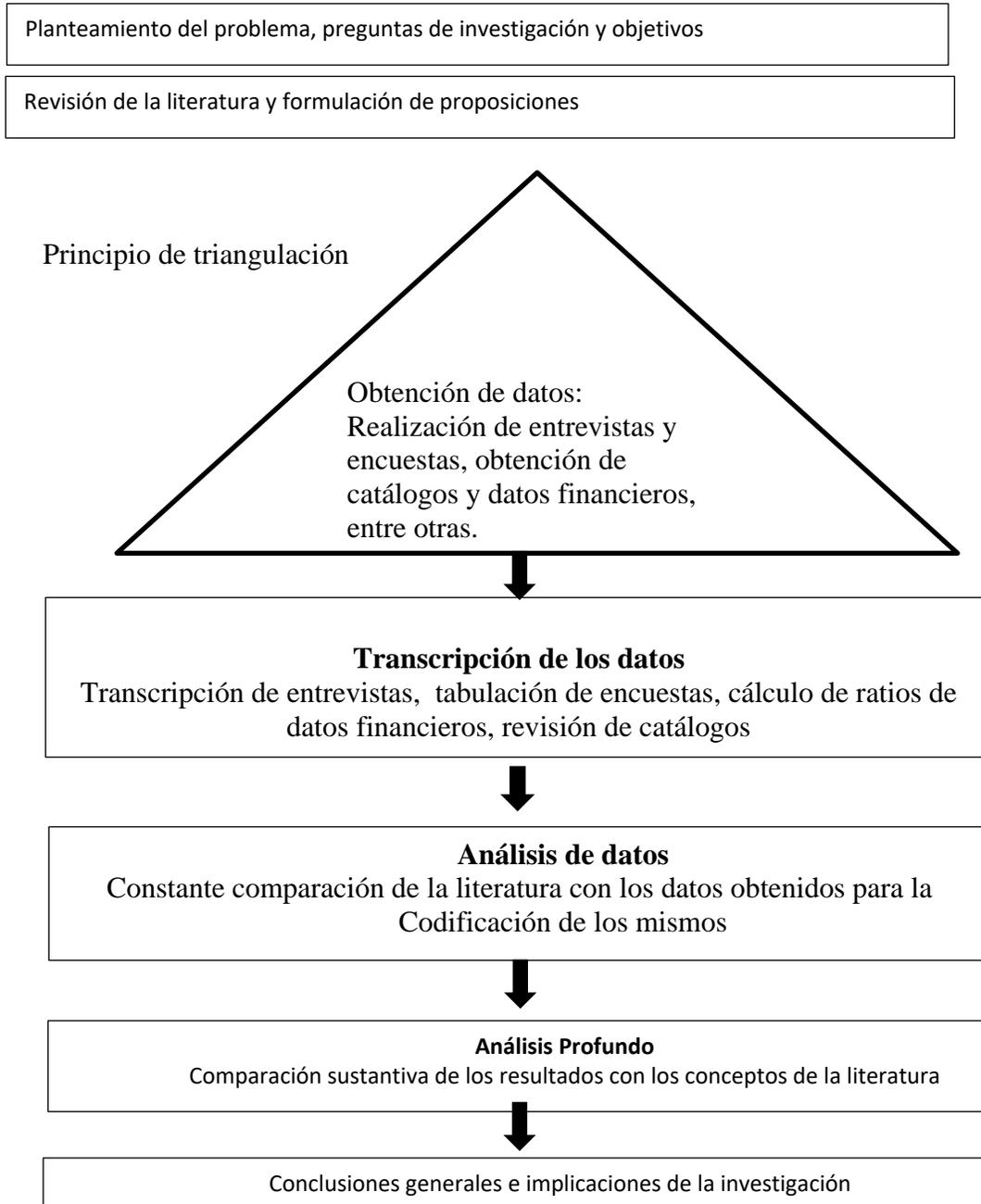
Cabe destacar que la investigación cualitativa según Rodríguez et al. (1996) debe tener el siguiente enfoque de la investigación:

Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales-entrevistas, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos- que describen la rutina y situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas (p.32).

Es así que Rodríguez et al. (1996) consideran el método “como la forma característica de investigar determinada por la intención sustantiva y el enfoque que la orienta” (p.40)

De tal manera que se procede a considerar, que el método cualitativo a utilizar como parte de la investigación, se centró en el método de estudio de caso, el cual como indica Chetty en Martínez (2006) señala que “tradicionalmente el estudio de caso fue considerado apropiado solo para investigaciones exploratorias A pesar de carecer de suficiente información, es una herramienta valiosa, el cual permite registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno de estudio” (p.3).

figura 3 Procedimiento metodológico de la investigación



Esquema del proceso metodológico a realizar
Fuente: elaboración propia, basada en Shaw (1999:65).

Misma que permite obtener datos desde una variedad de fuentes, esto considerando como tal, documentos, registros de archivo, periódicos, entrevistas directas, además de la observación directa e indirecta de los participantes, haciendo uso de todo apoyo teórico e informativo que se presente a la oportunidad de apoyar a la investigación.

Tabla 1 Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso.

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
Validez de la construcción: establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para	ser estudiados <ul style="list-style-type: none"> • Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación) • Establecimiento de la cadena de evidencia • Revisión del reporte preliminar del estudio de caso por informantes clave 	Obtención de datos Obtención de datos composición.
Validez interna: establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias	Establecimiento de patrones de comportamiento <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de la explicación del fenómeno • Realización del análisis de Tiempo 	Análisis de datos <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos • Análisis de datos
Validez externa: establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados	Uso de la replicación en los estudios.	Diseño de la investigación.
Fiabilidad: demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos Resultados por parte de otros Investigadores.	Uso de protocolos de estudio de Casos. <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de datos • Obtención de datos

Esquema del estudio de caso

Fuente: Yin 1989.

Así también Chetty en Martínez (2006) considera que el estudio de caso es “un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que requieren una búsqueda exhaustiva de casos únicos y/o similares. El cual constituye un campo privilegiado para entender más ampliamente los fenómenos educativos” (p.36).

Según Barrio, Gonzalez, Padin, Peralta, Sanchez y Tarin. (s/f) es sabido que, “para algunos autores, el estudio de caso no es una metodología con entidad propia, sino que constituye una estrategia de diseño de la investigación que permite seleccionar el objeto/sujeto del estudio y escenario real”. (pág. 2).

Stake (1998) en Barrio et al., (s/f) señala que...

Por sus características, el estudio de casos es difícil de estructurar con unos pasos delimitados pero la propuesta de Montero y León (2002) desarrolla este método en cinco fases: 1. La selección y definición del caso. 2. Elaboración de una lista de preguntas. 3. La localización de las fuentes de datos. 4. El análisis e interpretación. 5. La elaboración del informe p.5).

Este tipo de método se ha utilizado desde antaño para comprender a profundidad una realidad social y educativa. Como lo hace ver Yin en Barrio et al. (s/f) quien considera que “el estudio de caso consiste en una descripción de análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas” (p/2).

De la misma manera para Stake en Barrio et al. (s/f) “es el estudio de la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas” (p.2) es así que se considera que para este método, la particularidad es el estudio exhaustivo y a profundidad de uno o varios casos.

Entendiéndose este como un “sistema acotado por los límites que marca el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce”. (Muñoz y Muñoz en Barrio et al., 2001, p.2).

Para ser más preciso se describe como estudio de casos o caso la situación que pudiera etiquetarse como desconocida, única, queriendo entender su función además de poder estudiarse un caso o varios a la vez en correlación; es decir que su propósito fundamental es como refiere Yin en Martínez (2006):

Un esfuerzo por contribuir a la superación de las debilidades del método de estudio de caso, expuestas por algunos autores, propone adicionalmente “*el protocolo de estudio de caso*” como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su fiabilidad como de su validez. Por lo tanto, éste constituye la guía de los procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de la evidencia y contiene los siguientes elementos:

- Semblanza del estudio de caso
- Preguntas del estudio de caso
- Procedimientos a ser realizados
- Guía del reporte del estudio de caso (p.180).

Entendiéndose que el estudio de caso o casos, son situaciones aisladas, requiere de un instrumento evidencial que de fidelidad a dicha investigación es por esto la razón de requerir seguirlos pasos que Yin (2006) comparte.

Así también (Latorre en Barrio et al., 1996, p.237) comparte las ventajas de este tipo de investigación señalando en los siguientes puntos del uso socio educativo del estudio de casos:

- Puede ser una manera de profundizar en un proceso de investigación a partir de unos primeros datos analizados.
- Es propia para investigaciones a pequeña escala, en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos.
- Es un método abierto a retomar otras condiciones personales o instituciones diferentes.
- Es de gran utilidad para el doctorado que participa en la investigación.
- Favorece el trabajo cooperativo y la incorporación de distintas ópticas profesionales a través trabajo interdisciplinar, además contribuye al desarrollo profesional.
- Lleva a la toma de decisiones, a implicarse a desenmascarar prejuicios o preconcepciones. Etc.

Así pues, también (Yin en Barrio et al., 1996, p.3) manifiesta distinguir en este método de estudio de caso tres tipos de objetivos diferentes:

Exploratorio: cuyos resultados pueden ser usados como base para formular preguntas de investigación.

Descriptivo: intenta describir lo que sucede en un caso en particular.

Explicativo: Facilita la interpretación.

(Pérez en Barrio et al., 1996, p.3-4) señala las siguientes características del estudio de caso:

Particularista: se caracteriza por un enfoque claramente ideográfico, orientado a comprender la realidad singular. El cometido real del estudio de caso es la particularización no la generalización. Esta característica la hace especialmente útil para describir y analizar situaciones únicas. En el ámbito educativo nos encontramos con la necesidad de analizar y profundizar en situaciones peculiares.

Descriptivo: como producto final de un estudio de casos se obtiene una rica descripción de tipo cualitativo. La descripción final implica siempre la consideración del contexto y las variables que definen la situación, estas características dotan al estudio de casos que ofrece para aplicar los resultados.

Heurística: porque puede descubrirle nuevos significados, ampliar su experiencia o bien confirmar lo que ya sabe, es una estrategia encaminada a la toma de decisiones.

Inductivo: Se basa en el razonamiento inductivo para generar hipótesis y descubrir relaciones y conceptos a partir del sistema minucioso donde tiene lugar el caos. Las observaciones detalladas permiten estudiar múltiples y variados aspectos, examinarlos en relación con los otros y al tiempo verlos dentro de sus ambientes.

Entre estos se menciona a Yin (1989) quien considera el método de estudio de caso es:

“apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión la investigación empírica tiene rasgos distintivos como: Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes además de que se utilizan múltiples fuentes de datos y tanto puede estudiarse un caso único como múltiples casos (p.174)

De tal manera que también existen aportaciones de Rodríguez et al. (1996b)

quienes consideran que el método de estudio de caso es:

A) Holístico. Se mira con una visión amplia y se comienza una búsqueda por comprender lo complejo. B) se centra en las relaciones dentro de un sistema y cultura. C) hace referencia a lo personal cara a cara e inmediato. D) el diseño cualitativo se interesa por la comprensión de un escenario social concreto, no necesariamente en hacer predicciones sobre el mismo. E) exige que el investigador permanezca en el lugar de estudio durante un largo tiempo. F) exige tanto tiempo para el análisis como para la estancia en el campo. G) supone que el investigador desarrolla un modo de lo que ocurre en el escenario social. H) requiere que el investigador debe tener la habilidad suficiente para observar y agudizar su capacidad de observación y entrevista cara a cara. I) incorpora el consentimiento informado y la responsabilidad ética. J) describe las posibles desviaciones propias del investigador y sus preferencias ideológicas. K) requiere el análisis conjunto de los datos (parr.50.)

Mismas que en ocasiones son únicas o desconocidas por el tipo de caso que se vive, razón por la que se considera de importancia mencionar que así mismo el método de estudio de caso fue aplicado desde un principio tanto a resolver problemas de empresas como en el ramo educativo, con base a esto en la actualidad este método no presenta problema alguno para su validez y fiabilidad de resultados.

Resultando así mismo que para Chetty (1996) quien menciona en sus aportes que esta metodología es rigurosa ya que:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y porque ocurren las cosas.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explotar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y

- Juega un papel importante en la investigación por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado (p.175).

Razón por la que se consideró idóneo, por los conceptos antes mencionados los cuales se entendieron apropiados para este método de estudio de caso ya que el tema a investigar se apegó por las cualidades del proyecto de investigación.

Por lo anterior se tiene claro que, al tratar de conocer los hechos, procesos y personas, el papel del investigador en su trato con las personas involucradas en el proceso de investigación es fundamental, este afirma o niega las pautas y problemas centrales de su trabajo durante el proceso de investigación, es decir que los indicadores que se tomarán en cuenta durante el proceso de investigación no son establecidos.

Por otro lado, retomando el proceso de indagación desde la perspectiva cualitativa Según Rodríguez et al. (1996) Establecen las fases siguientes para la investigación cualitativa: “a) Preparatoria (Proyecto de Investigación), b) Trabajo de campo (Datos Acumulados), c) análisis de la información (Resultados), d) Presentación de resultados (Informe de Investigación)” (p.64).

En la primera fase señalada como parte de un estudio cualitativo se encuentra:

a) El Proyecto de Investigación.

Esta fase requiere de dos etapas *reflexiva* y de *diseño*, en este apartado se hace el descubrimiento durante el proceso de investigación sobre los fenómenos educativos, a su vez se pretende establecer la ideología, así como el marco teórico-conceptual desde donde inicia la investigación, avanza y se va conformando durante el proceso de la misma; esta etapa de diseño permite planear las actividades a realizar en la fase de investigación que prosigue.

La primera (reflexiva) es donde el investigador realiza la preparación, experiencia y opciones éticos-políticos, hace la toma de decisiones para ir avanzando en su proyecto de investigación, de ese momento, se realiza poco a poco el informe, dependiendo el avance del investigador, es importante considerar que conforme se avanza e introduce en la metodología cualitativa lo hace en un mundo complejo, estas tendencias “socializan” al investigador, ya que le sirve de guía para la realización del trabajo, pero a su vez le marca los parámetros a seguir, lo que en un momento puede llegar a sentirse como una limitación.

Estos parámetros funcionan requieren de un tipo de temas o preguntas que mantenga el interés del investigador a lo largo del proceso y a su vez una posible implicación de un proceso de autorreflexión y autocrítica.

Las fuentes de procedencia según Rodríguez et al. (1996) pueden ser entre otras:
a) La propia vida cotidiana, lo que le preocupa a la gente, b) La práctica educativa diaria,

- c) Experiencia concreta que resulta significativas, d) El contraste con otros especialistas,
- e) La lectura de los trabajos de otros investigadores (p. 72).

La segunda etapa (Diseño) tras el proceso reflexivo teórico, llega el momento de planear las actuaciones, de diseño de la investigación; es aquí donde se planea la manera en que se pretende dirigir el proyecto de investigación, considerando cual será el más adecuado a la formación, así como considerar a quien se pretende investigar, donde se analizara, seguimiento de los procesos el método de investigación a utilizar, las técnicas de recogida de datos, entre otros puntos a considerar, es aquí donde se inicia el desarrollo y planeación de lo que será nuestro proyecto de investigación.

Según Rodríguez et al. (1996) las cuestiones de investigación: representan las facetas de un dominio empírico que el investigador desea investigar de forma más profunda; Los interrogantes determinan los métodos y técnicas a emplear en el diseño de la investigación; la pluralidad metodológica permite como lo manifiestan los autores, permite tener una visión más global y holística del objeto de estudio, considerando que cada método nos ofrecerá una perspectiva diferente ya que de alguna manera son los datos cuantitativos los que nos incorporan en un estudio cualitativo.

b) Trabajo de Campo.

Hasta este momento el investigador ha permanecido fuera del campo únicamente teniendo un leve acercamiento para ir conformando la investigación necesaria para ir

dando forma al proyecto y posteriormente tener un acceso al campo de manera más segura, y agradable.

En esta etapa el investigador va introduciendo progresivamente la información misma que es fundamental para este estudio. Rodríguez et al. (1996) refiere que va ubicando las estrategias posibles, utilizados de ellas: el vagabundeo y la construcción de mapas; mismas que permiten un acercamiento de carácter informal. También se construyen esquemas sociales, espaciales y temporales” (p.72).

Así mismo se hizo la recogida de datos; la cual, durante el proceso de la acumulación de datos en el campo, el investigador cualitativo debe seguir tomando decisiones, modificando, cambiando alterando o rediseñando su trabajo, conforme la información se amplió y el proceso de trabajo avance.

Permitiendo de esta manera redactar las vivencias en la fase de campo, ya que después de un largo caminar de dos semestres por los pasillos de la investigación, tomar de la mano a la asesora y dejarme conducir, he llegado a la segunda fase (Trabajo de Campo), debo confesar que no fue nada fácil, al llegar a la puerta de la primera etapa e iniciar la preparación de la misma (Proyecto de investigación) no comprendía a ciencia cierta la razón de los pasos que se daban en esta aventura, simplemente me dejaba guiar.

Llego el momento de realizar el guion de entrevista, de nuevo me sentí nerviosa, angustiada, considerando que probablemente no lograría el propósito final, sin embargo, cuando más desesperada estuve, ahí estaba la asesora Mar, a quien me aferré y fue mi sostén durante este proceso, una vez logrado concluir con el guion, seguía el acercamiento más importante a mi sujeto informante.

La entrevista; esta fue pactada con antelación. Llegado el día que debía presentarme ante el directivo misionero como investigadora, fue intenso, me sentí ansiosa y temerosa de no lograr lo que necesitaba, para dar un paso más, con nerviosismo, llego el momento tan ansiado... ¿el lugar?, “la casa del maestro Luisito” (como se le conoce a este lugar, en la comunidad de “no me acuerdo”, de uno de los municipios del estado de Tabasco, al área que en este Ciclo Escolar ocupa la dirección de la Misión Cultural No. 00).

Es una casa antigua, inaugurada el 12 de octubre de 1961, construida por el Gobierno del Estado, el Lic. Carlos A. Y el H. ayuntamiento de la comunidad, junto con la presidencia municipal quien para ese entonces el Presidente Municipal, era el profesor Jesús Sandoval V.

Se percibe por las fechas y su estructura que es una casa antigua, la cual guarda los detalles de su época, el sello del prototipo de casas de los 60's. La cual nos presenta una sala pequeña que está en el lado izquierdo de la casita, justo donde ahora se

encuentra el escritorio del director misionero, y detrás de éste un gran pintarrón blanco. El escritorio, tiene frente a él y a sus alrededores 6 sillas negras (para que se sienten los profesores al llegar a certificar su entrada y salida).

Tal como habíamos pactado el director misionero y yo, me presenté ante él, el viernes, 7 de octubre, me senté a un costado de su escritorio con un leve nerviosismo, le platiqué sobre mi proyecto de investigación, le mostré por segundos, las preguntas que le haría, pedí su autorización para video grabar, me dijo que no me iba poder ayudar así, pero que se podía usar un audio.

No lograba relajarme, (aunque después de pasada la entrevista, lo analicé y se me hacía ridículo haberme puesto nerviosa, cuando ya conocía a esta persona) me preocupaba el incomodar con alguna pregunta a este directivo, o si podía ofenderle, no deseándolo, sin embargo, prepare el audio del celular lo acomode a manera que se escuchara la voz, sin necesidad de pegarlo a su boca.

Proseguí a leer la primera pregunta, poco a poco me relajé, la lectura corporal, el movimiento de las manos del directivo misionero, sus risas (a lo mejor nerviosas) al responder y sus amplias respuestas a las preguntas, sirvieron de mucho, mientras más avanzaba con las preguntas considero que ambos nos íbamos relajando, al grado de reír y bromear en lapsos, cuando él, no sabía que responder.

Al final de la entrevista me sentí muy calmada, y supongo que el directivo misionero, por su postura, lenguaje corporal y accesibilidad, también se relajó, el nervio había pasado. Así fue que temerosa de una negativa propuse una segunda entrevista en caso necesario, a lo que el director respondió; que sin problema alguno contara con su disposición.

Teniendo la información en mi teléfono móvil, fue toda una experiencia vivir la transcripción de la entrevista que había sido de 25:56 minutos y que en la transcripción se volvieron horas; posterior a esto, elaborar la matriz empírica, fue otra historia; la Observación, debo confesar que a diferencia del primer acercamiento éste, ya no me causo angustia, grabe con mi celular tres reuniones y sin novedad alguna.

Así mismo considero hoy, que para mí, lo vivido fue una excelente experiencia de vida. (Me dejo un deseo por seguir investigando) viví, disfruté y aprendí del proceso del acercamiento al campo.

c) Fase Analítica.

