



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Filosofía y Letras
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Maestría en Educación Superior

Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de
Educación Media Superior

Tesis para obtener el grado de:
Maestro en Educación Superior

Que Presenta:

Lic. Ramón Méndez Huitzil

Directora de Tesis:

Dra. Gloria Angélica Valenzuela Ojeda

Comité Tutorial

Dr. Jesús Márquez Carrillo

Dra. Elva Rivera Gómez

Puebla. Pue

17 de Diciembre 2024

Índice.

Capítulo I: Introducción	6
1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Planteamiento del problema	9
1.3 Preguntas de investigación.....	10
1.4 Objetivo General.....	11
1.5 Objetivos particulares.	11
1.6 Justificación e importancia del estudio	11
1.7 Alcances del estudio.....	12
Capítulo II. Marco Normativo y Contextual.....	13
2.1 Internacional.	13
2.2 Nacional.	22
2.3 Estatal.....	31
2.4 Institucional.....	33
Capítulo III: Marco Teórico	39
3.1 Dominación, poder y liderazgo.	39
3.2 Conceptualización y estilos de Liderazgo	44
3.3 El liderazgo docente como una competencia.	48
3.3.1. Conocimientos.	49
3.3.2. Habilidades.	50
3.3.5. Actitudes y Valores	60
3.4 Conceptualización de competencia.....	61
3.4.1 Conceptualización de Diseño Curricular basado en Competencias.	63
3.4.2 Diseño Curricular por Competencias	65
IV. Metodología de Investigación	68
4.1 Tipo de Investigación.....	68
4.2 Sujetos de investigación.....	69
4.3 Instrumentos y procedimientos.....	69
V. Análisis e Interpretación de Resultados.....	75
VI. Propuesta.....	105
6.1 Diseño Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior.	105
Programa De Liderazgo Docente Para Profesores De Educación Media Superior	106
VII. Conclusiones y recomendaciones.....	112
Bibliografía	119

VIII. ANEXOS	123
Anexo 1: Pregunta para recabar la Información para la construcción del instrumento.	123
Anexo 2: Instrumento y Cuestionario Con Escala Tipo Likert Para Estudiantes	124
Anexo 3: Instrumento y Cuestionario Con Escala Tipo Likert Para Profesores.	137

Índice de Diagramas.

Diagrama 1: Pilares de la Educación.	17
Diagrama 2: Competencias Multifuncionales.	29
Diagrama 3: Cualidades del Liderazgo Carismático.....	47
Diagrama 4: Teoría de la Motivación Humana.	54

Índice de Tablas.

Tabla 1:Tipos de Dominación Legítima.....	40
Tabla 2: Definición de Poder como Capacidad.....	43
Tabla 3: Definición de Liderazgo.	45
Tabla 4: Conceptualización sobre Habilidad.	51
Tabla 5: Interpretación sobre Competencias.	62
Tabla 6: Características del Diseño Curricular Basado en Competencias.....	65
Tabla 7: Categorías y Subcategorías de Análisis.	70
Tabla 8: Sexo.	76
Tabla 9: Edad.	76
Tabla 10: Grado.	77
Tabla 11: Lugar de Nacimiento.	77
Tabla 12: Lugar de Residencia.	78
Tabla 13: Formación Académica.....	78
Tabla 14: Disciplina.	79
Tabla 15: Institución de Formación.	79
Tabla 16: Especialidad.	80
Tabla 17: Curso de Actualización Docente.....	80
Tabla 18: Proyectos.....	81
Tabla 19: Años de Experiencia Profesional.....	81
Tabla 20: Niveles Educativos de Trabajo.	82
Tabla 21: Años de Experiencia Docente.	82
Tabla 22: Funciones Desempeñadas.....	82
Tabla 23: Categorías.....	84
Tabla 24: Dominio de Conocimientos.	86
Tabla 25: Habilidades Sociales.	89
Tabla 26: Habilidades Personales/Atributos.....	92
Tabla 27: Actitudes y Valores.....	94
Tabla 28: Categorías para Fortalecer.	96
Tabla 29: Dominio de Conocimientos para Fortalecer.	98
Tabla 30: Habilidades Sociales para Fortalecer.	99
Tabla 31: Habilidades Personales/Atributos para Fortalecer.	102
Tabla 32: Actitudes y Valores para Fortalecer.	104

Agradecimientos

Agradezco mucho a Dios por permitirme culminar una etapa más en mi formación profesional, gracias, señor por cuidar de mi salud, pero sobre todo por iluminarme para terminar esta investigación y proyecto.