Para realizar esta fase de análisis es prudente iniciarla una vez teniendo la información acumulada con anterioridad, esto será con datos suficientes y adecuados, misma que se ira conformando durante el trabajo de campo, la cual llegado el momento se procederá a desechar lo que se considere no será de utilidad para este proceso de investigación. Aunque por motivos didácticos la situamos como una fase posterior.

En esta etapa del proyecto, se ha logrado vivir una experiencia diferente, ha sido de todo este caminar lo más apasionante, leer, buscar, indagar, cuestionar, observar, disfrutar todo lo que se realizaba, (llegue a sentirme como una espía camuflajeado) y a su vez también fue de las cosas más difíciles que uno vive cuando descubre sus áreas de oportunidad (la etapa de análisis de la información, sobretodo la redacción).

Sin embargo, de nuevo se pudo contar de manera incondicional con la asesora de tesis, la cual nos fue guiando, paso a paso, e hizo que despertara en nuestro intelecto dormido el chip que permitió transpolar la información obtenida de voz del director misionero y a su vez lograr con éxito llegar al objetivo propuesto con antelación.

d) Fase Informativa.

Esta es la fase con la que se termina; aquí se realiza la muestra de los resultados, el investigador en este momento tiene una idea más clara de lo que acontece, y de esta manera puede clarificar y hablar con habilidad sobre el tema, objeto de su investigación.

El informe cualitativo debe ser un argumento convincente, presentando los datos, sistemáticamente que apoyen el caso del investigador y refute las expresiones alternativas.

Existen dos formas fundamentales de escribir un informe según Rodríguez et al. (1996) “Como si el lector estuviera resolviendo el puzzle con el investigador, además de

ofrecer un resultado de los principales hallazgos y entonces presentar los resultados”
(p.72).

1.8.1 Técnicas e Instrumentos.

Para la recogida de datos que permitió el análisis de la información se consideró emplear la técnica de la entrevista; La palabra entrevista deriva del latín y significa “los que van entre sí”, razón por la que se consideró como una conversación que tiene el propósito de obtener información; con la finalidad de disponer de datos e información que permitió conocer sobre la temática del estudio misma que tuvo como técnica para la recolección de información a la entrevista y la observación.

Es preciso plasmar que existen diferentes tipos de entrevista, de acuerdo al propósito de la misma y a las condiciones que se viven; en ese caso se tomó la decisión de hacer un guion de entrevista a profundidad de acuerdo a la problemática que se plantío trabajar.

Con referencia al tipo de entrevista, en este caso a profundidad. Alonso (1994) manifiesta que:

La entrevista a profundidad es un constructo comunicativo y no un simple registro de discurso que hablan del sujeto. Cada investigador realiza una entrevista diferente según su cultura, sensibilidad y conocimiento

particular del tema, y en lo que es más importante. Según sea el contexto en el que se está llevando a cabo. Son reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, expectativas o situaciones (p.230).

El instrumento de apoyo a la entrevista será un guion de preguntas de investigación, elaboradas previamente, dichas preguntas servirán de orientación durante el desarrollo del diálogo, para no perder el hilo de la conversación y la plática fluya de manera más natural y sincera; Además se considera la posibilidad de utilizar en todo momento una grabadora, previa solicitud de permiso y autorización al sujeto informante.

Así mismo se considera la toma de notas que permiten rescatar información relevante al tema de estudio, al estar en contacto con la realidad que emerge al estar en el campo. También se considera hacer uso de la observación – no participante como estrategia para la obtención de datos, es decir el presenciar y recabar evidencias de las gestiones y actividades que se realicen sin ser influencia para dicho proceso, y de ser necesario se recurrirá a todo tipo de documentos que den evidencia de su gestión.

Es aquí donde el investigador toma sabor y disfrute a su investidura, donde el caminar en el proyecto de investigación te deja un aprendizaje realmente significativo, recabar información no siempre es fácil, sobre todo cuando el sujeto de investigación no siempre se encuentra dispuesto a revelar sus anécdotas profesionales.

En este proyecto muchas veces creí no poder completar la investigación, desarrollar el intelecto, la redacción y lo que en ella conlleva no fue fácil, en la ilación, hubo muchos tropiezos, caer, levantarse, volver a empezar fueron situaciones constantes. Para lograr dar respuesta a las preguntas de investigación se tuvo que hacer uso de la observación, el análisis fue un muro casi inquebrantable que me hizo doblar en sollozos muchas veces, sin embargo se logró llegar a la etapa de conclusión aunado a una exhalación y revisión de los detalles finales que permitieron presentar este trabajo.

1.8.2 Sujeto informante.

El sujeto informante con el que se trabajó en este proyecto de investigación, fue un solo protagonista, el cual se guardó su anonimato por protección del mismo y se menciona como el director misionero, esto debido a que únicamente existen nueve Misiones Culturales en todo el Estado de Tabasco.

Este director misionero inicio sus labores docentes el 1 de septiembre de **1992**, trabajando en lo que en Misiones Culturales se conoce como una sala popular de lectura, es así que conoció las M. C. derivado de la invitación que recibió para atender una sala popular de lectura; por su entonces Prof. De bachillerato mismo que laboraba en esas fechas como coordinador General de las Misiones Culturales en el estado de Tabasco; con el deseo de seguir estudiando y con la conciencia de que sus padres, no contaba con recursos decidió obtener este empleo de importancia para él.

Años más tarde, al cursar el primer semestre de la Licenciatura en Educación, tuvo la oportunidad de entrar a M. C., requiriendo además de continuar con sus estudios, contar con conocimientos diversos sobre oficios varios.

Es así como inicio una carrera laboral en las Misiones Culturales, iniciando su historia misionera, cubriendo un contrato laboral. Para ese momento sus actividades a realizar eran, en las mañanas encargarse de la biblioteca, círculos de lectura y apoyo en tareas, colaborando con la cultura y la educación y por la tardes se trabajaba en referencia a la alfabetización, primaria y secundaria, aunado a la enseñanza de manualidades, corte y confección, cocina, repostería, siembra, gestiones para construcción de canchas, y actividades recreativas diversas sobre todo en fechas consideradas importantes.

Todo lo mencionado para el entretenimiento de las personas además de cualquier trámite requerido para la prosperidad de la gente de la comunidad en donde se ubicaba esta Sala Popular de Lectura. Según nos refiere nuestro sujeto informante, los responsables de las salas populares de lectura eran “todólogos”, directores, docentes, técnicos-docentes, talleristas y afanadores.

Para tal caso este director, tendría que quedarse a vivir en la comunidad; considerando que en antaño se trabajaba de 8:00 a 13:00 p.m. y de 15:00 a 18:00 hrs.

Razón por la que era parte de la contratación quedarse a vivir en la comunidad donde se laboraría y viajaba los viernes a su municipio de residencia.

Para **1993-1994** al director misionero se le transfiere a una M. C. ubicada en una comunidad de Teapa, posterior a este hecho es trasladado a otra M. C. la cual durante el Ciclo Escolar **1994-1995** se encontraba posicionada en una ranchería del municipio de Macuspana.

Para el Ciclo Escolar **1995-1996** permanece ubicado en Macuspana ya que continúa laborando en la Sala Popular de Lectura adscrita a la Misión Cultural X; se considera de importancia comentar que las Misiones Culturales contaban con el taller de Educación Básica, para no provocar una duplicidad.

Debido a que las Misiones Culturales en Tabasco no tenían para este entonces una demarcación Geográfica, para el Ciclo Escolar **1996-1997** la Misión Cultural X a la que pertenecía esta sala popular de lectura es removida a un municipio de Cárdenas.

1998-1999 ahora esta M. C. X se traslada por dos años a una comunidad de Centro, ubicando la sala popular de lectura de nuevo cerca de esta (el director misionero no recuerda la ubicación exacta).

Para **1999** el director de la M. C. X le ofrece al sujeto informante sea su sucesor en la Dirección, aunque por cuestiones personales denegó el ascenso.

En **2010** cuando desaparece el taller de Educación básica en el Estado de Tabasco, con estos docentes se crean 2 Misiones Culturales, siendo así, que de nuevo se le ofrece la dirección escolar a este director misionero; y al crearse estas Misiones Culturales, Se le ubica al director misionero en una de ellas (ubicando esta donde fuera en años remotos un internado).

Es en ese entonces que el Director General de Misiones Culturales en el estado de Tabasco, considera después de hacer una revisión de los perfiles docentes, al directivo misionero como candidato idóneo para ocupar una dirección, ya que ostentaba estudios de Licenciatura en Educación Media, (y en su mayoría los docentes solo contaban con un nivel medio superior), Siendo egresado de la escuela normal logra ser asignado como director de una escuela de Misiones Culturales.

A la par de la conformación de las nuevas Misiones (2) y considerando que no existe presupuesto para elevar la plantilla docente en las Misiones Culturales, se realiza una reunión informativa, donde se invita al director misionero a laborar como dirigente de la Misión Cultural No. 00, al no existir ya alfabetización y consciente del compromiso que se aproximaba este valioso recurso humano acepta dirigir esta Misión Cultural.

Es entonces que inicia su labor como director, el 23 de agosto de **2010**, laborando únicamente con cuatro elementos durante el periodo de **2010-2012**. Trasladándose posteriormente a otra comunidad de Jalpa, lamentablemente únicamente se pudo instalar la escuela un Ciclo Escolar, ya que esta comunidad carecía de espacios y alumnos, por lo que se tuvo que ser removida a un poblado mucho más grande en cantidad poblacional y con más espacios para ubicar los talleres de esta escuela durante **2013-2015**, misma que actualmente se encuentra en la comunidad de “no me acuerdo”, del municipio de Tabasco.

1.9 Cronograma:

Las actividades como parte del trabajo investigativo se ha organizado la tabla que a continuación se presenta.

Tabla 2 Cronograma de actividades

SEMESTRES	PRIMER SEMESTRE		SEGUNDO SEMESTRE		TERCER SEMESTRE		CUARTO SEMESTRE	
FASES								
Planeación del proyecto		Agt.- Ene. 2016		Feb.- Jul. 2016				

Trabajo de campo.						Agt.- Feb. 2017		
Análisis de la información y resultados								Feb.- Jul. 2017
Presentación de resultados								Jul. 2017

Nota: Esquema del avance para la investigación.
Fuente: Diseño propio (2016).

Es de observancia mencionar que dicho cronograma fue sujeto a flexibilidad, tal cual lo es el método cualitativo con el que se desarrollado este proyecto de investigación, en referencia a que se apegó a la temática de estudio, la cual pudo caer en alguna modificación dependiendo los resultados que se obtuvieron en el camino, es decir que los indicadores que se establecieron en cuenta durante el proceso de investigación no fueron inquebrantables o removibles, según las necesidades.

Capítulo 2. Marco Referencial.

2.1. Estilos de liderazgo.

Existe diversa información sobre los estilos de liderazgo dado que varios teóricos que hablan del tema, entre los cuales encontramos al considerado en la actualidad como líder del tema, Kotter (2011):

Quien menciona que los desafíos específicos que los líderes de hoy en día están enfrentando son más complejos que nunca antes y los cambios con los cuales deben lidiar son más interdependientes y grandes. Estos hacen que el liderazgo para el cambio sea mucho más crítico (p.23).

Por lo anterior se considera que cada vez es aún más difícil lograr el liderazgo esperado, la gente es cada día más difícil de liderar, razón por la que los líderes deben aprender a enamorar no solo la mente de sus seguidores, sino también su entusiasmo.

Lewin (2007) considera que el estilo de liderazgo, caracteriza al directivo, por tener una conducta decorosa, honesta, transparente y congruente con lo que profesa, “de este modo, un líder sería la persona que tiene características y cualidades que los demás no poseen, en alguna dimensión de la actividad humana, profesional o personal” (p.15).

Por lo antes dicho Roa (2011) señala que “el liderazgo se podría definir básicamente como la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad cualquiera que sea.” (p.12) Es decir que un directivo será un líder

o una figura de autoridad, si ostenta la suficiente capacidad de solución de problemas, demuestra seguridad en sí mismo y en su relación con los demás, de tal manera que tiene la habilidad de deslindar responsabilidades y cuenta con la confianza básica de que sus compañeros educadores realizarán con eficacia y eficiencia la labor docente designada, conjuntamente de contar con la humildad de aceptar adquirir aprendizaje de los demás.

Así también en busca del conocimiento y el saber el teólogo Lewin (2007) manifiesta que realizó un estudio de investigación en la universidad de Iowa sobre el comportamiento de tres estilos de liderazgo, Sorados (2010) “estos estilos fueron muestra, y a su vez seleccionados por la diferencia tan marcada que existe entre cada uno de ellos, denominados hoy en día como **autocrático, democrático y laizzes faire**” (p.25) es de importancia resaltar que dicho experimento se realizó a fines de la década de los 30’s.

Como resultado de dicha investigación realizada por Lewin (2007) se estableció que un **líder autocrático** es un líder que concentra las disposiciones, de esta manera los subordinados no tienen autonomía, puesto que el autoritario líder únicamente proporciona órdenes y de la misma manera espera obediencia, de tal manera es temido por sus discípulos, mismos que solo realizan sus deberes bajo la presión del jefe.

Es entonces que se entiende que el líder debe ser una persona capaz, con resolución de problemas y habilidad de dialogo para dar paso a una empatía con sus seguidores.

Otro de los tipos de liderazgo con el que experimentó el teólogo Lewin fue el **liderazgo democrático**; el cual “es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo” (Hernández, 2006: 105) caracterizado por solicitar la participación y opinión de todos los integrantes de su equipo de trabajo, interesado a su vez por el trabajo colaborativo, es un dirigente preocupado por el Recurso Humano, las labores pedagógicas, considerando que la motivación es fundamental para el logro de los objetivos.

El último de los tipos de liderazgo planteado fue el **liderazgo laizzes Faire** el cual, a diferencia de los dos tipos de liderazgo anterior, este último, es el punto intermedio; pero también el menos recomendable, ya que este dirigente demasiado permisivo, tolerante y esquiva su responsabilidad al grado de descargar su responsabilidad en los docentes.

Por tal motivo Este último tipo de liderazgo mencionado, (**el líder laizzes Faire**) no es recomendable para grupos con falta de responsabilidad y madurez; ya que como citan Gil y Ginter (2007) “a largo plazo los autores demostraron en su investigación que

era más efectivo y eficiente el estilo democrático, sin embargo, el estilo autocrático la cantidad y calidad del trabajo fue mayor, lamentablemente este efecto no duraba mucho” (p.314).

Tal como menciona Alvarado (1996) es de considerar que “depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para alcanzarlos” (p.51). Razón por la que debido a esta conducta presenta disociación de grupo, así mismo los docentes muestran poco respeto por el líder, pues únicamente comunican la información volviéndose lleva y trae de la misma, dejando actuar a sus discípulos al libre albedrío.

Así también Rodríguez (1998) describe que el líder educacional comprende ser una persona que cumpla con ciertas características como:

Métodos y estilos de trabajo, en los que el burocratismo, el esquematismo, la inercia, y todas sus secuelas, deben dar pasó a la constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas que se presentan, para elevar la calidad de los servicios educativos. (p.56).

Laudon K. y Laudon J. En Hernández (2008), refiere que algunos enfoques del liderazgo son los siguientes:

Estratégico (logro de la visión, misión, objetivos, estrategias, competitividad estratégica).

Eficacia del líder (dimensiones: poder otorgado por el puesto, estructura de tareas, relación líder-miembro). **Camino-meta** (factores: características de los subordinados, condiciones de trabajo). **Situacional** (relaciona el estilo de comportamiento del líder con la disposición de sus subordinados al trabajo). **Continuo del liderazgo** (asocia el comportamiento del líder y de sus subordinados en diferentes situaciones). **Transaccional** (mejoramiento de las funciones

administrativas, elevación de la productividad, sentido de compromiso con la organización). **Transformacional** (compartir una visión, articular un sistema de valores, inspirar y motivar al personal, promover el cambio e innovación). **Cultural** (comprensión de valores absolutos, fundamentales, axiales, vitales). **Interactivo** (inclusión, colaboración, formación de relaciones, responsabilidad). **De servicio** (apelar a la fuerza de su espíritu y potencial, ganar y mantener la confianza de los demás, servir por encima del interés personal, saber escuchar, afirmar el sentido del logro). **De apoyo** (marcada orientación hacia el trabajo en equipo, toma de decisiones y poder descentralizados, igualdad entre el líder y sus seguidores, recompensa al esfuerzo). **Virtual** (poseer una mente abierta y flexible, mostrar una actitud positiva, centrar la atención en las soluciones en lugar de hacerlo en los problemas, emplear excelentes habilidades de comunicación, tener presente que el trabajo se logra a través de las personas y no a través de la tecnología) (p. 34).

2.1.1 El ser líder.

Una encomienda importante para quienes dirigen un grupo es el ser líder ya que se debe reflexionar en la importancia de lograr una empatía para con éstos, pues la responsabilidad de estar frente a un grupo social, familiar, empresa u organización no significa que quien lo asuma sea líder.

Es por esto que se ha de considerar a Casares (2009) quien nos comparte que “las habilidades y capacidades básicas para ser un líder efectivo se aprenden; además, no se aprenden de una vez y para siempre, sino que el líder tendrá que estar en continuo aprendizaje” (p.97). Ya que en lo referente a la educación y al entorno que fuese, es bien sabido que la actualización nos permite saber y conocer de la vanguardia del momento, además que esto permite conocer estrategias posibles para lograr ser un buen líder.

Según Rojas et al. (2006) “Las Bases de Liderazgo en educación inician con un líder conducción” (p.18) éste personaje, es imprescindible en algunos proyectos ya que hay que considerar que para que una estrategia tenga éxito es necesario exista en determinado grupo un dirigente, el cual de seguridad y fortaleza anímica al grupo; puesto que un líder puede ser el padre de familia, el jefe departamental, de área, director general de alguna empresa, un maestro, un presidente de un país; cualquier dirigente con elementos que estén dispuestos a seguir y para esto que sepa orientar o conducir a quienes tiene a su cargo.

Un líder da unidad y cohesión al grupo, sea cual sea éste. Ya que es el “depositario de las expectativas, los valores, las creencias, y esperanzas del grupo; por eso es apoyado y respaldado” (Casares, 2009: 94) es decir que un líder debe ser digno de confianza, tener ética, calidad moral y lograr con esto ser apreciado por sus seguidores, los cuales deben ver en él los valores bien marcados, sabiendo que este líder es digno de confianza.

Por tal hecho, un líder al ser elegido por los seguidores como tal, debe comprometerse con ellos, para lograr salir adelante en los objetivos propuestos, mismos que los unen y permiten tener algo en común, ciertamente este dirigente debe de poner en juego sus conocimientos, que le servirán para el logro de los objetivos.

En otras palabras, un líder “se compromete a influir en el grupo y sus miembros, a aportar su energía, conocimientos y talentos para la conducción y el logro de los objetivos” (Casares 2009: 95.) capaz de vivir en valores como el de respeto, tolerancia, equidad, paciencia, optimismo, positivismo, entre otros, además de contar con ética.

Así bien, un líder comúnmente toma en cuenta el servir y no el servirse, tal como comenta Casares (2009) “Los líderes auténticos viven la paradoja de dar un servicio altruista y también lograr su propio beneficio legítimo” (p.94) Esto sucede en ciertos casos, cuando el deseo de servir del dirigente es desinteresado, el líder se siente beneficiado anímicamente, puesto que el hecho de saber que sus seguidores logran la meta propuesta, permite que él (el líder), se sienta satisfecho.

Por lo tanto, para Fernández et al. (2013), un líder afronta desafíos distintos según algunos teóricos consultados entre los que se mencionan:

Crear una visión, difundirla y seguirla (Bush Y Glover, 2003), definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemática y congruente, en especial con su ejemplo (Sánchez Santa Bárbara y Rodríguez Fernández (2010), identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual de la organización. (Salazar, 2004.), ser agente de cambio y ser capaz de gestionarlo dentro de la organización (Kaufmann, 1997), crear y sostener la mejora continua (Ahmed y Rafiq, 1998), establecer y controlar, con claridad y justicia, los objetivos, funciones, responsabilidades y roles del personal (Hersey y Blanchard, 1969 y 1996), fortalecer el trabajo en equipo y el clima organizacional (Cayulef, 2007), estar presente, esto es entrar en contacto y dialogo con los seres humanos que componen la organización o se relacionan con ella (Hue, 2012), promover un alto nivel de energía y orientación a los

resultados, premiándolos cuando se produzcan (Hersey y Blanchard, 1982) (pp. 13 – 14).

El líder debe tener bien definidas sus metas, compartir sus objetivos y motivar a un cambio positivo a las personas en su entorno, “Puesto que un gran líder es el que puede ayudar a otros a descubrir su potencial por sí mismos” (Bennet, 2001: p. 2) considerando que dicho dirigente debe sentir el compromiso con la institución que representa, con los docentes a su cargo, con los educandos, con la comunidad; debe poseer una esencia de humildad, filantropía, deseo de superación para con él y quienes lo siguen.

Tal como sucede en las escuelas de Misiones Culturales, en las cuales como se comentó con anterioridad se requiere de una amplia gestión escolar.

Ya que el subsistema de Misiones Culturales, no cuenta con recursos suficientes para realizar las labores docentes cotidianas, así mismo es el director escolar de cada una de las escuelas en cuestión, quien dirige directamente el destino de estas Misiones Culturales, gestionando cada ciclo escolar lo que serán los salones de clase durante el tiempo de permanencia de la Misión Cultural, puesto que se carece de infraestructura propia.

Aunado a lo anterior el director de estas escuelas debe tener la responsabilidad de cumplir las expectativas de su grupo y mantener un servicio altruista con un elevado

grado de salud psíquica o talento emocional, ya que los líderes sobresalientes sale de su camino Para potenciar la autoestima de su personal.

2.1.2 El Liderazgo como cualidad personal.

Según Murillo (2006) “los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas, que los llevan a desempeñarse de forma destacada” (p.1) como se puede apreciar existen diferentes ideologías con referencia al liderazgo, sin embargo tal como menciona Munch (1997) existen diferentes estilos de liderazgo, pero ellos deben tener un “conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados” (p.146).

Es por ello, que es importante considerar que el deber de un director, es trabajar en tener un buen liderazgo, mismo, que permita al colectivo docente sentirse estimulado, para que de la misma manera frente al grupo escolar se realice este efecto, impulsando como efecto dominó el entorno escolar en el que se encuentre, puesto que este mismo llevara a lograr los objetivos propuestos.

Así también es importante mantener presente que un líder educativo comprometido cuenta con la habilidad, destrezas y actitud, que impulsan al grupo, además de ser un individuo motivador que estimula, involucra y da confianza a sus seguidores para lograr alcanzar las metas impuestas en común.

Es en este proceso donde el líder directivo, pone en juego cualidades para influir convincentemente en sus discípulos en bien del progreso escolar, considerando ser empático, congruente en sus actos y con lo que pregona.

Es conocido que los valores son parte fundamentales para contar con una personalidad y credibilidad íntegra, y la práctica de estos valores permite en su mayoría causar un buen impacto, además de ayudar al logro en la vida de las personas que confían en él líder y lo siguen.

De tal manera que cuando el dirigente del grupo se compromete con sus seguidores y se encuentra siempre en la búsqueda de las mejoras, para los mismos, siente la apremiante obligación de realizar su labor con ahínco. Siempre en pro de colaborar en el aprendizaje de sus subalternos, esto conlleva a resultados satisfactorios entorno a lo que mueve las masas; ya que “la tarea de un líder es elevar a su gente de donde está, hasta no haya llegado jamás” (Kissinger, 2011: parr.3).

2. 2 El liderazgo directivo

Aunque el liderazgo es asociado con el desempeño directivo y se cree que por su naturaleza del puesto debe tener entre sus habilidades y capacidades curriculares el ser líder, en muchas ocasiones esto no siempre sucede ya que este liderazgo se va

adquiriendo día con día conforme se adquiere el conocimiento y se van conociendo a los colaboradores de trabajo.

Ya que como manifiesta Loera (2003):

La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas. (p. 8).

Parafraseando lo mencionado por Loera en efecto el director cuenta con la capacidad y autoridad de influir en los actores de la educación de la institución a su cargo, pudiendo ser de muchas formas, pero casi siempre se pretende que esta influencia sea de manera voluntaria y del agrado de los liderados, para lograr obtener el resultado esperado favoreciendo el logro de los objetivos propuestos y/o esperados.

Es sabido que en algunas ascensiones anteriores dichos asensos eran concedidos por medio de antigüedad, razón por la que en algunos casos el conocimiento del director se obtenía de manera empírica o tal como menciona Torres (1998) “con modelos aprendidos de sus anteriores figuras de autoridad” (p.61) aunque este tipo de aprendizaje no siempre da el mismo resultado, ni la labor se realiza tan fácilmente como se esperaba, en muchos casos se aprende en el acierto y error y de la misma manera se avanza.

Ya que el liderazgo directivo efectivo según la ideología de Kotter (1998) es el proceso de dirigir a un grupo siempre con el ánimo de obtener buenos resultados sobre los objetivos propuestos ya que para este personaje lo importante no debiera ser el desempeño del puesto únicamente.

Considerando que lo importante para la unidad escolar y por ende para el director son los procesos de enseñanza aprendizaje de los educandos, mismos que deben ser compartidos por todos los actores involucrados en este ámbito, en ellos se encuentran el colectivo docente, padres de familia, alumnos y por ende los alumnos.

Es importante comentar que el liderazgo no es una atribución del puesto del director sino una particularidad personal en construcción constante que se manifiesta con las actividades realizadas en donde pone en juego lo aprendido, así como ir logrando destacar su liderazgo; así como lo menciona Robinson, Hopeda y Lloyd (2009)

Nuestra concepción de liderazgo destaca su papel en el cambio: liderazgo implica influenciar en la gente para pensar y actuar de forma diferente, ya sea directamente (encuentros cara a cara) o indirectamente (mediante la creación de las condiciones pertinentes). Podemos distinguir entre liderar y gestionar. Gestionar es acerca de mantener operaciones y rutinas; Liderazgo trata de recabar apoyo para el posible cambio. Sin embargo, la distinción no se puede establecer radicalmente, pues los gestores precisan de competencias de liderazgo (para poder influir) y los líderes necesitan habilidades gestoras (comprender como las rutinas y sistemas inhiben o apoyan los cambios posibles) (p.68).

Retomando lo mencionado por Murillo es importante analizar este tipo de liderazgo con el fin de detonar las actividades que sirvan para resaltar el papel del

director como líder, así como permitir que exista un liderazgo compartido con los docentes integrantes de la misma escuela, logrando que a su vez se involucren y se sientan parte de la Misión, Visión y objetivos concretos de la misma.

2.2.1. Liderazgo directivo y la calidad educativa.

La relación del liderazgo efectivo y la calidad educativa guarda una carencia muy importante por el impacto que puede lograr el liderazgo del directivo de ello algunos acercamientos teóricos permiten identificar lo siguiente:

Según Ducker en Barrio et al. (2015), No se trata de una personalidad magnética, eso puede ser solo facilidad de palabra, tampoco de hacer amigos o influir sobre las personas, eso es adulación. El liderazgo es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales. (parr.16).

Ya que el líder no es un hombre superdotado, ni posee un poder de atracción, puesto que los liderados deben seguir a su líder por sentirse empáticos, es decir a gusto con él, es decir esto les permita crecer como personas y sentirse capaces de lograr los objetivos propuestos, que el líder ayude de manera conducente a que los seguidores descubran por si mismos sus aptitudes, actitudes y capacidades considerando que esto a su vez permita elevar su autoestima.

Entre otras palabras el directivo debe además guiar, coordinar, orientar y vigilar que los procesos educativos se lleven a cabo, sin olvidar tener un acercamiento más conducente, considerando las visitas áulicas, priorizando el aprendizaje de los educandos.

El directivo en algunos casos es considerado el administrador educativo responsable de proporcionar los insumos necesarios, para llevar a cabo las funciones laborales, además, de ser el administrativo informante de las condiciones necesarias para realizar las labores en el centro escolar, sin olvidar evaluar y percatarse que las tareas escolares encomendadas se realicen, puesto que según Pozner (1997) La función del director como apoyo y promotor de la profesionalidad interactiva es esencial, lo cual supone ayudar al profesorado a comprender su propia situación de manera que les dé perspectivas y medios para perfeccionarse (p.203).

Además, el contar con el respaldo de sus líderes, les da la confianza prudente para realizar actividades con dinamismo; considerando además que el puesto que ostente, no es un puesto privilegiado, pues este, le obliga a comprometerse con mayor fuerza y responsabilidad, ya que, siendo la cabeza de la institución, este dirigente debe, como se espera ser el guía que administre, logrando el avance que se espera con habilidad destacada de manera que los recursos a su cargo sean optimizados.

De tal forma que cuando una institución cuenta con un director con buen liderazgo, esta se torna una escuela con calidad educativa sobresaliente, misma que enaltece a su comunidad y al organismo al que pertenece dicha institución.

Este acto se logra cuando existe una cohesión entre el directivo-docentes-alumnos-comunidad, y esta, se da por el sentido del deber y responsabilidad de los integrantes comprometidos por el bien común y el deseo de lograr las metas establecidas en acuerdo previo.

Es decir que el liderazgo directivo encaminado hacia la educación debe estar dirigido hacia la eficacia docente, el diagnóstico de problemas, a la calidad educativa, además de posibilitar que los docentes a quienes dirige, otorguen la aceptación de sus propuestas, mismas que servirán de inicio y programa para realizar las labores en común acuerdo, y lograr llegar a la meta propuesta establecida previamente.

2.2.2. Evaluación del desempeño docente.

Es bien sabido que el líder directivo escolar, es el principal actor en la institución, este dirigente debe de considerar que tiene la facultad de manipular de manera franca, y sutil a la plantilla docente y por ende la matrícula escolar, para lograr obtener el éxito en las tareas que le sean encomendadas, puesto que en una institución además del director, de actores educativos principales, como son docentes, comunidad estudiantil, padres de familia, y sociedad, está comprendida de los ya mencionados;

aunque es de considerar que para obtener dicho éxito, el tipo de liderazgo del administrador escolar, es fundamental.

Tal como lo comparte Pozner (1997)

El liderazgo debe ser firme y con un sentido claro; el enfoque del liderazgo debe ser participativo; debe ser académico; es decir, el líder tiene que ser un educador, tiene que saber lo que ocurre en las aulas y lo que hacen los maestros, tiene que estar al tanto de los apoyos que requieren los docentes. En síntesis es un liderazgo centrado en los procesos de enseñanza y en los de aprendizaje (p.167).

Con base a lo anterior se considera que este tipo de liderazgo puede ser idóneo en los centros escolar, sin embargo son pocos los directivos que se centran en dicho proceso ya que con base a lo investigado se ha podido observar que con el devenir de los años se ha hablado mucho sobre el liderazgo y la manera en que los líderes sin observar el tipo de liderazgo que ejerzan pueden ser de valía para la escuela.

Es importante observar los factores que pudieran influir en la eficacia del liderazgo ya que “la credibilidad en los líderes radica en su capacidad para comprometerse con los ideales y la visión que profesan. El compromiso es parte fundamental del liderazgo” (Casares, 2009: 140). Con base a esto es importante considerar que para que el director dirigir un centro escolar y/o apoyar a los compañeros docentes, requiere de tener la disposición, habilidad de resolución de conflictos, una

actitud favorable, así como buscar estrategias que permitan que los seguidores estén en sintonía y mantengan una cualidad positiva hacia él.

De igual manera debe considerarse importante, observar las expectativas de los compañeros hacia su persona, de antemano que no debiera mantener el mismo tipo de liderazgo para todos sus compañeros, ya que con el personal competente pudiera ser un poco más tolerante y flexible dando pie a que sean más participativos, así como ser un poco más firme con el personal más relajado y de nuevo ingreso, hasta que exista un amoldamiento y poder llevarlos de la mano en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como especie de tutorial en lo que este docente adquiere la experiencia necesaria para sobresalir en sus labores.

2.3 Misiones Culturales en Tabasco.

Para el año de **1944** y según lo plasmado por De la Cruz (2006) “se promulga la ley que establece la campaña Nacional contra el analfabetismo y se responsabiliza a las Misiones Culturales de cumplir y hacer cumplir la ley en las congregaciones y rancherías que se atienden.” (p.8) es de esta manera que al crearse la dirección general de alfabetización y educación extraescolar son anexadas a este subsistema las M. C.

Para **1946** la dispersión de las Misiones Culturales Rurales continua y con el afán de apoyar en la educación de los adultos en el interior de la república, De La Cruz (2006) redacta: “se crean las primeras doce Misiones Culturales Motorizadas, integradas con aulas, talleres de cocina, enfermería, corte y confección, bibliotecas, equipos de sonido y proyectores de cine montados en unos camiones enormes, que sirvieron en la segunda guerra mundial. (p.14) mismos que de los cuales se designan dos al estado de Tabasco.

Más adelante de La Cruz (2006) menciona que: “las Misiones Culturales Motorizadas se desplazan en zonas del sureste. De ellas la núm. 24 y la núm. 11 se instalaron en el Estado de Tabasco en los municipios de Jonuta y Emiliano Zapata respectivamente” (p.14) estas Misiones Culturales se dividieron en fluviales y motorizadas, resultando cuatro las que se predestinaron para el estado de Tabasco, en este caso quedaron dos en la zona de los ríos y dos en la zona de la sierra, con el paso el tiempo y por permutas, de los maestros de Estado a Estado, las Misiones aumentaron a 6.

Es así que después de 23 años de existencia de las Misiones Culturales Rurales, De La Cruz (2006) Refiere: “llegan a Tabasco las Misiones con número 08, 66, 107, 108, 156 y 184 y cuatro Salas Populares de Lectura, la 42, 43, 81 y 82” (p.14).

A raíz de la descentralización educativa, las Misiones Culturales en Tabasco quedan sin estructura Orgánica, razón por la que son adjudicadas a la Dirección de Educación Extraescolar, como departamento de Misiones Culturales.

Con el devenir de los años, en **1994** de la Cruz (2006) comenta: “se convierte a Coordinación de Misiones Culturales, en la Dirección de Educación para Adultos, hasta convertirse en área de Misiones Culturales, insertadas dentro de la misma institución” (p.15).

Con el surgimiento del programa AVANZA en **1997** de nuevo las Misiones Culturales son vistas como propuestas de apoyo a la educación y se inicia la inyección de capital al sistema, transcurridos dos años, en 1999 se crea la Coordinación de Misiones Culturales respecto a ello De La Cruz (2006) nos platica: “quedando las Misiones Culturales adscritas al IEAT, siendo el Director General el Lic. Julio Cesar Ponce Martínez” (p.15) renaciendo de nuevo con ímpetu y disposición a prolongar su existencia, en la disputa por los menos favorecidos.

A la postre para el **2000** se logra crear la Dirección de Misiones Culturales, desapareciendo las salas populares de lectura, creando con ellas un nuevo proyecto donde se integra la Misión Cultural No. 07 en el año **2002**, la cual se ubica para esta fecha en col. Gaviotas Sur, en sector explanada, esto en pro de identificar si las Misiones

Culturales eran necesarias también para los cinturones de miseria que mantiene la Capital del Estado.

Es así que se realiza este proyecto piloto con docentes de las Salas Populares de Lectura, ya que se desaparecen en el Estado, para conformar con el personal de la misma una nueva Misión Cultural quedando al frente la Profesora Dora María de la Cruz Suarez; para la atención de los habitantes en las comunidades rurales, que requieren de la presencia de las Misiones Culturales.

Llegado el **2010**, y con él, la ampliación de las escuelas misioneras en el estado de Tabasco se crean la Misión Cultural No. 09 y 10, acrecentando el número de escuelas misioneras, ya que de ser 7 pasaron hacer 9 en el este Estado, aunado a esto, se cuenta también con una matrícula docente de 66 elementos en la base trabajadora.

Es así que tomado el modelo de educación para la vida y el trabajo (MEVYT); modelo muy apegado a los fines de trabajo de las Misiones Culturales hasta este ciclo, se continua laborando aunado a que actualmente las misiones Culturales son un subsistema de la Secretaria de Educación y que al finalizar el ciclo Escolar el alumno que ostente las habilidades y capacidades requirentes para coadyuvar al mejoramiento económico del alumno, se recompensa con la entrega de un diploma que le permita la búsqueda de un trabajo, mismo que es avalado por la S. E. mismo que responda y compruebe las competencias necesarias para su egreso.

Capítulo 3. Análisis del estudio.

3.1 Saberes del directivo misionero sobre su función y ejercicio de su liderazgo.

Considerando los cambios vertiginosos que ha sufrido nuestro país en menos de un lustro y en lo que a materia educativa se refiere, basta ver la implementación de la nueva Reforma Educativa, en donde se han multiplicado programas de desarrollo de liderazgo y de gestión de las escuelas, que buscan dar una mayor libertad de ejecución a los centros educativos, con la intención de promover y propiciar una mayor participación de los agentes involucrados, desde el directivo hasta el docente, incluyendo también a los padres de familia, quienes conjuntamente tienen la responsabilidad de brindar una educación de calidad y el cumplimiento de los fines educativos.

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad dentro de los programas de la política educativa, se le considera una función importante en la mejora de los resultados escolares, con la intención de influir en los docentes asertivamente, así como en el entorno y ambiente escolar, de tal manera que “la función del director como apoyo y promotor de la profesionalidad interactiva es esencial, lo cual supone ayudar al

profesorado a comprender su propia situación de manera que le dé perspectivas y medios para perfeccionarse” (Pozner, 1997: 203).

Razón por la que el liderazgo, es considerado en cualquier ámbito que sea ejercido, como una característica importante con la que debe contar cualquier dirigente de un grupo, que tenga la intención de dirigir, influir y motivar al colectivo docente, para bien y que éstos logren realizar su trabajo de forma eficaz, como parte de una nueva Reforma Educativa 2011 lo considera importante para el avance hacia la calidad educativa.

Así también se puede observar que, en Misiones Culturales, de igual manera se van generando cambios, mismos que impactan a la comunidad escolar, al colectivo docente y por ende al director, quien funge como mediador entre la Dirección General de Misiones Culturales y los docentes a su cargo, haciendo necesaria en su función habilidades y conocimientos que le permitan saber dirigir y crear una empatía con sus compañeros de labores; para lograr de mejor manera las metas planteadas.

Es decir, poner en práctica su liderazgo buscando siempre la mejora educativa, con miras a la calidad, incluyente para todos con los mismos derechos, en donde todos los agentes inmersos en la educación participen; teniendo como resultado final, el máximo logro de aprendizaje de los educandos. Cabe señalar que para ello conviene tener presente lo siguiente:

El modelo de liderazgo pedagógico tiene tres características importantes (1) Se centra en la práctica de la mejora de la calidad de la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes, (2) Se trata de liderazgo como una función distribuida más que como un rol basado en la actividad, y (3) Se requiere más o menos continua formación y actualización de conocimientos y habilidades, tanto porque el conocimiento base de la práctica docente está cambiando constantemente. (Elmore en Bolívar, 2010, p. 58).

Habiendo mencionado lo anterior, se puede considerar el hecho de que un líder educativo debiera procurar que en el centro escolar a su cargo exista la calidad educativa, misma que de conseguirse permitirá éxito en el rendimiento de los escolares, esto posiblemente lo podrá lograr el directivo en la medida que comparta el liderazgo con sus compañeros docentes con los que labora, así como contar con los conocimientos sobre la función que desempeña ya que esto le dará confianza, seguridad, habilidad y argumentos válidos para poder ejercer su función directiva, así como resolver cualquier situación que se presente en la comunidad escolar.

Así también Bolívar (2009) refiere que “el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar, tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y consecuentemente en los resultados de aprendizaje de las escuelas” (p.1) sentido contrario un deficiente liderazgo de los directivos Weinstein (2009) “lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo a escuelas en calidad” (p.117).

Es decir que un directivo será la figura de autoridad que el instituto necesita, esto a su vez repercutirá en los actores educativos involucrados y por sobremanera en la calidad de la educación que tanto importa, considerando que además debe contar con la suficiente habilidad y competencias de solución de problemas, que le permitan salir airoso de las dificultades que el propio puesto le requieren.

Por lo anterior expuesto, la opinión del informante sobre lo que debe asumir un directivo en su función, tiene que ver con lo que se plantea a continuación:

“debe ser una persona que pueda resolver los problemas, para mejorar, estar al pendiente de cualquier... actividad que los maestros tengan.” (EIDX-P3-5).

Analizando el referente empírico, como parte importante de sus competencias, el director de la institución debe contar con habilidad necesaria para resolver situaciones problemáticas de cualquier ámbito en lo escolar, con estrategias para delegar responsabilidad a sus compañeros docentes, tener y ser un facilitador para el docente, tratando de que éstos cuenten con el apoyo de su autoridad inmediata, sintiéndose motivados a realizar los trabajos en un ambiente favorable, buscando así, el éxito de las tareas encomendadas.