A mis padres por el regalo de vida, en especial a mi madre quien me ha apoyado en todo momento, gracias por sus cuidados y atenciones constantes, gracias por apoyarme constantemente en mi formación profesional, para ser ejemplo de perseverancia para mis hermanos, hermanas, sobrinas y sobrinos, de que todo lo que uno se propone lo puede lograr con constancia y disciplina.

A mis maestros de cada uno de mis seminarios de la Maestría en Educación Superior, quienes, con su sabiduría, conocimiento, acompañamiento y ejemplo, me brindaron las herramientas necesarias para aplicarlas en mi contexto educativo, toda mi admiración y respeto, sigan inyectando de energía y de conocimientos a las siguientes generaciones, para cada una y uno de ustedes hago extensivo de manera general este agradecimiento, ya que no quiero omitir a ninguno/a.

A mi directora de tesis la Dra. Gloria Angélica Valenzuela Ojeda, por confiar desde el primer momento en mí y en mi proyecto de investigación, agradezco cada una de las sesiones, observaciones y recomendaciones que me dieron luz en el camino y dando como resultado esta investigación con éxito.

A mi comité tutorial conformado por la Dra. Elva Rivera Gómez y el Dr. Jesús Márquez Carrillo, gracias infinitas por las observaciones realizadas en los dos Coloquios de Tesistas, quienes de manera minuciosa y acertadamente hicieron que este proyecto aportara al campo de la educación una formación, capacitación y actualización en el liderazgo docente.

A mis compañeros de generación y en especial al grupo B, gracias por permitirme conocerlos y darme cuenta de los seres humanos que son, peor lo más importante que son excelentes maestros, gracias porque desde el primer día en el que tomamos clase logramos conectar y disfrutar el proceso, todo el éxito del mundo para cada uno de ustedes.

Al Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnologías por el aporte económico otorgado, y que gracias a la responsabilidad y compromiso del pueblo de México y sus contribuciones. A todos los presentes, Dios los cuide y los bendiga siempre.

Capítulo I: Introducción

Varios medios de comunicación de noticias (CNN, BBC, Televisa, TV Azteca, entre otros) a finales del año 2019, daba a conocer una noticia que ponía en jaque al mundo, y que se prolongaría por casi dos años, y que hasta la fecha se viven los últimos estragos pues, en China había mutado un virus que se propagaría de manera rápida en todos los países de la corteza terrestre. La gravedad de la situación fue evidenciada cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaraba una pandemia global, como consecuencia de este fenómeno epidemiológico, los líderes de cada uno de los países optaron una cuarentena, que más tarde sería un confinamiento prolongado para toda la población, dejando solo las actividades económicas esenciales en función, incluso corriendo el riesgo de un contagio. (OMS, 2020).

Toda crisis independientemente del ámbito, dejan descubierto las deficiencias de los países en algunos rubros en específico, como lo fue el sector educativo, si consideramos la situación generada por el virus SAR-COV2 o COVID-19; se dejaron al descubierto las fortalezas, pero al mismo tiempo emergían las debilidades existentes en las instituciones educativas, siendo más específico en lo concerniente a la formación, capacitación y actualización docente, pues en medio de la contingencia sanitaria en nuestro país y de acuerdo a una nota periodística de Martínez Nurit (27 de agosto de 2020) publicada en el Sol de México, destacaba que 15 mil 741 docentes comenzaron a realizar su trámite de retiro, fundamentando temas de la edad, así como el no dominio de las tecnologías digitales, información y comunicación (computadoras de escritorio, laptops, internet, plataformas digitales) que ocasionaron un desequilibrio en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Por difícil que parezca en el momento de crisis se inicia un proceso de transformación permanente y dinámico, que permitirá que esas debilidades se conviertan en una ventana de oportunidad y que posteriormente se conviertan en fortalezas.