3.1.1 La tarea directiva en voz de un misionero.

Para los directores, no siempre resulta fácil la función directiva, lamentablemente no existe una carrera profesional, en donde se prepare al docente para ejercer esa responsabilidad, en realidad quienes llegan a ostentar un cargo de este tipo se forman en su mayoría con base a un aprendizaje empírico, resuelven según su perspectiva o considerando la normatividad que disponen a su alcance, conforme se van presentando los problemas o situaciones que afronta.

Por lo tanto, el hecho de que quien asume la tarea directiva no cuente con una formación como tal, puede resultar en ocasiones complejo para quienes ostentan este cargo. En particular a la hora de tomar decisiones. Tal como lo menciona el director misionero en la entrevista realizada:

“Como nadie te enseña a ser director...te vas enseñando con los golpes, no es lo mismo estar como maestro que llegar a ser director, he estado aprendiendo en el momento” (EIDX-P27-30).

Ya que no existe una escuela que enseñe de cierta forma a desempeñar la función directiva en el campo educativo, es una realidad que para el docente que asume el cargo de director puede resultar compleja la gestión directiva y representar una tarea estresante. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones como lo manifiesta el sujeto informante, el director aprende con las vivencias laborales que vive día con día.

Sin embargo para Casares (2009) manifiesta que “los líderes se forman en las oportunidades de ejercer a través de la vida misma” (p.113) obteniendo el aprendizaje de manera empírica, conforme el avance laboral se lo permite, quien no siempre se encuentra preparado para realizar la función directiva, misma que requiere de conocimiento, habilidad y estrategias para tomar decisiones acertadas en bien de la comunidad escolar.

Existen quienes piensan que no basta con reunir los requisitos necesarios para un cargo directivo, ni con acumular una larga experiencia docente y de dirección. “Las posibilidades de éxito de la actualidad, encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del dirigente, de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con lo más avanzado de la dirección científica” (Rodríguez, 1998:55).

Por lo anterior Fernández en Collado (2013) menciona que la nueva noción de organización que debe tener la investidura directiva es la siguiente:

1. Visión compartida por todos sus miembros. Donde todos se mueven en el mismo sentido para conseguir los fines marcados. “Lo que realmente debe fortalecer un centro es la constante motivación a la visión compartida de lo que se anhela como ideal del centro escolar” Maureira (2006, p.3)
2. Liderazgo de carácter compartido, facilitador, integrador, motivador y creador. Todos los integrantes de la organización comparten importancia, todos son líderes. Para sergiovanni “un líder eficaz no solo es quien consigue que sus seguidores hagan algo, sino que, además, es aquel que logra que su capacidad sea significativa a los demás” (en González, 2003, p.5) se busca que el director coordine, fomente un espíritu de colaboración que facilite la participación de todos los implicados, respetando las participaciones de cada uno.
3. Identificación de competencias entre los miembros de la organización. Cada uno tiene muy claras y definidas sus tareas, sus

- obligaciones y competencias para poder desarrollarlas sin problemas ni malentendidos.
4. Estrategia basada en la satisfacción de los clientes. Este interesante concepto se ha integrado recientemente en los centros educativos. Aunque su aplicación en centros escolares es muy importante debido a la actual situación social, su implantación puede resultar compleja ya que la tipología de clientes es múltiple debido a que tanto alumno, padres e incluso profesores entrarían dentro de esta clasificación (castillejo, 2012).
 5. Un liderazgo profesional. Aunque este concepto se aplica habitualmente en conceptos empresariales, los centros educativos deben dejar de ser lugares “vocacionales” y convertirse en verdaderos centros profesionales, donde se maximicen recursos y donde todos sus “trabajadores” estén constantemente formados para conseguir los objetivos educativos planteados (p.27-28).

Reflexionando sobre lo señalado en Fernández (2007), identificamos que el director debe conducirse con un liderazgo compartido dentro de la organización, donde el directivo debe compartir con sus compañeros docentes su visión, con la intención de que todos se muevan en un mismo sentido, sobre una misma misión, siempre en la búsqueda de trabajar mejor y de ese modo lograr los objetivos comunes, donde se tome en cuenta la participación de todos para alcanzar la mejora educativa de los alumnos que se atienden.

De igual manera, el director es un colaborador, intermediario es decir un facilitador para los docentes, con los que comparte labores y liderazgo, para motivarlos a ser profesionales en sus aulas, ante sus alumnos, ya que el docente es un agente de cambio observado por la comunidad y como tal lo pone en la situación de ser un ejemplo, un guía, un líder que se anhele imitar. Sobre esto nuestro sujeto informante refiere que un directivo:

“debe ser una persona responsable, organizada, saber trabajar en equipo, ser empática con los maestros, pues debe saber tomar decisiones, pero también, debe saber escuchar las ideas de los demás compañeros, trabajar en equipo” (E2DX-P40-42).

De esta manera, cuando esto se lleva a la práctica se logra de forma más fácil guiar, orientar, apoyar e influir positivamente en el colectivo docente, llevando una buena organización, resolviendo situaciones ante su liderazgo directivo, tomando en cuenta la opinión de sus compañeros, motivándolos a ser proactivos y delegando responsabilidades como parte del trabajo que debe asumir un director.

Tal como lo refiere Rodríguez (1998) quien manifiesta:

El nivel de trabajo educativo de cada trabajo y sus resultados dependen en mucho del nivel de organización del trabajo educativo en la escuela, así como de la calidad de su organización por parte de la dirección de la misma. Para organizar un buen trabajo educativo se requiere el esfuerzo de todos los maestros, agrupados bajo una dirección pedagógica calificada (pag.58).

Un director debe lograr que las personas con las que trabaja se sientan valoradas, que crean en sí mismas, esto a su vez permitirá que sean capaces de conseguir lo que se proponen. Así también se entiende que, para el directivo misionero, un buen líder debe ser una persona responsable de las decisiones que tome, además de ser organizado, pero sobretodo lograr la realización del trabajo en equipo, sin olvidarse de mantener la empatía hacia sus compañeros, pues de hacerlo, podrá conseguir un agradable ambiente laboral, practicando la equidad, la tolerancia y la comunicación con el colectivo

docente, permitiendo con esto la resolución exitosa de situaciones adversas que se presenten.

Sin embargo, pudiera existir el lado opuesto a este liderazgo, se pudiera poner de ejemplo un líder autocrático, el cual entre sus características está la de no tomar en cuenta la opinión de las personas que trabajan con él, considerando que el personal está para acatar las órdenes y no para cuestionar, siendo de tal forma que algunos colaboradores se pudieran sentir desvalorados, lo que no les permite considerarse parte del equipo o de la institución a la que prestan sus servicios.

Por lo anterior, vale la pena rescatar en cuanto lo señalado por Rodríguez (1998) quien refiere que “el estilo que el director utilice para dirigir y coordinar las actividades de los docentes y su habilidad para trabajar en forma efectiva con los docentes como grupo son factores que determinan el clima de trabajo en la escuela” (p.58)

De tal manera que, si el director misionero mantiene un ambiente de trabajo agradable hará más llevadero para los docentes las actividades a realizar y repercutirá en el logro los objetivos, considerando el buen trato hacia el personal que dirige. Como nos platica el director misionero en la segunda entrevista realizada:

“debe tratar con respeto, primero saber escuchar, dar confianza, para que haya una buena comunicación, pero principalmente debe haber un trato igualitario entre todos, ósea no haber favoritismos entre los compañeros” (E2DX-P34-36).

Es decir que el dirigente educativo debe tener una escucha activa, una comunicación asertiva y ante todo imparcialidad en el trato con el colectivo docente.

Lo antes mencionado nos lleva a considerar la información señalada por Rodríguez (1998) quien en sus líneas menciona lo siguiente: “las fallas más comunes en que incurre un director en el proceso de comunicación son las barreras que tiene: emotivas, psicológicas, intelectuales además de la improvisación” (p.62) pues de suceder esta situación, le impide expresar de manera segura lo que desea comunicar.

Así también habrá de considerarse que el respeto en el ambiente laboral sirve de herramienta para lograr la comunicación entre el director y los actores educativos, siendo una manera de sobrellevar la organización escolar, la armonía escolar y un ambiente de confianza entre los integrantes del sistema educativo. Un ejemplo de ello es lo observado en la práctica directiva del informante:

“Bueno lo voy a platicar con los maestros. De la primaria, pero luego no quiero que me digan que los alumnos no llegan porque están en clase o que no tuvieron alumnos porque no querían desfilar con otra escuela” (O2:P50-52.)

Derivado de esta vivencia se aprecia que el director misionero busca estrategias que le permitan inducir a sus compañeros a participar en las actividades, evitando encontrar en estos una barrera emotiva, psicológica y de apatía al realizar sus labores, mismas que le impidan realizar un trabajo con liderazgo democrático sobresaliente.

Así mismo. Nos compartió el informante la importancia que tiene para él, el desempeño de su tarea:

“tener comunicación, la empatía con los compañeros maestros, reconocer lo bueno y corregir lo malo de una manera... ser... amable, sin ofender ni lastimar los sentimientos de la otra persona” (EIDX-P45-47).

Reflexionando sobre lo que nos compartió el informante, es claro que para él, comunicarse es una herramienta fundamental que le permite informar a través de ella; sugerencias, opiniones y comentarios, mediante la interacción con los docentes.

Entre las estrategias directivas que puede hacer uso el director, se encuentra el hecho de atender los consejos y observaciones de personas con la experiencia necesaria en su entorno; permitiendo el logro de sus funciones de una manera sobresaliente con la calidad educativa que el ámbito escolar le requiere, con relación a ello el sujeto informante refirió:

“escuchar... a mi supervisor como a otros compañeros (hablar a solas con el docente) Comunicación” (EIDX-P85-86).

Razón por la que el director manifiesta poner atención a los consejos que su autoridad inmediata pudiera otorgarle, ya que esto puede ayudarlo a cumplir metas y proyectos de mejor forma, además de dar soluciones a problemas internos y externos del plantel; se apega a una escucha activa, misma que aplica en sus labores cotidianas.

Sirviendo como asesoramiento para su crecimiento profesional y laboral; a sabiendas que una persona experimentada puede compartir mucho conocimiento.

Las palabras del directivo hacen reflexionar sobre la importancia que tiene para el ejercicio administrativo escolar la comunicación asertiva, es decir que los profesores con los que comparte labores consideren la información que el director les comparte como algo gratificante; así también que la actitud que éste demuestre al expresarse sea de calidez, clara y respetuosa; evitando incomodar o hacer sentir mal a sus compañeros ya que la manera de dar a conocer los pensamientos son parte fundamental para la armonía, la colaboración y el cumplimiento de responsabilidades, propiciando una mejora significativa en la organización escolar; construyendo un ambiente favorable para la realización de las actividades cotidianas.

Como nos comparte Rodríguez (1998) “para la organización de la escuela, el director y el personal a su cargo deben elaborar su plan de trabajo o proyecto escolar y establecer los objetivos que persiguen” esto se logra al realizar una plática colectiva poniendo las reglas, reafirmando los compromisos, expresando su sentir y objetivos propuestos de manera personal y laboral, en otras palabras: haciendo mención de la meta a la que se pretende llegar, estableciendo normas de trabajo y logrando un acuerdo de todos.

Razón por la que algunos directores optan consensar con el colectivo docente, las posibles decisiones a tomar sobre las actividades a realizar, mismas que competen a todos los actores escolares implicados. Haciéndoles sentir que las decisiones fueron tomadas por todos aunque estos hayan sido manipulados sin ellos darse cuenta.

Sobre esto el director misionero manifiesta lo siguiente:

“informar el por qué tomo esa decisión... he aprovechado la experiencia de los supervisores... He tratado de ponerme en el zapato del maestro” (EIDX-P146-148).

Las palabras del sujeto informante, permiten analizar que es importante que el colectivo docente comprenda por qué el dirigente toma determinadas decisiones para la realización de actividades y al mismo tiempo, por qué designar ciertas responsabilidades en cada uno de ellos, siempre encaminado al logro de objetivos y estrategias conjuntamente con quienes componen su equipo de trabajo, buscando lograr la integración y unidad para poder lograr la meta establecida.

El trabajo de un directivo en forma sobresaliente, requiere del esfuerzo de todos los integrantes de la escuela, siempre liderados, claro está, por un director líder que promueva a lograr los objetivos, previamente establecidos y aprobados por todos los integrantes para alcanzar el proyecto planeado.

Considerando que existen diferentes tipos de ideología, es el líder directivo quien debe comprometer a todos en la tarea y dar la confianza laboral a los colaboradores que

lo acompañan. Respecto a ello... Elmore (2010) defiende que “si el objetivo del liderazgo es la mejora de la práctica y del desempeño docente, entonces las competencias y los conocimientos realmente importantes son aquellos relacionados con crear un entorno para el aprendizaje focalizados en expectativas claras para la docencia. Todas las demás destrezas son instrumentales (p.124).

Todo esto un líder lo puede lograr con el trabajo diario y con la motivación constante, procurando siempre ser un líder democrático y carismático. En ello mucho ayudara considerar lo expuesto por Robinson (2010) al señalar que existe un conjunto básico de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico en donde el director debe trabajar su liderazgo fomentando la confianza en todos y cada uno de los participantes escolares, más que cualquier otro tipo de imposición.

Considerando una buena armonía laboral que permee en el contexto y permita que las labores se realicen con eficiencia, mayor entusiasmo y calidad. Al respecto el informante compartió:

“tener el lado humano... ser, ser humano, tiene ciertos problemas porque el trabajo es importante pero también hay que ver ese lado...tener empatía con los compañeros” (EIDX-P16-22.)

Así también Rodríguez (1998) considera que el estilo que “el director utilice para dirigir y coordinar las actividades de los docentes y su habilidad para trabajar en forma efectiva con los docentes como grupo son factores que determinaran el clima de

trabajo en la escuela” (p.58) Permitiendo que los miembros de la institución se sientan a gusto y colaboren de manera positiva.

De igual forma, es importante que el directivo cuente entre sus competencias con la capacidad de integrar a los miembros de su equipo, lograr que se sientan aliados y comprometidos con su ideología, y la misión y visión del plantel, ya que en ciertos centros educativos, suele presentarse el individualismo marcado.

Para evitar lo anterior es importante que sea el líder el que proyecte y transmita a sus liderados la visión, la pasión y la emoción del proyecto que se planea realizar en conjunto, para ello será relevante un clima cálido, para colaborar con ese ímpetu y visión compartida entre todos los miembros de la escuela, acción que permitirá mantener el nivel de entusiasmo en cada uno de los participantes, propiciando éxito en las actividades encomendadas o delegadas, así como induciéndolos a considerar que el trabajo a realizar, por muy difícil que parezca, es una oportunidad para favorecer el avance profesional de cada uno de ellos.

En este sentido Sergiovanni en González (2003), nos comparte que “un líder eficaz no solo es quien consigue que sus seguidores hagan algo, sino que además es aquel que logra que su capacidad sea significativa a los demás” (p.5) con la intención de favorecer un espíritu de colaboración que facilita la participación de las personas

inmersas en el plantel. Buscando la cooperación del colectivo docente, guiados por el dirigente para beneficio de la misma institución.

3.1.2 Liderazgo de un directivo misionero.

El liderazgo, en el ámbito que se refiera, es una habilidad importante con la que los directores deben contar, puesto que les permitirá realizar sus labores de una manera eficiente. Así también favoreciendo la parte administrativa, como nos manifiesta el sujeto importante:

“El director debe “tener una buena organización... y la documentación”.
(EIDX-P13-15).

Ya que esto permitirá dedicar un poco más de tiempo a todas las áreas que le competen, así como lograr las metas propuestas, considerando que del desempeño que muestre serán las oportunidades favorables que tenga el plantel que dirige. Tal como a sus letras nos comenta Rodríguez (1998) “el director es un profesionalista que tiene como función ejercer la administración y organización de una escuela, es decir, guiar el trabajo y propiciar el desarrollo de los miembros del plantel educativo” (p.58).

Tomando en cuenta que una gestión con liderazgo contribuye a fortalecer la dirección, así como la escuela en su totalidad, además de que cuando se tiene el

conocimiento laboral se pueden identificar áreas de oportunidades y potencializar las fortalezas que se tienen.

Así también, como parte del liderazgo directivo de un dirigente misionero se encuentran algunas acciones que nuestro informante nos compitió:

“tener la capacidad de organizar cualquier tipo de evento, cualquier eventualidad que a lo mejor tenga este... en el grupo de maestros, cuando haya algún problema... de tipo personal entre compañeros.” (EIDX-P6-8.)

Esto se puede lograr cuando existe empatía con el colectivo docente y actores inmersos en la educación, mismos que se permitan ser dirigidos por su líder directivo, porque cuando se da una buena interacción escolar, suelen sentarse buenas bases para establecer buenos equipos de la institución educativa, permitiendo el logro de objetivos.

Considerando que durante el ciclo escolar, la escuela de Misiones Culturales realiza una serie de actividades: de índole cívica, cultural, social, cursos breves de formación, entre otros, mismos que requieren de una buena gestión, organización, así como una alianza docente, también se hace indispensable un dirigente que promueva un buen liderazgo, centrando todas sus capacidades para la mejora de la escuela, en donde se hacen presentes muchas situaciones como las que señala el director objeto de estudio:

“Resolver solo cuando haya un problema, de tipo personal entre compañeros (resolver situaciones)” (EIDX-P8-9).

Reconociendo que el ser humano es complejo por naturaleza, razón por la que el director necesita fortalecer su liderazgo para tratar de ser ese dirigente que sus compañeros docentes necesitan en ciertos momentos. Aunado a esto las tareas directivas son diversas ya que además de atender el área pedagógica y de acompañamiento docente, también debe realizar gestiones para dar atención a las necesidades escolares.

Sobre esto expresó el sujeto informante:

“lo más difícil es cuando hay que conseguir algún transporte, porque acarrea problemas económicos... pienso como voy a resolver esa actividad... quizá como también tengo la experiencia...” (E1DX-P99-101).

Derivado de lo anterior se considera que el director como líder educativo y gestor de los recursos, es responsable de la unidad educativa, de sus necesidades, así como de los materiales pedagógicos, que requieren una gestión segura, debiendo ejercer ese liderazgo que lo caracterice para poder realizar esta tarea; según Pozner (1997) “El directivo como gestor es responsable de lograr una repartición del conjunto de los mismos, de modo tal que satisfaga las demandas y necesidades institucionales” (p.197).

Así mismo, aunado a todo lo anterior un liderazgo democrático se permite realizar también una autoevaluación, misma que le permita corregir errores en que pudiera estar incurriendo, para el caso que nos ocupa el directivo misionero nos mencionó:

“si fuera por medio de una calificación, creo que me pondría un ocho, ya que todaviaaa. Considerooo que hay algunas cosas queee, tengo que mejorar, y trabajar un poco más, porque son las que en este ciclo escolar me están costando un poco más, como son la gestión y la integración del grupo” (E2DX-P16-19).

Un buen líder en la búsqueda de tener un buen liderazgo reconoce sus aciertos y debilidades de tal forma que el informante considera que debe cambiar o mejorar dentro de su desempeño directivo aspectos que tienen que ver con:

“creo que mi carácter, porque antes era una persona que no tenía mucha paciencia, pero a lo largo de estos siete años, ya lo he ido logrando. Creo tengo más problemas en la integración del grupo, que haya una buena convivencia entre maestros, ya que, por problemas personales entre ellos, se crea cierto divisionismo” (E2DX-P2-7).

Es digno reconocer al director misionero, quien realiza en retrospectiva una evaluación, la cual le permite analizar la transformación que ha logrado en los años que tiene frente a la dirección escolar, compartiendo las que considera áreas de oportunidad laborales, mismas que le causan mayor esfuerzo para sobrellevar la administración y hacerlo de una manera sobresaliente.

Según Rodríguez (1998) el director debe: “realizar valoraciones personales, conociéndose y aceptándose así mismo, mejorar sus relaciones consigo mismo y con los demás, y desarrollar cualidades personales que le ayuden a tener un equilibrio mental y emocional para desenvolverse satisfactoriamente” (p. 59)

Es así que el director no se centra únicamente en lo administrativo, si no también considera el contexto social de manera flexible, reflexionando y compartiendo hacia sus compañeros docentes, el hecho de que deben de estar conscientes siempre lo importante que es una buena relación laboral, buscando con esto; lograr con mayor facilidad las metas, pues antes que cualquier cosa, por muy compleja que esta sea, lo más importante se centra en los alumnos y la mejora escolar, de hacer de la escuela una escuela de calidad, considerando que el aprendizaje educativo es y será responsabilidad de todos los involucrados directa o indirectamente.

Para el director escolar es de suma importancia la aceptación de sus colaboradores, que permita que éstos vean con buenos ojos sus palabras y actividades, como para imitarlo, creer en lo que dice y pensar de manera muy similar a él, considerando que es digno de imitar, acatar sus instrucciones sin replicar, propiciando el logro y realización de un buen trabajo colaborativo.

Por lo anterior Casares (2009) nos dice que “el verdadero liderazgo se promueve con el logro de las metas, mismas que permiten el crecimiento y desarrollo de quien las implementa”. (p.97) Este acto, permite que el trabajo a realizar en la institución sea agradable y provechoso; de esta manera los docentes se sentirán parte importante de la escuela, al igual que parte fundamental de los logros de la misma. Motivados a dar opiniones, propuestas de trabajo, mismas que fortalecen la enseñanza-aprendizaje de alumnos y que a su vez; los mantiene estimulados a realizar sus labores docentes, incentivados por un buen liderazgo directivo.

3.1.3 Vivencias de un Misionero al ejercer su liderazgo directivo.

Las Misiones Culturales han sido un parte aguas en la educación desde hace 94 años, posterior a la revolución mexicana, desafortunadamente a pesar de casi tener un centenario de vida a nivel nacional, no han logrado ser reconocidas, ni se les ha dado la importancia que ameritan. Posiblemente por desde siempre ubicarse en comunidades apartadas, instruir a personas adultas para la vida y el trabajo, o por ser un subsistema tan pequeño.

En el estado de Tabasco han cumplido este 2017, 64 años de presencia y después de este tiempo solo se han logrado incrementar 2 Misiones Culturales existiendo 9 en la actualidad; sin embargo aunque los centros educativos no han aumentado, los requisitos para ocupar un puesto docente y aun mas directivo, si se han modificado e incrementado, ya que en sus inicios los directores solo contaban con nivel secundaria; hoy en día requieren título profesional y cédula.

Muy probablemente esta modificación en el currículo profesional docente, también ha influido para la solución de problemas y vivencias que los dirigentes educativos tienen en su anecdotario; ya que también de la habilidad que tenga el directivo para realizar su labor, dependerá lo complejo o fácil que será impulsar a la escuela misionera en la comunidad que se establezca.

Algo de esto se pudo observar cuando el sujeto informante reúne al colectivo docente y expone su inquietud de un cambio de comunidad:

“primero quiero informarles que tenemos que visitar las comunidades, ya no nos podemos quedar otro año aquí, así que la terna de comunidades está compuesta esta vez, por R/a Benito Juárez 2da. Secc., Boquiapa y Amatitan. Tendremos que ir a visitar las comunidades, necesitare que me acompañen dos maestros por cada comunidad, para no interferir con sus labores, ya que no puedo seguir esperando que me acompañe el supervisor, el tiempo se nos está viniendo encima, necesitamos tener todo listo antes de irnos de receso”
(O3:P08-14).

Lo antes mencionado revela parte de las vivencias que se tienen al realizar el trabajo misionero, no siempre es factible para el director realizar su trabajo y encontrar de manera fácil una comunidad idónea, ya que las condiciones de la comunidades no siempre son favorables, en su mayoría siempre carecen de espacios para ubicar los salones de clase.

esta situación hace necesario que el directivo misionero haga uso de su liderazgo, planee estrategias adecuadas para solucionar situaciones que se presenten cada que la Misión Cultural tiene que cambiar de comunidad, (mover el mobiliario de cada taller no es tarea fácil); considerando que el director debe lograr instalar la escuela a su cargo en el plazo indicado por sus superiores; en la comunidad que resulte elegida y tener todo listo para al inicio del nuevo ciclo escolar, además de cumplir con la parte administrativa que le compete.

Siendo un ejemplo de esto, los preparativos del nuevo ciclo escolar 2017-2018 en la Misión Cultural No. 00, el director a pesar de haber visitado casi todas las comunidades y rancherías del municipio donde estaba establecida la escuela, no tuvo éxito ya que en estos lugares si se contaba con un delegado dispuesto a trabajar con este subsistema, se carecía de espacios disponibles para instalar la escuela, así también existieron comunidades con espacios disponibles pero sin disposición del delegado o alumnado insuficiente.

Siendo en casos como este que el director misionero reporta la situación a su jefe inmediato superior, en referencia a la situación que se vive, considerando que en la mayoría ciclos escolares para el mes de mayo que al director se le pide un reporte del lugar que ocupara la escuela en el siguiente ciclo escolar, el director ya cuenta con información sobre esta tarea.

Sin embargo en esta ocasión no fue así, ya que a principio del mes de julio y a unos días de salir de receso escolar el administrador educativo puso en juego sus habilidades, demostrando su capacidad directiva; despidiéndose del municipio donde se establecía la escuela, teniendo que realizar gestiones pertinentes y visitas a las delegaciones necesarias para lograr reestablecer la escuela misionera en un nuevo municipio y comunidad, justo unos días antes de la partida al receso escolar.

Aunado a lo anterior y con respecto a la labor misionera, el director entre sus múltiples tareas, también promueve la cultura, importante para el ámbito misionero; por lo que en este subsistema se realizaron intercambios culturales con otras misiones del estado de Tabasco u otros estados del país, los cuales para ser anfitriones de un evento como este implica preparativos, además de representar un compromiso y responsabilidad para el directivo misionero y el colectivo docente, tomando en cuenta que no existe una partida presupuestal fija para las Misiones Culturales y menos para el rubro mencionado, en la Secretaria de Educación.

Siendo esta una de las vivencias sobre la que el informante comento:

“el ser anfitriones junto con mis compañeros en un intercambio heee... académico y cultural con maestros y alumnos de la misión cultural de Tlaxcala, hee... me dio mucho gusto ver, hee... la unidad y el empeño que pusieron, no solamente mis compañeros maestros sino también nuestro delgado municipal en su momento y... los alumnos que nos apoyaron en buscar, he... lo que era la alimentación, he... el hospedaje para esos maestros” (E2DX-P25-30).

Escuchando del sujeto informante sobre esta experiencia laboral, se puede apreciar el liderazgo del directivo misionero teniendo oportunidad para realizar una labor de tal magnitud, que le permite demostrar la capacidad de organización con la que cuenta, aun siendo estresante, donde el compromiso, la colaboración y entusiasmo son elementos relevantes como parte de sus vivencias en la tarea directiva de Misiones Culturales.

Otra actividad que requiere efectuar el director en este tipo de centro escolar, es la evaluación al final del ciclo escolar, realizando un diagnóstico de la institución a su cargo, permitiendo con esto saber la situación académica, administrativa y de operaciones en la que se encuentra la escuela. Esta evaluación también sirve para ubicar desaciertos, preparar de mejor forma el inicio del nuevo ciclo escolar, establecer estrategias para obtener recursos materiales que facilite la impartición de clases en los talleres de capacitación y buscar la eficiencia para favorecer el proceso de aprender-aprender.

Además de lo anterior, el dirigente escolar enfrenta la carencia de recursos materiales en algunas áreas de enseñanza, razón por la que en cada inicio de ciclo escolar de manera interna solicita autorización del supervisor para poder apoyar a los técnicos docentes, recaudando una aportación (máximo \$50.00) como apoyo a los talleres (considerando que iniciando el ciclo en la mayoría de las ocasiones en el inmueble prestado, deben realizarse remodelaciones que permitan trabajar lo más digno y cómodo posible para los educandos); la cual se solicita por única vez al inscribirse y sirve para las necesidades que surgen en los talleres de capacitación.

Sin embargo, en muchas ocasiones este recurso no siempre resulta ser suficiente y es entonces que el director debe hacer uso de habilidades para realizar gestiones pertinentes. Es por ésta razón que el director escolar se da a la tarea de caminar en dependencias públicas, privadas y de gobierno; para hacer peticiones de apoyo, que le

permitan solventar algunos gastos y necesidades que la escuela a su cargo requiere, así como también llevar a cabo otras tareas directivas.

Además el director entre sus actividades diarias también promueve los trabajos para el avance de logros y objetivos; encontrando en ciertos momentos la resistencia docente a realizar algunas actividades; el sujeto informante nos refirió al respecto:

“En el momento que lo pides por oficio ahí ya perdieron, porque... las cosas a los docentes porque... nadie lo quiere hacer por oficio.” (EIDX-P139-140)

El hecho es que al solicitar a los maestros acciones oficiales de su trabajo, existe resistencia y muestra de desinterés por cumplir, sin embargo, hay muchas cosas que deben hacerse por oficio. Así también, el director en cuestión para lograr la realización de los trabajos de forma estratégica, delega responsabilidad en el personal, implementando estrategias en las que todos participen en igualdad de condiciones:

“Lo tengo que sortear, hay que rifarlo para que sea justo” (O1:L13.)

Esta decisión fue tomada por el directivo cuando, una docente quería trabajar con una compañera en específico y para evitar desacuerdos e inconformidades, el directivo misionero prefirió formar las binas de trabajo al azar (por medio de un sorteo) buscando actuar con equidad y democracia.

Indudablemente trabajar en una escuela pone al director en situaciones donde debe anteponer la justicia y equidad, pero sobretodo tratando de tener la capacidad de ejercer un liderazgo eficiente, donde la gente trabaje de manera cordial, que además realicen un trabajo sobresaliente, sintiéndose motivados y a gusto para realizar la actividad que se les requiere.

Sin embargo la labor de convencimiento es una acción que el directivo frecuentemente realiza para persuadir a su colegiado y afrontar ciertas vivencias, como cuando se buscaba realizar un festejo; sobre ello señalo:

“recuerden que los regalos son sorteados, que las alumnas les dan de comer a veces, esos que les regalan horneado, y sobretodo ¿quién les saca el trabajo? Aunque sea algo sencillo, que les den de comer, en un día especial para ellas” (O3:P58-60).

Logrando el director sensibilizar a los docentes y obteniendo como resultado la cooperación de sus compañeros (2 regalos por docente) para la realización del festejo así lo deja ver sus participaciones en una reunión:

“También necesitare que donen 2 regalos cada maestro para sortear a las mamás, hice solicitud en el ayuntamiento para que me regalaran, aunque sea de esas tinas que dan y hasta ahora no me responden” (O3:P69-72).

El director es el promotor y eje central de una escuela, impulsa a lograr las actividades escolares propuestas, logrando en muchas ocasiones que éstas sean realizadas por el colectivo docente.

Sobre ello: Rodríguez (1998) quien comenta que:

En la escuela el director actúa como organizador de los trabajadores. El director es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a resultados concretos que fortalecen o disminuyen estas condiciones consideradas como propiciadoras de un trabajo colectivo y participativo entre el personal a su cargo (pp.55-56).

Como hemos podido apreciar al directivo misionero en sus labores cotidianas, promueve la mejora de la calidad educativa, induce al bien común laboral a quienes se encuentran bajo su dirección, con la mentalidad de propiciar un ambiente agradable de trabajo, consciente que del desarrollo de su liderazgo dependen los resultados que obtiene como respuesta a su práctica directiva.

Razón por la que el director misionero se vale de su liderazgo, eficacia y estrategias para poder lograr las prioridades del nuevo Modelo Educativo, Aprender a Aprender, dar educación de calidad, lograr la escuela al centro, promoviendo la formación profesional del docente, proporcionando la educación incluyente, donde todos participen, concluyendo que la educación es tarea y responsabilidad de todos los actores involucrados, incluyendo los niveles de gobierno.

Siendo que Misiones Culturales no es la excepción a lo anterior, ya que de manera similar el director demuestra apearse a las mismas prioridades que rigen y dirigen el nivel básico al que pertenece este subsistema, esto con estrategias laborales

con las que cuenta el directivo, para lograr que los docentes realicen las actividades que les competen, de manera voluntaria, con agrado y en busca de lograr los objetivos propuestos.

Es decir, que el sujeto informante en su trayectoria profesional directiva, ha observado que ser director escolar no es una labor fácil de sobrellevar, pues ha tenido que hacer uso de estrategias, las cuales las ha ido adquiriendo en su caminar por la dirección, para obtener respuestas participativas del colectivo docente, teniendo como estandarte el liderazgo democrático, donde el director es quien va al frente de las labores a efectuarse, se viste de ejemplo, propiciando el trabajo y demostrando su imparcialidad para con todos sus compañeros de labores.

Conclusión

Después de dos años atrás de cuestionar, de acercarse a la labor del director en una escuela en Misiones Culturales en el estado de Tabasco, de caminar en la búsqueda de información, que nos permitió tener claridad sobre la temática de estudio, hoy la brecha es más corta respecto a ella.

Así pues, una vez concluida la investigación teórica y de campo, reforzar, remover y reconstruir lo establecido en este trabajo, hoy podemos llegar al establecimiento de conclusiones. Cabe hacer mención que en este proceso de investigación, se tuvieron obstáculos, aciertos y desaciertos que permitieron ir construyendo aprendizajes, sin embargo; también se tuvieron momentos de inspiración, luz, y de armonía con las letras, siendo entonces que se pudo deslizar el lápiz con facilidad, con cierto recelo, pero con entusiasmo, donde el escribir y corregir forman parte de lo alcanzado en el estudio, logrando hoy respirar profundamente y caminar a paso lento pero con el estudio en mano, del que hoy lleva por título “El liderazgo de un Director efectivo en una Escuela de Misión Cultural en el Estado de Tabasco”.

Mismo que se realizó como un estudio de caso, trabajando con el eje de tres preguntas de investigación, las cuales sirvieron como guía y a su vez; han permitido establecer las siguientes conclusiones en torno a ellas:

Los saberes del directivo sobre su liderazgo y su función... El directivo misionero, ha permitido hurgar dentro de la figura de autoridad con la que cuenta, demostrando la habilidad que posee para resolución de problemas cuando estos se presentan y tienen que ver con el hecho de reconocer que... “No ha sido fácil” ha tenido que modificar en él, ciertas cosas con la intención de mimetizarse entre sus compañeros y que esto le permita influir en los docentes a su cargo, logrando con ello el éxito en ciertos objetivos, aunque no siempre resulta fácil, “nadie te enseña a ser director”, “el directivo se hace en el camino”. Así nos compartió el informante, ya que el director del sistema educativo que fuere debe afrontar situaciones que van apareciendo en su trayecto laboral.

A pesar de lo que en un principio se pudiera haber considerado, el director misionero *“ha aprendido conforme la marcha”* logrando obtener en sus años de vida laboral, estrategias ineludibles dependiendo de sus necesidades, innovando y logrando con esto realizar sus tareas directivas, siempre de la mano del colectivo docente con el que trabaja.

Como pudiera suceder con cualquier otro director, también el director misionero vive diferentes tipos de situaciones, por lo que el jefe de misión en ciertos momentos opta por ser empático, tolerante y condescendiente con sus compañeros docentes, esto le permite lograr que los docentes a su cargo se sientan estimulados, entendidos y en confort en su entorno laboral, dando paso a la reciprocidad donde los docentes de la

Misión Cultural trabajan y aceptan de buena manera algunas indicaciones que les son referidas.

El liderazgo que practica el director, lo hace escuchar a quienes le aconsejan y le comparten experiencias en lo referente a sus labores, logrando con esto aprender más, e ir sobrellevando su cargo directivo de manera lo más sobresaliente posible, con el liderazgo democrático como eje principal de su carrera directiva.

Es importante destacar lo que el directivo compartió, respecto a su función, pues el señala que trata con respeto, de forma igualitaria y sin favoritismos a sus compañeros, demuestra tener calidad humana y cuando la situación lo amerita, para evitar conflictos comparte el porqué de la toma de ciertas decisiones.

Otra de las preguntas de investigación que dirigió este proyecto de investigación, fue **el saber sobre el desempeño del liderazgo directivo en una escuela de Misión Cultural.**

Durante su caminar por las Misiones en el puesto de director, este docente:

Ha obtenido la capacidad de organizar eventos, tener en orden y al día el área administrativa de la dirección, dirigir la escuela a su cargo, solucionar acontecimientos inesperados, relacionados con el ámbito educativo que le corresponde, además de todo lo relacionado al tema académico, contexto Social, ámbito Cultural, en su entorno y no

podía faltar las situaciones vivenciales con sus compañeros docentes. Por todo lo anterior se entiende e intuye que no es fácil dirigir una escuela y que para el director es un aprender continuo, ya que pudiera haber situaciones idénticas mas no iguales al cien por ciento.

El directivo misionero también vive situaciones que lo obligan a transformar y modificar su liderazgo, según las necesidades, pero también por el logro de objetivos, permitiendo el trabajo de conjunto y el avance educativo misionero.

A través del proceso vivido, se observó como el director funge como organizador de los trabajos, propicia el logro de los mismos, así como las condiciones favorables para que estos logren realizarse y cumplirse con éxito.

Ha tenido que enfrentar situaciones donde se ha puesto en juego su liderazgo, obteniendo con esto experiencia y acumulando vivencias que le han favorecido para cumplir metas y lograr objetivos propuestos.

De igual forma el directivo misionero refiere que una competencia considerada muy importante para el avance de la escuela y el desempeño del liderazgo directivo es la capacidad de evaluar su proceder, su actitud, su labor.

Así también quisimos saber sobre **las vivencias que enfrenta el directivo misionero al ejercer su liderazgo**, es aquí donde el reconoce que en el desempeño de su función debe ejercer un liderazgo que le permita al iniciar un nuevo ciclo escolar, encontrar una comunidad donde instalar la escuela con 6 o 7 espacios para los talleres.

Tiene claro que como parte de sus competencias los misioneros realizan intercambios culturales de hasta 4 días que se vuelven una fiesta comunal, que hace necesaria la gestión, prioridad del director para obtener lo necesario; es el momento donde el anfitrión influencia a sus compañeros y obtiene respaldo de ellos demostrando su potencial lideraría.

El director es capaz de afrontar situaciones que le llevan a hacer uso de su liderazgo adquirido de forma empírica y literaria, reflejándola por medio de la comunicación verbal y cuando ésta no funciona, entonces se ve obligado a hacer uso de la comunicación escrita, la cual en ciertos momentos se torna complicada para con los docentes, pero también al compartir con ellos la razón del escrito, esto le permite llevar el ejercicio de su labor de una manera menos conflictiva.

En el trayecto profesional del director, el obtiene experiencia en el camino, aprendiendo a delegar, logra dirigir y compartir con el colectivo docente cuando es necesario, permitiendo el alcance de los objetivos, así como también logrando ser un agente de cambio. Siendo un ejemplo a seguir y haciendo uso de estrategias liderarías,

con las que logra obtener en ciertas ocasiones el éxito que se propone y cumplir con las metas propuestas.

Finalmente, se considera que la labor directiva debiera ser como la metáfora del vuelo de los gansos, ellos requieren de un guía, de un líder que los dirija, sin embargo también recae en toda la bandada la responsabilidad de llegar con éxito a su destino, en donde el trabajo es colectivo y colaborativo, digno de admirar.

Es así que con intención de colaborar en el ámbito directivo, se deja este escrito abierto a la lectura, con la pretensión que sea de utilidad para futuras generaciones de maestrantes, así como a directores educativos, quienes requieran de saber y/o aprender estrategias sobre el liderazgo directivo en misiones culturales, que no deja de ser distinto a otro por las responsabilidades que asume...

Referencias.

Alonso, L. E. (1994). “La mirada cualitativa en sociología” Cap. 2 sujeto y discurso: El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa.

Alvarado, (1996). “Gerencia educativa, desafíos y oportunidades”. Trujillo (Perú): Edición Vallejinas.

Álvarez, M. (2005). “La función directiva hoy”. Ponencia presentada en el congreso de directores de centros, La Salle “el estilo de dirección Lasaliana” el escorial, España.

Alvarez-Gallou, J. J. L. (2012). “Como hacer investigación cualitativa” Paidós México, Buenos Aires, Barcelona.

Barrio, del C. I., González J. J., Padin M. L., Peralta S. P., Sánchez M. I., Tarín L. E. (s.f) “Método de Investigación educativa”, Universidad Autónoma de Madrid 3er. Magisterio de educación especial.

Bass, M. B. (1988). “Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas”.

Bennett, (2011). Evaluación formativa: “una revisión crítica” Evaluación en la educación.

Bernal, A. J. L. (2001). “Liderar el cambio:Liderazgo Transformacional”, Departamento de ciencias de la educación unidad de Zaragoza.

Bernal, A. J. L. (2002). “Liderar el cambio: El Liderazgo Transformacional”, España: Departamento ciencias de los edus, universidad de Zaragoza. En:

<http://wzar.unizar.es/acad/fac/egb/educa/;lbernal/Lid.transf.html>.