Para la educación mexicana y las del resto del mundo, iniciaban con un reto del cual debían salir adelante, el uso y manejo de las tecnologías digitales como herramienta para la implementación de las clases en la modalidad virtual para continuar con el proceso educativo, dejaron entrever las grandes desigualdades sociales y económicas en nuestro país y otros más, dicha modalidad no era factible ante las carencias tecnológicas en primer punto, como segundo punto de importancia eran los problemas emocionales generados por el aislamiento social de un gran porcentaje de la población escolar.

Un confinamiento obligatorio, sin duda, representa una odisea para cualquier ser humano que no esté acostumbrado a los encierros prolongados, en el caso particular de los docentes significa una introspección de su función docente, pues ejercemos una autoridad frente a nuestros alumnos, incluso ejercemos un liderazgo, aunque no tan visible, pues, estamos dotados de una serie de características o cualidades que nos hacen distintos a los demás, y que quizá desconozcamos.

Pues bien, para poder responder y dar respuesta a la pregunta dicha líneas arriba, es necesario entender que los cambios o modificaciones que se arraigan en un momento de crisis, y que son permanentes, generan un desconcierto al inicio, pero conforme pasa el tiempo el proceso de adaptación es práctico y sencillo, claro si uno se opone a ese proceso corre el riesgo de sufrir o padecerlo, es por ello por lo que los docentes como agentes de la educación deben adaptarse y hacer frente a esa “Nueva realidad”.

Es necesario que, para poder atender con éxito la ventana de oportunidad que tienen los docentes y hacerle frente a los distintos retos que nos otorga la educación y que se presentan o presentarán a lo largo de la vida de este oficio, es apostarle a la formación, capacitación y actualización docente, que permitirá fortalecer competencias (conocimiento, habilidades, actitudes y valores), por lo que es necesario adoptar de manera permanente una educación y formación continua, no solo en el dominio de conocimientos dependiendo de su campo disciplinar, sino también en lo concerniente a sus habilidades, actitudes y valores, que tendrá un efecto positivo en el desempeño de su función y al mismo tiempo en los procesos de enseñanza y aprendizaje que se dará de una forma exitosa.

Para ello, se requiere del diseño de un programa de educación continua que permita facilitar la enseñanza y aprendizaje del liderazgo a los docentes; por lo que la presente investigación se estructura de la siguiente manera: En el capítulo introductorio se describen los antecedentes preexistentes sobre el tema de investigación, que me permitieron realizar de manera consecutiva un planteamiento del problema, formular mis preguntas de investigación, las cuales son pertinentes para la redacción del objetivo general y los objetivos particulares y que dieron el soporte para la justificación e importancia de la investigación y su alcance en el campo de la profesionalización docente. En el capítulo dos se identifica y analiza lo que dicen los organismos internacionales, nacionales, estatales e institucionales en materia de formación docente, liderazgo y educación continua.

El capítulo tres que corresponde a la profundización de la revisión de literatura da sustento teórico a mi investigación, tratando conceptos clave como lo son liderazgo, diseño curricular, formación docente y educación continua.

El capítulo cuatro corresponde a la metodología utilizada para la recolección de la información, cuya conformación va desde el tipo de investigación, la selección de los sujetos que proporcionaron la información, así como la selección y construcción del tipo de instrumento y el procedimiento seguido durante el desarrollo de la investigación.

En el capítulo cinco se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos posterior a la aplicación del instrumento, utilizando como software de captura y análisis, el programa estadístico informático SPSS, este formato nos permite capturar y analizar datos y que al mismo tiempo nos proporciona una serie de tablas y gráficos, cuya capacidad de procesamiento de datos en volumen permite el análisis de textos.

En el capítulo seis de esta investigación se presenta la propuesta del “Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior”, en la que se establece una malla curricular con los temas a abordar, así como cuestiones de tipo didáctico y pedagógico. Finalmente, en el capítulo siete se describen las conclusiones a la que se llegó en todo el proceso de la investigación y verificar que se haya cumplido con el objetivo general y los objetivos particulares, así como posibles recomendaciones que puedan dar la pauta para el uso satisfactorio de la investigación y la propuesta.

1.1 Antecedentes

La información que existe sobre liderazgo es muy basta, sin embargo, es un concepto que es utilizado en las organizaciones, cuya principal función recae en la figura de un individuo en particular, que recibe el subjetivo de líder, sea el jefe, director, supervisor, etc.