- Bisquerra, R. (2009). "Metodología de la investigación educativa" (2da. Edición). Ed. La muralla S. A.
- Bolívar, (2014). "Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes", Aportes para la mejora de la escuela. Universidad de concepción (chile) RIL. Editores.
- Bolívar, A. (2009). "La autonomía en la gestión como nuevo modelo de regulación" Ediciones Aljibe.
- Campos, C. J. (2001 a). "Compañeros Misioneros del estado y otros estados" Edición 1, las misiones culturales, un programa educativo para el siglo XXI, México.
- Campos, C. J. (2001 b). "Compañeros Misioneros del estado y otros estados" Edición 2, las misiones culturales, un programa educativo para el siglo XXI, México.
- Cásares, A. D. (2009). "Líderes y educadores: el maestro creador de una nueva sociedad". Editorial Limusa.
- Castañeda, L. (2011). "Desarrollo profesional de los docentes en entornos personales de aprendizaje".
- Chetty, (1996). "Estudio de caso, Metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas", revista Nacional de administración.
- Chiavennatto, (2008). "Revisión técnica, administración de recursos humanos", gestao de pessoas, tercera edición.
- Collado, N. I. J. (2012). Tesis: "el modelo competencial del director escolar en el sistema educativo español en comparación con los modelos europeos". Su influencia en la mejora de los centros educativos" Unuiversidad CEU Cardenal Herrera.

- De la Cruz, S. D. M. (2006). "Organización escolar de las Misiones Culturales",
Secretaría de Educación Pública Universidad Pedagógica Nacional Unidad UPN
27.
- DOF México: SEP, (2013). "Ley General del Servicio profesional Docente",
Colecciones PRANC.
- Donnelly, Gibson e Ivancevich (2003).
- Elmore, R. F. (2008). "Mejorando la escuela desde la sala de clases". Santiago de Chile:
Fundación Chile. Área de Educación.
- Elmore, R. F. (2010). "Leadership as the practice of improvement". En pont, B. D.
Nusche y D. Hopkins (Eds.) Improving school leadership. OCDE.
- Fernández, C., (2013). "El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar",
Salinero de M., Martínez M. M., Roca C. E. Cantabria Santander, XXXII
seminario interuniversitario de teoría de la educación.
- Fernández, J. C. (2007). "La evaluación del desempeño docente y su impacto en el
mejoramiento de la calidad de la educación", San Fernando (Chile) universidad
de la república. Referencia electrónica, recuperado el 18 de abril, 2010, de
[http://www.lices.com/cgi-bin/ac/pu/evaluacion % 20 docentes.pdf](http://www.lices.com/cgi-bin/ac/pu/evaluacion%20docentes.pdf).
- Frenmh, J. y Raven B. (2009). "Teoría del poder social".
- Gámez, J. L. (1993). "Las Misiones Culturales a 70 años de su fundación". Revista
Oficial del Consejo Nacional Técnico de la Educación, Revista del Consejo
Nacional Técnico de la Educación.

Gil, M. y Ginter F. (2007). "Como crear y hacer funcionar una empresa" (7ma. Edición)

Madrid Esic editorial.

González, G. M. T. (2003). "El liderazgo en tiempos de cambio y reforma" Revista

organización y gestión educativa.

Hernandez, M. B. B. (2016). "relación entre los estilos de liderazgo y la toma de

decisiones en los mandos medios de la distribuidora huasteca de centro de

occidente, S. A. "Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, facultad de

humanidades. Huehuetenango.

Hernández, S. R., Fernández C. C. y Baptista L. P. (2006). "Metodología de la

investigación", quinta Edición, interamericana editores, Mc Graw Hills.

WWW.freelibros.com.

In E.U.A.)

James, H. D., James L. G. y John M. I. (2003). Librería Better World Books

(Mishawaka

Kissinger, H. (2011). "Reflection in américa Diplomacia, foreign Affairs". V35 No. 1 H.

A. Amazon.com.mx

Kotter, J. (2011). Revista Gestión "Jhon Kotter, el líder del cambio". Intras integral

Training Solutions.

Lewin, K. (2007). "La investigación acción participativa Inicios y desarrollo". Ed.

Popular, Madrid.

Loera, A. (2003). "Modelo de Gestión Educativa, estratégica sistema estatal de

formación", Mod.1 S.E.P. edición 1, Impreso en México.

- Martínez, C. P. C. (2006). “El método de estudio de Caso: estrategia metodológica de la investigación científica, pensamiento y gestión”. Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte Barranquilla Colombia.
- Munch, G. L. (1997). “Fundamentos de administración”, México trillas.
- Muñoz, S. P. y Muñoz, S. I. (2001). “Intervención de la familia. Estudios de casos.” en Pérez Serrano.
- Murillo, F (2006). “Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido”. REICE-Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, 4 (4e), 11-24-referencia electrónica, recuperado el 11 de abril del 2010, de <http://redalyc.vaemex.mx/pdf/55140403.pdf>.
- Murillo, F. (2005). “Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar” Bogotá (Colombia): convenio Andrés Bello.
- Pojomovsky, N. (2006). “Nunca olvides esto...” los mejores consejos de grandes directivos españoles. Editorial ESIC Editorial. Latam.casadellibro.com
- Pozner, de W. P. (1997). “La Gestión Escolar”. En: El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos aires, editorial AIQUE.
- Roa, (2011). “Plan estratégico para fortalecer la gerencia participativa”.
- Robinson, V. Hopeda M. y Lloyd, C. (2009). School leadership and studes outcomes: IdentifYingWhar Works and Why: Best evidence Synthesis Iteration (Bes). Wellington (New Zeland):Ministry of Education.

- Robinson, V. M. J. (2010). "School Leadership and student (BES)". New Zealand: Ministry of Education.
- Rodríguez, F. M. E. (1998). "Función directiva escolar", México: Ediciones Castillo.
- Rodríguez, G. G., Gil, F. J. y García, J. E. (1996a). "Metodología de la Investigación Cualitativa", España: Edición Aljibe. Granada España.
- Rodríguez, G. G., Gil, F. J. y García, J. E. (1996b). "Metodología de la Investigación Cualitativa", España: Edición Aljibe. Granada España. Recuperado de internet.
- Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). "Líderes escolares un tesoro para la educación", orealo/UNESCO.
- Semblanza José Vasconcelos fondo especializado José Vasconcelos, (s.f.) página SEP, [http:// www.sep.gob.mx/es/sep1/Semblanza Jose Vasconcelos](http://www.sep.gob.mx/es/sep1/Semblanza_Jose_Vasconcelos).
- SEP. (1987). "Manual del Jefe de Misión Cultural". Subsecretaria de planeación educativa, Unidad de centros de educaion básica.
- Sorados, M. (2010). "Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa". Lima: universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Stake, R. E. (1999). "Investigación con estudio de casos". Segunda edición, Ediciones Morata, S. L.
- Taylor, S. J. y Bodgan R. (1987). "Introducción a los métodos cualitativos de investigación", editores Paidós, segunda edición. Recuperado de: file:///I:/METODOLOG%C3%8DA%20CUALITATIVA_T%20Y%20B.html.
- Torres, C. A. (1998). "Estrategias y técnicas de investigación cualitativa" Bogotá: Afán gráfico.

Torres, H. A. (2015). “Apuntes Pedagógicos. La Función Directiva Escolar”, Periódico

Milenio. Recuperado de:

http://www.milenio.com/firmas/alfonso_torres_hernandez/funcion-directiva-escolar_18_542525804.html.

Torres, H. Z. (2003). “Fundamentos de Administración”. Editorial ESCA.

Vázquez, M. (2009). Escuelas rurales en México, Recuperado de internet

<http://www.josevasconcelos.com>

Weinstein, J. (2009). “Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional Chilena”, Revista estudios sociales.

Yerves, C. E. M. (2007). “Educación en el medio rural de México”. Ediciones, impresos Industriales GYP.

Yin, R. K. (1989). “Investigación sobre el estudio de casos”, 2da. Edición. Diseño y Método. <https://panel.inkuba.com>

Anexos

Anexo 1
Entrevista núm. 1

Guion de entrevista a un directivo misionero

1. ¿Qué opina del liderazgo directivo?
2. ¿Qué habilidades requiere un directivo de Misiones Culturales para lograr una buena gestión directiva?
3. Al día de hoy ¿qué opina del trabajo directivo?
4. ¿Qué habilidades de liderazgo debe tener el directivo de Misiones Culturales?
5. ¿Durante su trabajo directivo que conocimientos ha tenido que obtener para poder dirigir la dirección de Misiones Culturales?
6. ¿Qué conocimientos de liderazgo requiere tener el director de una escuela de Misiones Culturales?
7. ¿Qué ha hecho ante las situaciones problemáticas enfrentadas con los docentes?
8. ¿Qué situaciones ha tenido que afrontar como directivo de Misiones Culturales?
9. ¿Cómo ha sido su relación laboral con sus compañeros docentes y supervisores?

Anexo 2
Entrevista Núm. 2

Transcripción de entrevista

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: DIRECTOR X.

PERFIL PROFESIONAL: LICENCIADO EN PEDAGOGIA

NOMBRE DE LA ESCUELA: MISION CULTURAL No. 09

LUGAR DE LA APLICACIÓN: SOYATACO, JALPA DE MENDEZ, TABASCO.

FECHA DE REALIZACION: 7 DE OCTUBRE, 2016

TIEMPO DE DURACION: 25:56 MIN.

HORA DE INICIO: 14:16 HRS.

HORA DE TÉRMINO: 14:41 HRS.

CLAVE: I: INVESTIGADOR, DX: DIRECTOR X.

ENTREVISTADORA: DORA GUADALUPE DOMINGUEZ DE LA CRUZ.

Transcripción de Entrevista Director X

Me encuentro en Soyataco Jalpa de Méndez, en la dirección de una escuela de Misiones Culturales en el estado de Tabasco, con el Directivo “X”, el cual me ha permitido realizarle una entrevista, como apoyo a la investigación que se lleva a cabo para el proyecto de investigación de la Tesis: “Maestría en Gestión Educativa”. El cual pretende saber sobre el “Liderazgo de un directivo efectivo en una escuela de Misiones Culturales en el estado de Tabasco”.

¡Buenas tardes! Antes que nada, quiero agradecer su tiempo y si le parece conveniente le agradeceré me platique sobre su experiencia profesional, su actividad en la escuela y vivencias obtenidas en Misiones Culturales desde el punto de vista Directivo.

1. **Entrevistador (E):** ¿Qué opina del liderazgo directivo?
2. **Directivo X (DX):** bueno, debe... (Mientras explica, también explica con las manos,
3. Viéndome a la cara) Pues **debe ser una persona que... que pueda resolver los**
4. **problemas,** para mejorar, estar al pendiente también de cualquier... actividad que los
5. Maestros tengan en... en cuanto a las actividades ya planeadas, o en alguna
6. problemática con sus alumnos, para poder resolverlas, también **tener la capacidad**
7. **para poder organizar cualquier tipo de evento,** cualquier eventualidad que a lo mejor
8. Tenga este... en el grupo de maestros, o puede ser también que... **cuando haya algún**
9. **Problema pues que... a lo mejor de tipo personal entre compañeros,** también tratar de
10. Resolverlo, platicar con ellos para que no vaya a más esa situación.
11. I: ¿Que habilidades de liderazgo debe tener el directivo de Misiones Culturales?
12. **DX:** He... hum... haber...han... hay Dios mío, (se frota las manos) han...este (ríe
13. Nerviosa) serian... **tener una buena organización, primero que nada, porque...**
14. **he...tiene... organizar, aparte de todo esto, la documentación y también ser hum, en**
15. **Los eventos** pues, principalmente, he... saber, acomodar las fechas. En cuanto a
16. **con los maestros también pues en cuanto a la organización también tiene que tener el**
17. **Lado humano, pues porque obviamente el maestro, a veces he... pues también al**
18. **momento de ser, ser humano, tiene ciertos problemas porque el trabajo es importante**
19. **Pero también hay que ver ese lado,** pues hay maestros que obviamente hay maestros
20. **Muy cumplidos, pues obviamente hay que temer ese tipo de cosas pero pues también**
21. **Forma parte de la organización, tiene que tener pues haber, he... tener empatía con**
22. **Los compañeros, pues esa, sería la empatía, he... este... organizar, bueno organizar**
23. Ya está, he... a ver qué otra cosa (se pregunta a sí mismo en voz baja.)
24. **E:** Ya me va a decir tú quieres que te haga toda la tarea, jajajaja.
25. **DX:** ¡No! Jajajaja (vuelve a reír de manera franca, el directivo X y espera una pregunta más.)
26. **E:** ¿cómo ha sido su liderazgo como directivo?
27. **DX:** bueno a veces no es fácil, obviamente no es fácil, como nadie te enseña a ser
28. **Director** pues siempre ha sido, te has enseñado con los golpes porque no es lo mismo
29. **Estar como maestro que al llegar a ser director he estado aprendiendo en el**
30. **momento,** (responde mientras sonrío) la situación pues, como todo ser humano pues,
31. A veces cometemos errores y... pero y lo que siempre me ha gustado a mí en lo
32. personal, he... buscar el apoyo a los compañeros, no nada más ser tajante en decirles
33. Vamos a hacer tal cosa, sino siempreee, escuchar, lo que ellos dicen para poder,
34. Hacer las, las actividades, porque eso enriquece porque a lo mejor, como no somos
35. Un sabelotodo en esto, pues eso nos va apoyando en eso.
36. **E:** ¿Qué conocimientos de liderazgo requiere tener el director de una escuela de Misiones Culturales?
37. **DX:** Pues sería...bueno primero que nada es en... los reglamentos que tiene nuestra
38. Institución, he...primero como trabajador de la secretaria de educación, también, los
39. **Reglamento que tieneee en este caso sería el manual de Misiones Culturales, también**
40. **Tenemos que tener conocimiento sobre eso, y sobre también lo que es, el control**
41. **Es lo que Maneja la, la, este... nuestra institución, porque en base a eso, obviamente**
- 42.

Vamos haaa... ha... trabajar todo lo demás, tanto lo didáctico, con los maestros y... 43. Y... pues obviamente esa es una de las funciones principales.

44. **DX:** ¿ha sido difícil ser directivo de Misiones Culturales?

45. Pues sí, sí porque aquí desgraciadamente, este... nos dan, nos mandan hacer

46. actividades, pero pues ya ve que muchas de las cosas, se necesita apoyo económico,

47. Y pues muchas veces pasa, sale, del salario de nosotros y entonces, y algunas cosas

48. Pues no nos imaginamos pues ya ve ahorita con lo del accidente del maestro, y pues

49. Es algo que... que, de alguna manera, nos des controla la, las ideas que, que

podamos 50. Tener, pues porque ya, teníamos todo, o yo tenía organizado una cosa y pues...

51. entonces, pues a veces es, como te decía, es lo difícil porque pues, no... no

52. estábamos preparados quizá para eso, porque bueno le digo en mi caso yo, era

53. maestra de educación básica, me gustaba eso y pues, al desaparecer, he fue la

54. opción en ese momento y pues ya, yo al día de hoy, a veces yo ya hay bendito, me

55. Pregunto hay cosas que pase y quizá a mí lo más complicado, (como director) al

56. principio fue... el poder hablar delante de un público, porque pues eso no

57. cualquiera tiene esa habilidad, y más yo que tengo mi voz tan chillona que de

58. repente parece que estoy llorando y más en el micrófono, no sé qué me pasa,

59. entonces eso fue quizá lo más difícil para mí, el, el, lo que se me hizo más pesado,

60. En ser la directora porque, pues, quizá para la organización y en cuanto ha

61. documentación y todo esto, pues si tuvimos esa escuela de, educación básica, y que

62. Tuvimos a la maestra Martha que nos exigió, sufrimos y lloramos, pero, pues nos

63. sirvió al final de cuentas a todos nos sirvió, eso platicábamos, con una compañera de

64. Educación básica, que nos sirvió, dice creo que los directores que menos sufrimos

65. Somos los que trajimos, en cuanto a documentación esa escuela de la maestra

66. Martha. Que todo tenía que ser revisado minuciosamente, una, dos y tres veces, para

67. Que pueda, ya, en el momento que yo entregue mi documentación no tenga

69. problemas para nada (se ríe de nuevo, sin dejar de mover las manos).

70. **E:** ¡Ha sido difícil!

71. **DX:** ¡sí! ¡Si! Porque también he... son cinco, cuatro, seis personas con diferente

72. forma de pensar y que, pues parece nada, pero, de todas maneras, he... la educación

73. Que trae uno como familia he... afecta mucho, porque, hay compañeros que, pues ya

74. Saben, porque traen una experiencia de su padre o madre que trabajo en misiones,

75. Ya conocen y en cambio quienes no tienen idea de lo que se hace hay que estar tras

76. De ellos y a veces en grupo yo los deajo que digan mucho y ya a solas platico con

77. ellos, (explica y sonrío maestros la situación está así, mire... no es el caso que nos

78. Vayamos a pelear, y hay cosas que no están en nuestras manos que tenemos que

79. trabajar, somos trabajadores de la educación y en el momento que nosotros estamos

80. Trabajando, estamos devengando un sueldo, son actividades y responsabilidades que

81. Tenemos y lo tenemos que cumplir, entonces... (Ríe mientras habla) se ha hecho

82. difícil en ese aspecto, principalmente en eso. Pues a mí siempre me ha gustado,

83. como le decía antes, cuando me dan la oportunidad, porque a veces es tajante

84. (refiriéndose a sus superiores) y me dicen sabe que así se va hacer o se tiene que hacer tal

85. actividad, pus ni modos, pero cuando no, a mi lo que me gusta es escuchar, tanto a
86. Mi supervisor como a otros compañeros, porque obviamente a veces, cuando fuimos,
87. Bueno cuando yo fui maestra, si esta uno en las actividades, bueno yo nunca, se
88. preocupa uno por ver más allá, sino uno dice haber cuál es mi comisión yo la voy
89. hacer y hasta ahí, no era otra cosa más que eso, entonces, este ahora sí, a mí, me ha
90. Gustado que, que... tomar en cuenta a los compañeros, en cuanto a esas actividades
91. Porque pues obviamente, cuando me lo permiten, le digo, porque eso me, me ha
92. gustado, y pues otra es, he... trabajar, platicar con ellos de manera individual cuando
93. Hay ese tipo de actividades, porque, siiii a veces, cuando está el montón de maestros,
94. Pues no sé si es por el ánimo de sobresalir (ríe mientras habla) o de qué, pero a veces
95. Cuando el maestro cuando ya está a solas ya platica él, de esa manera, un poquito
96. más Sincera, hoo... y ya se permite la comunicación, porque esa es una de las cosas
97. Más difíciles, que haya esa comunicación, porque hay esos maestros, que se cierran y de momento es no, y no, y no.
98. E: Cuándo ha tenido que enfrentar situaciones de liderazgo, ¿Cómo enfrenta las situaciones, que ha tenido que hacer?
99. DX: quizá lo más difícil es cuando hay que conseguir algún transporte, porque
100. acarrea problemas económicos porque cuandooo, siento que no me ha costado
101. mucho trabajo, porque me la paso pensando cómo voy a resolver esa actividad,
102. Que nos hace falta, porque pues, quizá como también tengo la experiencia de que
103. En mi casa hacían muchas fiestas y yo era la que me organizaba, en eso y yo las
104. Organizaba lo mejor noo, perfectamente pero este eso me ayudó mucho a veces
105. Como conseguir un transporte, como conseguir algo que me cueste un poquito más
106. Económico, aquí el problema en Jalpa nos hemos encontrado con que el
107. ayuntamiento no hay apoyo, o el apoyo es muy poco, y nos apoyan algo en tiempo
108. Políticos, pero de ahí no hay apoyo, pero en si el ayuntamiento, el ayuntamiento,
109. Pues solo esa vez, pero porque estaban haciendo su campaña, pero de ahí en fuera
110. No ha habido apoyo en cuanto a eso, entonces es ahí, en cuanto al transporte que
111. Me ha costado mucho más trabajo conseguir, o buscar cosas ahí, es más
112. complicado, porque no tienen cosas ellos, no cuentan con mucho transporte, he...
113. quizá como el municipio de Cunduacán que, si tiene tres, cuatro, cinco camionetas,
114. para transportar hay toldos, hay quizá más económico, más economía, no sé, tres o
115. cuatro toldos, y no se les hace difícil prestar a las escuelas porque tienen y en
116. cambio aquí, pues... son más pobres o quizá sus recursos no están enfocados para
117. eso, es ahí donde ha estado más el problema.
118. E: ¿Cómo le ha hecho el directivo de esta Misión, Cultural, cuando los docentes se
119. Ponen renuentes a trabajar o simplemente no les parece la actividad propuesta por el mismo?
120. DX: Yo creo que... (Ríe) quizá del 100% un 80% he logrado o menos quizás,
121. porque si es difícil, porque cuando es, este... mayoría como le digo (refiriéndose al
122. preferir hablar a solas con el docente después de la plática en colectivo) a veces
123. he... he... a mí se me hace más fácil de esa manera porque obviamente siento que
124. lo hacen quizá de esa manera va con gusto hacer las cosas, pero cuando ellos (los
125. Compañeros docentes) se ponen tajantes no, hay si me acarrea un gran problema,

126. porque obviamente yo tengo que buscar la manera de resolverlo, he... ya cuando
127. son actividades que de alguna manera me las permiten, cuando no, pues las tienen
128. que hacer, las tenemos que hacer, porque pues es el trabajo, un arma de doble filo
129. en el momento en que yo, le doy la oportunidad de que bueno ya, a... ósea, la
130. actividad se va hacer nomas lo único es la manera en que se lo vamos hacer, pero si
131. también me he encontrado en actividades en las actividades en las que sí, se me
132. ponen renuentes y no, y no, y no, la unicaaa... bueno la... lo único que podría ser,
133. son pocas veces, porque si la verdad, son, son pocas las veces en los cinco, seis
134. años, seis años que llevo ya, como directora, este... son, pocas las oportunidades
135. que los maestros me han dicho no, no, y no, o quica la cruz roja (refiriéndose al
136. Apoyo de cada año que realiza la Misión Cultural en pro de la cruz roja) que fue
137. una de las cosas que, al principio, pero pues, yo creo que el problema del maestro
es

139. que... que en el momento que lo pides por oficio ahí ya perdieron, porque... porque
140. nadie lo quiere hacer por oficio, ósea, nos vamos mucho a la palabra, vamos a
pelearlo, pedirlo y todo, pero ahí es donde está el problema, bueno, no sé, yo noo, me
141. Encontrado con la situación de que el supervisor baje porque no he tenido un
142. problema muy fuerte, pues hasta ahora, últimamente si, ya me encuentro, con uno
143. pero ya lo platiqué con el maestro (refiriéndose al supervisor), y me dice el que no
144. hay opción, porque la maestra ya hizo el cambio, y no nos podemos meter a este,
145. con la comunidad porque ya movió al delegado y si la movemos de ahí, pues nos
146. va a acarrear problemas grandes porque nos va a... nos podemos meter en
147. problemas más graves, entonces aquí es hacerle el oficio a la maestra, donde ella
148. me va a informar él porque tomo esa decisión, y de ahí yo obviamente le voy a
149. hacer su oficio, para que pues obviamente ella tiene que saber que esa no es la
150. atribución que pueda tomar ella, entonces porque aprovecho, el lapso en que yo
151. Estaba de incapacidad, la situación, y pues bueno por ahí, hasta ahorita siento yo,
152. que es la única cosa fuerte que me ha pasado, o no sé si es, su carácter de ella, o su
153. forma de trabajar, piensa ella que ella puede, bueno obviamente su porque es que
154. en su desesperación que ella no encontró los alumnos y allá tiene un gran número
155. de alumnos en esa comunidad (recordemos que, en Misiones Culturales, los
156. docentes son los que buscan sus propios alumnos a inicio del Ciclo Escolar, para
157. poder Laborar durante el mismo.) Pero así me crea un descontrol (la maestra)
158. porque los demás obviamente, los compañeros son dados a eso y pues, si a ella se
159. lo permite a mí no me lo permiten (las Misiones Culturales no deben impartir los
160. talleres en cabeceras municipales y esta maestra de economía familiar en la
161. ausencia de la directora se fue a un barrio cercano a la cabecera y lo tomo como
162. zona extensiva del lugar donde se da clase, pero eso le ocasiono problemas, por
163. estar muy cerca de... En este caso Jalpa de Méndez) pero pues ella no aviso, y
164. pues por esa razón yo siento que, en la actividad bueno no me ha costado mucho
165. trabajo porque ellos saben (haciendo referencia a los docentes) que las actividades
166. son parte del trabajo, pero en algunas que otras si, si porque este... he... a veces es
167. dado que el maestro no quiere trabajar, no quiere hacer más de lo que... más allá
168. de, esa es una d las cosas que, si lo he platicado con ellos, ya de manera individual,

169. y me dicen sí, pero a la mera hora, arman el grupo, pero pues ahorita, en... mi idea
170. Es... lo vamos hacer y nomas es la manera en que lo vamos a hacer, porque si, es
171. como yo le digo al niño ¿no vas a hacer la tarea? Pues me va a decir- ¡no!
172. **E:** ¿Que situaciones ha tenido que afrontar como directivo de Misiones Culturales?
173. **DX:** bueno hay cosas personales que se juntaban con el trabajo y...pues ni modos
174. había que darle preferencia al trabajo, porque pues... bueno es el precio a pagar
175. por... y en el trabajo pues yo siento que esto fue lo más complicado (refiriéndose a
176. la problemática vive ahora con la maestra de economía familiar, que está por
177. contrato ahora y que desconoce de M. C. Porque pues... yo siempre he provechado
178. la experiencia de los supervisores, la experiencia de ellos, que ya son gente que
179. tienen... bueno tuve la fortuna de trabajar, en el caso de la maestra Doris, antes y
180. ahora con el maestro Celestino que han sido los dos supervisores cuando yo, y la
181. verdad son gente de mucha experiencia en cuanto a eso y que pues siempre.
182. Estuvieron a que cualquier duda, cualquier problema “Sabe que maestra” o tal cosa
183. y... ya... me sabían ellos como apoyar en ese aspecto, entonces ya si me apoyaron
184. mucho, he tenido mucha suerte con eso, porque ya ve, a veces trabaje como maestra
185. quizá con otros directores y pues es otro rollo muy distinto. Entonces pues, el
186. maestro Celestino y en su momento la maestra Doris ellos si son muy... en la
187. documentación, “las fechas así deben ser, si ese día te toca entregar, o si ya tienes
188. Que entregar o como debes entregar la documentación” y pues... a mi o se me hace
189. difícil porque pues ya le comentaba de la maestra Martha, aunque a veces como
190. depende de que los compañeros me pasen la documentación, es ahí don ellos me
191. hacen a veces de quedar mal, pero pues... yo trato a lo mejor de que esa noche no
192. me duerma, pero yo sé que ese día lo tengo que entregar a fuerza, porque ese día
193. me dijeron, aunque nada más me levante de la silla y corriendo a bañarme (lo
194. Comenta riendo) pero tengo que cumplirla pues, entonces este... eso me ha
ayudado
195. porque en el momento en que yo tenía la duda y lo que sea, si siempre acudía a
196. ellos, no le voy a decir que hay cosas que yo las tenía, porque es mentira, ellos
197. siempre me ayudaron, alguna, pues sabe que hazlo de esta manera o hazlo de esta
198. otra manera o ya tú ya le vas a saber cómo lo vas a bajar, pero siempre si yo tuve
199. esa ha... ese apoyo en cuanto la, con los dos supervisores que he tenido hasta
200. ahorita ellos fueron dos fortalezas importantes.
201. **E:** ¿Cómo ha sido su relación laboral con sus compañeros docentes y supervisores?
202. **DX:** Bueno en cuanto a autoridades superiores, dirección general, pues yo siento
203. que no he tenido problemas, he pues con ellos, yo siento que no, ellos no, ellos
204. Nunca, trataran de afectarme si no al contrario trataron de ayudarme a hacer mi
205. trabajo, pues con algunos compañeros, sentía yo, que no, por la edad, su edad,
206. obviamente por su edad había cosas que no, ese era su problema (referenciando a
207. La maestra de Economía Familiar que se jubiló el ciclo escolar pasado) pero los
208. demás compañeros, yo sentía que no, bueno es que yo siempre he tratado de que,
209. me ponga a pensar como yo ya estuve de... como maestra, y necesité el apoyo, y
210. Los directores que siempre que necesite el poyo me apoyaron, pero pues también
211. una de las cosas era de que siempre que me gustaba cumplir en el trabajo pues, uno

212. valora, eso con el maestro que sabes que, si es el maestro que si es el maestro que
213. siempre te está faltando, que siempre llega tarde, ya por gusto, porque nos puede
214. llegar a pasar pues porque estamos en el camino, pero pues este, siempre me he
215. tratado de poner en el zapato del maestro, pero quizá con el que tuve problemas fue
216. con el maestro de electricidad (hace dos ciclos escolares atrás) pero hablaba con él
217. y pues era na persona que después, entendí yo no era la única directora que me lo
218. hacía, él era así, él tenía ese problema, pero lo que había que hacer es tratar de
219. hablar con él, ya que él me dejaba de llegar, y al principio si hablé con él y aun así
220. lo tolere, pero después se le hicieron sus descuentos y se molestó conmigo, y se
221. Molestaba y todo porque el después ya se pasaba y pues llego un momento que
221. después ya le bajo el a su actitud, porque él ya se pasaba era que se molestaba
222. conmigo y después no le tardaba mucho porque como viajaba conmigo (le daba el
223. raí la directora en su carro), en el camino reconocía que estaba mal, bueno así me
224. decía él, pero... (Se ríe jolgoricamente) no se atrás de mí que decía, pero si, ese fue
225. uno de los que, pero si yo le decía, no te voy a pedir más de lo que no es, y en
226. cuanto a los compañeros pues si han cumplido en cuanto, al horario en cuanto al
227. trabajo, no es mucho el estar atrás de ellos, atrás de ellos, pero pues sí, pero pues
228. no, es como para que tengamos problemas graves, (se ríe) de que me vayan a llamar
229. en la dirección de que le estoy haciendo cosas de que ya (y bromea mientras ríe)
230. Porque pues trato de entender al compañero, un problema de salud, un problema
231. Personal, pues si cuando el necesite yo no me pongo en mal plan.
232. **E:** ¿no siente que los docentes abusan de usted?
233. **DX:** en cuanto a la documentación, sí, porque les digo este está mal, y no lo.
234. Cambian, soy muy desconfiada, y se supone que el director y supervisor son filtros
235. y buenos a veces les pido la documentación con anticipación porque luego me
236. piden Prorroga, ya sé cómo son y me anticipo, porque como dije no me gusta que
237. dar mal Y prefiero, no me quita nada hacerlo y dárselos mejor para que impriman
238. cuando Ya lo revisé y corregí para que no me descuadren o echen a perder el
239. documento, pero bueno solo en la documentación.

Anexo 3
Entrevista No. 1

Matriz de Referente Empírico

1.- ¿Qué conocimientos sobre liderazgo posee el directivo de una escuela de Misiones Culturales como parte de su función directiva?				
Categoría de Análisis	Referente Empírico	Interpretación ¿Qué me dice esto?	Referente Teórico	Bibliografía
Conocimientos sobre liderazgo Marcado de color verde en la entrevista	DX: Debe ser una persona que pueda resolver los problemas. DXE1R3-4	El directivo manifiesta según su interpretación, que el líder debe contar con la habilidad de resolución de conflictos para alcanzar objetivos.	Convendría diferenciar entre funciones (normalmente obligaciones asignadas administrativamente), tareas (cometidos o tareas propias de las obligaciones, que se deben hacer para cumplir la función) y competencias (conjunto de conocimientos y habilidades que capacitan a un sujeto para desempeñar correctamente una función o cumplir unas tareas Andere en Bolívar (2011, p.257).	Bolívar Antonio (2011), Tesis: Aprende a liderar líderes, competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente, universidad de Granada.
	DX: Tener la capacidad de organizar cualquier tipo de evento. DXE1R6-7	Según lo expuesto, el liderazgo directivo considera que es la capacidad para poder organizar y realizar acciones que impliquen una organización.	Las competencias de la dirección se mueven, por un lado, entre aquello que es preciso para hacer que la escuela funcione y, por otro lado, un conjunto de competencias relacionales que posibiliten que la escuela funcione como grupo humano. Bolívar (2011, p.258).	Bolívar Antonio (2011), Tesis: Aprende a liderar líderes, competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente, universidad de Granada.

<p>DX: Resolver cuando haya algún problema, de tipo personal entre compañeros DXE1R8-9</p>	<p>Para lograr una cohesión docente, es importante que el líder (directivo) sea mediador entre sus subalternos.</p>	<p>Desde el punto de vista de Gago en Raxuleu 2014, el director debe tener los siguientes atributos: orientación y claridad hacia los fines y las metas pedagógicas, alta seguridad personal, tolerancia a lo tradicional, y tendencia a poner a prueba los límites de los sistemas organizativos establecidos,</p>	<p>Raxuleu Manuel (2014), Tesis: Liderazgo del directivo y desempeño pedagógico docente, Campus de Quetzal Tenango.</p>
<p>DX: Tener una buena organización... la documentación y también eventos... DXE1R13-15</p>	<p>Se observa la organización administrativa como parte fundamental, según lo manifiesta el directivo.</p>	<p>inclinación a abordar los problemas desde una perspectiva crítica, inclinación a ser más proactivo que reactivo, responsabilidad de controlar la situación, tendencia a expresar interés afecto y atención a los demás y necesidad de involucrar a los demás en los asuntos relacionados al centro educativo.</p>	
<p>DX: Tener el lado humano... ser, ser humano, tiene ciertos problemas porque el trabajo es importante pero también hay que ver ese lado... DXE1R16-19</p>	<p>Se puede observar que entre sus competencias para este directivo es importante cuidar de la calidad humana, que sus compañeros docentes se sientan a gusto para desempeñar de manera óptima sus funciones.</p>	<p>Raxuleu (2014, p. 23)</p>	

2.- ¿Cómo es el desempeño del liderazgo del directivo de una escuela de Misiones Culturales?				
Categoría de Análisis	Referente Empírico	Interpretación ¿Qué me dice esto?	Referente Teórico	Bibliografía
Desempeño del liderazgo Marcado de color naranja en la entrevista	DX: Tener empatía con compañeros. DXE1R21-22	Según lo menciona el directivo se distingue la importancia que tiene para él, ser empático, valorar, escuchar y respetar a quienes les rodean, así como la calidad humana de sus liderados.	La normativa sobre la dirección de centros en Cataluña (Decreto 155/2010: art.36.5) señala suficiencia en competencias como las siguientes: <i>Gestión y dirección de equipos humanos</i> en el contexto educativo. Liderazgo pedagógico y <i>habilidades directivas y de conducción</i> de grupos humanos de carácter general. Bolívar (2011, p. 260)	Bolívar Antonio (2011), Aprende a liderar líderes, competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente, universidad de Granada.
	DX: Escuchar... a mi supervisor como otros compañeros (comunicación) DXE1R85-86			
3. ¿Qué situaciones enfrenta un directivo misionero como parte de su liderazgo?				
Categoría Análisis	Referente Empírico	Interpretación ¿Qué me dice esto?	Referente Teórico	Bibliografía
Vivencias del directivo al ejercer su liderazgo	DX: Lo más difícil es cuando hay que conseguir algún transporte...p	Cuando la institución carece de algunas herramientas para llevar a cabo los objetivos, surge la gestión directiva y un	Las practicas eficaces de liderazgo son: la definición de metas y expectativas, la gestión de recursos de manera estratégica, la gestión del currículum, la evaluación de los aprendizajes, el	Raxuleu Manuel (2014), Tesis: Liderazgo del directivo y desempeño pedagógico docente, Campus de Quetzal Tenango.

<p>Marcado de color lila en la entrevista .</p>	<p>ensando cómo voy a resolver esa actividad, quizá como también tengo la experiencia. DXE1R99-101</p>	<p>líder capaz y persistente es lo que se requiere, según indica el directivo.</p>	<p>desarrollo profesional de los docentes y el aseguramiento de un entorno agradable. Raxuleu (2014, p. 21)</p>	
	<p>DX: En el momento que lo pides por oficio ahí ya perdieron, porque... las cosas a los docentes porque... nadie lo quiere hacer por oficio DXE1R139-140</p>	<p>El directivo, de M. C. considera que, para sus compañeros docentes, es incómodo redactar un oficio; razón estratégica por la que lo solicita al personal que se resiste a llevar a cabo alguna actividad indicada.</p>	<p>Hernández en Rexaleu Expone que el liderazgo debe ser firme, claro participativo y académico, saber lo que ocurre en las aulas a través del trabajo de los docentes y del apoyo que requieren; en lo pedagógico, conocer los nuevos enfoques de enseñanza e impulsar el trabajo docente. Raxuleu (2014, p.22)</p>	<p>Raxuleu Manuel (2014), Tesis: Liderazgo del directivo y desempeño pedagógico docente, Campus de Quetzal Tenango.</p>
	<p>DX: informar el por qué tomo esa decisión... he aprovechado la experiencia</p>	<p>Para enfrenta las situaciones que acontecen, este directivo expresa que la comunicación con el colectivo docente le</p>	<p>La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes, pues forma parte de la estrategia de liderazgo. La investigación empírica apoya la creencia de que los buenos lideres</p>	<p>Salinas Elena (2009) Tesis: La importancia del liderazgo y la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales, Universidad Autónoma de Querétaro.</p>

	<p>de los supervisores ... He tratado en ponerme en el zapato del maestro. DXE1R146, 175-176 y 211-212.</p>	<p>ha funcionado como estrategia, así como la escucha consejos y la empatía.</p>	<p>también son comunicadores eficaces, por lo tanto, hay una relación positiva entre la capacidad de comunicación y el desempeño como líder. Lussier en (Salinas, 2009, pag.26)</p>	
--	--	--	---	--

Anexo 4
Entrevista núm. 2

Guion de entrevista a un directivo de misiones culturales

1. ¿Qué ha tenido que mejorar en su labor directiva?
2. ¿Qué cree que hace falta hacer para mejorar ese desempeño directivo?
3. ¿Qué obstáculos considera que ha tenido que enfrentar durante su trabajo directivo?
4. ¿Cómo considera que ha sido su labor directiva? ¿Cómo la evalúa?
5. ¿Cómo considera ha sido su desempeño al día de hoy? (de manera directiva)
6. ¿Qué vivencias ha tenido que vivir al ejercer su liderazgo directivo?
7. ¿Cómo debe comportarse un directivo en su labor diaria con los docentes?
8. ¿Qué características considera que debe tener un director misionero?
9. ¿Qué necesita saber un director, sobre liderazgo?
10. ¿Qué experiencias le ha dejado ser directora de una Misión Cultural?

Anexo 5 Entrevista Núm. 2

Transcripción de entrevista a un directivo Misionero

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: DIRECTOR X.

LUGAR DE LA APLICACIÓN: SOYATACO, JALPA DE MENDEZ, TABASCO.

FECHA DE REALIZACION: 23 DE MARZO, 2017

TIEMPO DE DURACION: 73:00 MIN.

HORA DE INICIO: 15:46 HRS.

HORA DE TÉRMINO: 16:19 HRS.

CLAVE: I: INVESTIGADOR, DX: DIRECTOR X.

ENTREVISTADORA: DORA GUADALUPE DOMINGUEZ DE LA CRUZ.

Transcripción de Entrevista Director X

Debido a una necesidad por falta de información y por abundar más en el tema, se solicitó una segunda entrevista y regresó a visitar al Director X, es así que siendo las 15:46 en la dirección de la Misión Cultural No. 09, ubicada en este ciclo escolar 2016-2017 en la casa del maestro de la comunidad de Soyataco, Jalpa de Méndez, Tabasco. Nos encontramos el director X y el investigador.

¡Buenas tardes! Como le hice mención vía telefónica, requiero abundar aún más en el tema que investigo, razón por la que requiero de nuevo su ayuda para un poco más de información. ¿Iniciamos?

1. **I:** ¿Qué ha tenido que mejorar en su labor directiva?
2. **DX:** creo que mi carácter, porque antes era una persona que no tenía
3. mucha paciencia, pero a lo largo de estos siete años, ya lo he ido logrando.
4. **I:** ¿Qué cree que hace falta hacer para mejorar ese desempeño directivo?
5. **DX:** creo que donde tengo más problemas es en la integración del grupo, que haya
6. una buena convivencia entre maestros ya que por problemas personales entre ellos se
7. crea cierto divisionismo.
8. **I:** ¿Qué obstáculos considera que ha tenido que enfrentar durante su trabajo directivo?
9. **DX:** El principal es la falta de apoyo de los delegados municipales y también del
10. ayuntamiento, ya que es fundamental para lograr hacer y realizar actividades,

11. entonces he... al no haber apoyo de ellos ni económico ni de ningún tipo pues, ora sí
12. que... me acarrea problemas porque... a lo mejor el evento que yo tenía planeado no
13. tiene el mismo impacto, he... y por más que se esfuercen los maestros he... y yo
14. pues... no... o no se logra quizás más del 100% el objetivo.
15. **I:** ¿Cómo considera que ha sido su labor directiva? ¿Cómo la evalúa?
16. **DX:** si fuera por medio de una calificación, creo que me pondría un ocho, ya que
17. todavíaaaa. Considerooo que hay algunas cosas queee, tengo que mejorar, y trabajar
18. un poco más, porque son las que en este ciclo escolar me están costando un poco
19. más, como son la gestión y la integración del grupo.
20. **I:** ¿cómo considera ha sido su desempeño al día de hoy? (de manera directiva)
21. **DX:** creo ha sido bueno, pero... todavía me falta mejorar en la integración del grupo
22. y en las gestiones.
23. **I:** ¿Qué vivencias ha tenido que vivir al ejercer mi liderazgo directivo?
24. **DX:** Creo que en su gran mayoría fueron buenas, pero la que más me dio
25. satisfacción fue el ser anfitriones junto con mis compañeros en un intercambio
26. heee... académico y cultural con maestros y alumnos de la misión cultural de
27. Tlaxcala, hee... me dio mucho gusto ver, hee... la unidad y el empeño que pusieron,
28. no solamente mis compañeros maestros sino también nuestro delgado municipal en
29. su momento y... los alumnos que nos apoyaron en buscar, he... lo que era la
30. alimentación, he... el hospedaje para esos maestros y... que la comunidad aprovecho
31. A conocer todo lo que... ellos como, he... otro... estado nos traía y la verdad
32. bueno, esa fue una de las satisfacciones que creo que me ha dado más gusto vivir.
33. **I:** ¿cómo debe comportarse un directivo en su labor diaria con los docentes?
34. **DX:** debe ser con respeto, primero saber escucharlo, darle confianza, para que
35. haya una buena comunicación, pero principalmente debe haber un trato igualitario
36. entre todos, ósea no haber favoritismos entre unos compañeros porque son mis
37. amigos, y los otros porque no me caen bien, no voy a tratarlos bien, no, sino al
38. contrario, pues tratar, he... a todos de la misma manera.
39. **I:** ¿Qué características considera que debe tener un director misionero?
40. **DX:** creo que debe ser una persona responsable, organizada, saber trabajar en
41. equipo, ser empática con los maestros, pues debe saber tomar decisiones, pero
42. también, debe saber escuchar las ideas de los demás compañeros, trabajar en equipo
43. he... y ser muy paciente.
44. **I:** ¿Qué necesita saber un director, sobre liderazgo?
45. **DX:** heee, debe tener comunicación, la empatía con los compañeros maestros,
46. reconocer lo bueno y corregir lo malo de una manera... he... amable sin ofender
47. ni lastimar los sentimientos de la otra persona, he... en este caso de los maestros,
48. generar confianza, también dejar de adjudicarse los logros cuando no son
49. individuales sino colectivos, he... si salió bien, este... pues él es buen director y
50. si salió mal pues es culpa de los maestros, eso ya debe de pasar a la historia en
51. Misiones Culturales, como directivos y también este... debe de ir delante de los
52. maestros poniendo el ejemplo, no decir haaa, nada sino vamos hacerlo juntos para
53. lograr el objetivo que nosotros tenemos planeado.
54. **I:** ¿Qué experiencias me ha dejado ser directora de una Misión Cultural?

55. **DX:** creo que la mayoría muy buenas, pero...si ha sido difícil, porque nadie nos
56. prepara para ser directores, vamos aprendiendo poco a poco y...al principio si
57. fue difícil, porque te enfrentas ya no como maestro sino como... director donde
58. la gran responsabilidad que recae en ti como director si ha...en cuanto a... los
59. administrativos, si las cosas salen bien, pues, el director está haciendo su trabajo,
60. pero si no está funcionando bien pues no, obviamente al final el culpable viene
61. siendo el director y pues es en un lugar en donde... pues prácticamente he... vamos
62. a realizar actividades, sin ningún recurso económico, he... nada más ahora sí que
63. con el apoyo, he... de los maestros, de los alumnos, he, pues tenemos que realizarlas,
64. ¿Como? No sabemos, pero tenemos que realizarlas, creo que en el ámbito
65. pedagógico, pues no tenemos problemas, porque cada maestro es bueno en su área,
66. he... entonces creo que ahí no hay problemas, pero al momento de realizar
67. actividades, en conjunto o cocurriculares como le llamamos, este, he... es un
68. problema, porque muchas de las actividades se realizan obviamente, este, he... pues
69. con algo económico, pues el maestro tenía o tenemos que sacar el trabajo, y sacar de
70. nuestro bolsillo para poder realizar algunas de las actividades, pero pues, siempre
71. he... los compañeros han sido muy participativos, este, hay veces que también me he
72. encontrado, en algunas actividades la apatía de algunos compañeros, no quieren he...
73. realizar algunas actividades, he, pero pues... tengo que platicar de manera
74. individual, para hacerles ver que esta es una responsabilidad y pues... tenemos que
75. sacar el trabajo lo mejor posible.

Anexo 6

Entrevista No. 2

Matriz de Referente Empírico

1.- ¿Qué conocimientos sobre liderazgo posee el directivo de una escuela de Misiones Culturales como parte de su función directiva?				
Categoría de Análisis	Referente Empírico	Interpretación ¿Qué me dice esto?	Referente Teórico	Bibliografía
Conocimientos sobre liderazgo Marcado de color Verde en la entrevista.	DX: Me falta mejorar la integración del grupo y en las gestiones.	El directivo manifiesta según su interpretación, que el líder debe contar con el conocimiento necesario para ganar adeptos en su liderazgo, ser amable con todos y tener la comunicación, ante todo.	Convendría diferenciar entre funciones (normalmente obligaciones asignadas administrativamente), tareas (cometidos o tareas propias de las obligaciones, que se deben hacer para cumplir la función) y competencias (conjunto de conocimientos y habilidades que capacitan a un sujeto para desempeñar correctamente una función o cumplir	Bolívar Antonio (2011), Tesis: Aprende a liderar líderes, competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente, universidad de Granada.

	<p>DX: Debe ser con respeto, primero saber escucharlo, darle confianza para que haya una buena comunicación, pero principalmente debe haber un trato igualitario entre todos, ósea no haber favoritismos entre unos compañeros.</p> <p>DXE2R34-36</p>		<p>unas tareas Andere en Bolívar (2011, p.257).</p>	
	<p>DX: Creo debe ser una persona responsable, organizada, saber trabajar en equipo, ser empática con los maestros, pues debe saber tomar decisiones, pero también debe saber escuchar las ideas de los demás compañeros, trabajar en equipo.</p> <p>DXE2R40-42</p>	<p>Según lo expuesto, el liderazgo directivo considera que es la capacidad para poder organizar y realizar acciones que impliquen una organización.</p>	<p>Las competencias de la dirección se mueven, por un lado, entre aquello que es preciso para hacer que la escuela funcione y, por otro lado, un conjunto de competencias relacionales que posibiliten que la escuela funcione como grupo humano. Bolívar (2011, p.258).</p>	<p>Bolívar Antonio (2011), Tesis: Aprende a liderar líderes, competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente, universidad de Granada.</p>
2.- ¿Cómo es el desempeño del liderazgo del directivo de una escuela de Misiones Culturales?				
Categoría de Análisis	Referente Empírico	Interpretación ¿Qué me dice esto?	Referente Teórico	Bibliografía

Desempeño del liderazgo Marcado de color naranja en la entrevista	DX: mucha paciencia, pero a lo largo de estos siete años, ya lo he logrado. DXE2R3	Según lo menciona el directivo se distingue la importancia que tiene para él, ser empático, valorar, escuchar y respetar a quienes les rodean, así como la calidad humana de sus liderados.	La normativa sobre la dirección de centros en Cataluña (Decreto 155/2010: art.36.5) señala suficiencia en competencias como las siguientes: <i>Gestión y dirección de equipos humanos</i> en el contexto educativo. Liderazgo pedagógico y <i>habilidades directivas y de conducción</i> de grupos humanos de carácter general. Bolívar (2011, p. 260)	Bolívar Antonio (2011), Aprende a liderar líderes, competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente, universidad de Granada.
	DX: La integración del grupo, que haya una buena convivencia entre maestros ya que, por problemas personales entre ellos, se crea cierto divisionismo DXE2R5-7			
	DX: Tener comunicación la empatía con los compañeros, reconocer lo bueno y corregir lo malo de una manera... amable sin ofender ni lastimas los sentimientos de la otra persona. DXE2R45-47			

	<p>DX: Creo me pondría un ocho, ya que todaviaaa. Considerooo que hay algunas cosas queee, tengo que mejorar, y trabajar un poco más, porque son las que en este ciclo escolar me están costando un poco más, como son la gestión y la integración del grupo. DXE2R16-19</p>			
	<p>DX: muchas de las actividades se realizan obviamente, este, he... pues... con algo económico, pues el maestro tenia o tenemos que sacar el trabajo, y sacar de nuestro bolsillo para poder realizar algunas de las actividades, pero pues, siempre he... los compañeros han sido muy participativos, este, hay veces que también me he encontrado, en algunas actividades la apatía de algunos compañeros, no quieren he...realizar algunas actividades, he, pero pues... tengo que platicar de manera individual, para hacerles ver</p>			

	que esta es una responsabilidad y pues... tenemos que Sacar el trabajo lo mejor posible. DXE2R68-75			
3.- ¿Qué situaciones enfrenta un directivo misionero como parte de su liderazgo?				
Categoría Análisis	Referente Empírico	Interpretación ¿Qué me dice esto?	Referente Teórico	Bibliografía
Vivencias del Director al ejercer su liderazgo. Marcado de color lila en la entrevista	DX: fue el ser anfitriones junto con mis compañeros en un intercambio académico y cultural con maestros y alumnos de la misión cultural de Tlaxcala... me dio mucho gusto ver la unidad y el empeño que pusieron, no solamente mis compañeros maestros sino también nuestro delgado municipal en su momento y los alumnos que nos apoyaron en buscar, he... lo que era la alimentación, el hospedaje para esos maestros DXE2R25-30	Para el directivo la unidad es importante pues gracias a esto se logran realizar grandes actividades con calidad y calidez.	Hernández en Rexaleu Expone que el liderazgo debe ser firme, claro participativo y académico, saber lo que ocurre en las aulas a través del trabajo de los docentes y del apoyo que requieren; en lo pedagógico, conocer los nuevos enfoques de enseñanza e impulsar el trabajo docente. Raxuleu (2014, p.22)	Raxuleu Manuel (2014), Tesis: Liderazgo del directivo y desempeño pedagógico docente, Campus de Quetzal Tenango.

Anexo 7

Guía de Observación tres

Preguntas de investigación	Objetivo	Puntos a observar ¿Qué? ¿Dónde?
1.- ¿Qué conocimientos de liderazgo debe poseer el directivo de una escuela de Misiones Culturales como parte de su función directiva?	Conocer la manera en que lidera el directivo docente de una escuela de M. C.	Interacción: forma en que interactúa el directivo y el colectivo docente. Pautas que se dan para la interacción. Como coordina o lidera al colectivo docente el directivo de una escuela de M. C.
2.- ¿Cómo es el desempeño de liderazgo de un directivo de Misiones Culturales?	Identificar el desempeño de liderazgo del directivo de una escuela de M. C.	Desempeño: manera en que el directivo hace la transferencia de la información y como logra persuadir al colectivo en pro de las labores escolares.
3.- ¿A qué situaciones se enfrenta el directivo de Misiones Culturales al ejercer su liderazgo? ¿Cómo las enfrenta?	Analizar las situaciones a las que se enfrenta al liderar el directivo de una escuela de M. C. y como lo hace.	Situaciones: Observar en qué tipo de situaciones el directivo tiene que hacer uso de estrategias adecuadas para enfrentar y lograr que los retos propuestos se han cumplidos.

Anexo 8

Observación tres

OBSERVACION: AL DIRECTOR MISIONERO.

LUGAR DE APLICACIÓN: DIRECCION DE LA ESCUELA DE LA MISION CULTURAL No. 09, SOYATACO JALPA DE MENDEZ TABASCO.

FECHA DE APLICACIÓN: 24 DE ABRIL, 2017.

DURACION: 01:31 MIN.

HORA DE INICIO: 13:25

HORA DE TÉRMINO: 14:56

CLAVE: 1DX

OBSERVADOR: DORA GUADALUPE DOMINGUEZ DE LA CRUZ.

GUIA DE OBSERVACION.

CATEGORIAS O ELEMENTOS
LIDERAZGO
CONOCIMIENTO DE LIDERAZGO
MANEJO DEL LIDERAZGO
ESTRATEGIA DE TRABAJO
COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Anexo 9

Transcripción de la observación núm. Tres.

Realizada a un directivo misionero.

Me encuentro en la dirección de la escuela de la misión cultural no. 09. Para la observación de una reunión, (buscando ahondar más en el liderazgo del director misionero) la cual se efectuará a la hora de entrada y de firma de la llegada de los docentes en el lugar que ocupa la dirección (la casa del maestro). La intención de la reunión es la preparación del evento del día de las madres, la participación en la expo-feria-tabasco y actividades restantes para la finalización del ciclo escolar.

- 1.- **DX** (director): buenas tardes, vamos a platicar sobre algunos puntos para las
- 2.- actividades de estos meses, hasta finalizar el ciclo escolar... ¿quién llevara la
- 3.- Minuta? Haaa... haber... el ultimo que la llevo fue...
- 4.- **PLI** (Prof. Lino): ¡yo! Yo la lleve, ¿quién sigue?
- 5.- **DX**: haber vamos a revisar la lista... haaa... sigue el Prof. Roger
- 6.- **PRO**: Esta bien yo la llevo deme unas hojas blancas por favor y espacio en el
- 7.- escritorio para escribir.
- 8.- **DX**: primero quiero informarles que tenemos que visitar a las comunidades,
- 9.- ya no nos podemos quedar otro año aquí, así que la terna de comunidades está
- 10.- compuesta esta vez, por R/a Benito Juárez 2da. Secc., Boquiapa y Amatitan.
- 11.- Tendremos que ir a visitar las comunidades, necesitare que me acompañen
- 12.- dos maestros por cada comunidad, para no interferir con sus labores, ya que no
- 13.- puedo seguir esperando que me acompañe el supervisor, el tiempo se nos está
- 14.- viendo encima, necesitamos tener todo listo antes de irnos de receso.
- 15.- **PLI**: ¿Nos va a sortear? ¿O cómo?
- 16.- **DX**: Si, ya lo vamos a ver en su momento.
- 17.- recuerden que acordamos que hoy regresando del receso se pagarían los pines que
- 18.- nos dieron fueron 13 piezas, \$75.00, solo pago el Prof. Reséndiz, faltan los demás,
- 19.- por favor, ya que mañana tengo que entregar ese dinero. También les recuerdo que
- 20.- vienen mañana de la dirección general a tomar las fotos a los alumnos que no se las
- 21.- tomaron en octubre, tiene un costo de \$20.00 manden a sus alumnos a las 3:00hrs,
- 22.- ya saben, cabello recogido, frente y orejas despejadas, sin aretes, ni maquillaje.

- 23.- **PRO.** – recuerda que nos iba a conseguir la lista de los que se tomaron la foto la vez anterior, para recordarles, porque hay quienes no saben, o no recuerdan y de eso
- 24.- dependen sus diplomas.
- 25.- **DX:** la pedí insistentemente y no me la dieron, pero la deben traer el miércoles
- 26.- que vengan a tomar las fotos.
- 27.- **PLI:** yo no tengo personas que se tomen la foto.
- 28.- **PDO** (Profa. Doris): yo enviare 4 alumnas.
- 29.- **DX:** También necesitan saber que en lo que resta de abril y todo el mes de mayo,
- 30.- bueno los días que habrá clases, ya ven que mayo es un mes muuuy... accidentado,
- 31.- con muchos días inhábiles, vendrá el supervisor a visitarnos, para que lo tomen en
- 32.- cuenta, vayan hacer visitas domiciliarias, hablen con sus alumnos, rescaten los que
- 33.- se puedan rescatar, y los que no, pues ya ni modos, los tendremos que dar de baja,
- 34.- hum... ahora en junio antes que terminen las clases para la fecha de bajas, pero
- 35.- traten de rescatar la mayoría de alumnos, hagan sus visitar domiciliarias y sobretodo
- 36.- concientización a los alumnos.
- 37.- **DX:** Prof. Roger ¿cuándo programo su activación física? El 27 de abril, eelll...
- 38.- viernes... ¿verdad?
- 39.- **PRO:** no, lo voy a cambiar Profa. Tendré que hacerlo el diaaa... jueves 4 de mayo
- 40.- será en la primaria. Aaaa, las 5:00pm. Para que estén todos, todos digan a sus
- 41.- alumnos que se presenten con ropa cómoda, deportiva para la activación.
- 42.- **DX:** ya oyeron compañeros, por favor.
- 43.- bueno, otro punto pendiente es la expo-feria participaremos el día 1 de mayo a las
- 44.- 4:15 durante 1 hora con 30 minutos, por cierto, Prof. Lino a agroindustrias le toca
- 45.- presentar una exhibición de butifarra y los demás tienen su trabajo descrito en su
- 46.- orden de comisión, por favor las demostraciones las tienen que realizar con dos
- 47.- alumnos.
- 48.- ahora la actividad del día de las madres, yo daré agua de 158amaica, ¿Quién lo
- 49.- puede
- 50.- Preparar? ¿Qué les podemos dar para comer a las mamás?
- 51.- **PRO:** no tenemos dinero
- 52.- **PLI:** solo el agua de 158amaica está bien.
- 53.- **PRO:** y si lo hacemos con la primara de la tarde, nos ahorramos la comida.
- 54.- **DX:** y si el director no quiere, ya ven que el año pasado no quiso, necesitamos un
- 55.- plan "B".
- 56.- **PRE:** (Prof. Reséndiz) pues si no se hará en colaboración con la primaria se les
- 57.- da solo 158amaica y regalos.
- 58.- **DX:** recuerden que los regalos son sorteados, que las alumnas les dan de comer a
- 59.- veces, esos que les regalan horneado, y sobretodo quien les saca el trabajo, aunque
- 60.- sea algo sencillo, que les den de comer, en un día especial para ellas.
- 61.- **PJH** (Profa. Johana): ¿la polaca es cara? ¿para cuantas personas?
- 62.- **PDO:** si es cara es más barato el espagueti
- 63.- **PLI:** si, ya lo hemos dado antes y solo es crema, puré y pasta, que lo haga una
- 64.- persona y nos pasa la cuenta.
- 65.- **DX:** Profa. Diana, le toca a economía familiar (se dan clases de cocina, repostería,

- 66.- Manualidades, corte y confección) preparar el espagueti, ¿quién el agua?
- 67.- PDO: si gusta las de belleza la preparamos, pero que las reparta otro.
- 68.- DX: ok. Computación apoya a belleza, educación básica ayuda a repartir a
- 69.- economía familiar. También necesitare que donen 2 regalos cada maestro para
- 70.- sortear a las mamas, hice solicitud en el ayuntamiento para que me regalaran,
- 71.- aunque sea de esas tinas que dan y hasta ahora no me responden, ¿Profa. Doris
- 72.- me va a regalar de esos vales que nos dio el año pasado de servicios de belleza?
- 73.- PDO: si Profa. Claro que si cuente con ellos.
- 74.- DX: también necesitan saber que el día 10 de mayo las mamas, no laboran, el 12
- 75.- de mayo la delegación sindical hará una reunión del día del maestro y el 15 de mayo
- 76.- no hay labores ya saben, día del maestro.
- 77.- Además, también necesitan prepararse para la muestra pedagógica que nos toca
- 78.- el día 21 de junio, la clausura el 4 de julio y el receso escolar será del 19 al 31 de
- 79.- julio únicamente, se preguntarán que harán del 4 al 19 de julio bueno pues en ese
- 80.- tiempo, vamos a ir a la comunidad que hayamos elegido para trabajar el siguiente
- 81.- ciclo escolar y tenemos que hacer preinscripción y tener a los alumnos ya inscritos
- 82.- y dispuestos para iniciar el ciclo escolar, tenemos que ver los espacios que serán los
- 83.- salones de clase, hay que habilitarlos, y vocear en la comunidad que estamos ahí, y
- 84.- que sepan que talleres está ofertando la misión cultural No. 09.
- 85.- bueno ya se tocaron todos los puntos. ¿Alguna duda o pregunta? ¿Nada? Bueno se
- 86.- da por terminada la reunión, firmen la minuta.