Existe una infinidad de literatura que nos habla sobre liderazgo, pero específicamente de programas de liderazgo para docentes, no se han establecido investigaciones previas a esta investigación, lo que he notado es que existen talleres, diplomados, etc., que están enfocados en el liderazgo, pero centrado en los directivos, por consiguiente la literatura que se refiere al liderazgo docente es casi inexistente, esta búsqueda de la información consiste en verificar lo que otros autores o especialistas han aportado para enriquecer el liderazgo docente.

La primera revisión de literatura que me encontré sobre el tema es de una tesis para la obtención de grado, del estudiante Luis Aguilar Cuevas (2012) de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador en la cual diseña un programa de liderazgo, pero específicamente para directivos. Sin embargo, la metodología que usa para la construcción del diseño curricular fue de mucha utilidad, para así diseñar el programa de liderazgo docente.

La segunda revisión de literatura corresponde a una guía-curso de liderazgo docente, en la cual, a diferencia de la tesis, solo es la construcción de un taller que está dividido por capítulos en los cuales aborda las siguientes temáticas: Definición de liderazgo, Liderazgo de influencia, Estilos personales, Flexibilidad de estilos de comportamientos, Estilos de liderazgo, Creación de una visión y por último una Práctica final de la capacitación.

El tercer antecedente corresponde a una tesis para la obtención de grado en Maestría en Educación elaborada por el Mtro. Adrián Garcíacano Silva (2021) titulada Diagnóstico de necesidades y curso de profesionalización docente para el Instituto de Educación Digital del Estado de Puebla, Campus Texmelucan, en la que se realiza una investigación minuciosa sobre las necesidades que tienen los profesores del plantel educativo, y que termina con la elaboración de un programa de profesionalización docente, permitiendo atender las necesidades con mayor prioridad, por lo tanto es fundamental, ya que aunque no está ligado al liderazgo docente, si lo está en la línea de formación, capacitación y actualización docente.

A través de los tres materiales anteriores, me percaté de que no existe un programa de liderazgo para docentes de educación media superior, por lo que tengo un área de oportunidad para la contribución a la formación continua de los compañeros maestros.

1.2 Planteamiento del problema

La formación, capacitación y actualización de los docentes en México, se han trabajado, pero de manera muy específica y casi siempre centrada en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, dejando siempre como tarea pendiente el fortalecimiento de la formación docente en cuanto a dominio de conocimientos de su campo disciplinar, habilidades sociales, habilidades personales o atributos y actitudes y valores

Que los docentes tengan conocimiento sobre la historia de la educación es fundamental para entender y comprender su proceso de formación en el oficio de la enseñanza, ya que nos

aporta un panorama de manera detallada sobre las formas del proceso enseñanza, que permanecen hasta nuestros días.

La nueva realidad en el ámbito educativo, demanda, aún más que en otros periodos, un liderazgo docente que sea funcional en las instituciones tanto públicas como privadas, y la buena relación entre los actores que conforman la comunidad escolar, que se verán reflejadas en las metas a alcanzar dentro de los actuales planes de mejora continua institucionales.

La educación mexicana del siglo XXI requiere docentes que dominen ciertos conocimientos, habilidades, actitudes y valores, cabe aclarar que no son aspectos que se dirigen al perfil de su profesión como tal, sino a su formación humana y más en específico en asumir un liderazgo.

Las competencias del liderazgo en la comunidad docente no están arraigadas del todo, más bien, al escuchar el concepto lo relacionan de manera inmediata a que es exclusivamente de los directivos, supervisores e incluso a las organizaciones.

Este desconocimiento lleva a los docentes a no tener dentro de su autoliderazgo las competencias y habilidades que hagan de su labor educativa un éxito. Pero todo esto se puede solucionar, si dentro de las instituciones educativas se presentan una serie de capacitaciones relacionadas al liderazgo educativo, que enfoquen la posibilidad de explotar las competencias y habilidades de los docentes con una permanente aplicación frente al aula.

1.3 Preguntas de investigación

¿Qué competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) debe considerar y/o desarrollar para el Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de una institución de Educación Media Superior?

¿Cuáles son las principales categorías que se deben considerar en el Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de una Institución de Educación Media Superior para optimizar las competencias de los profesores?

¿Cuál es la importancia de Diseñar un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de una Institución de Educación Media Superior?

1.4 Objetivo General.

Diseñar un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de una Institución de Educación Media Superior con la finalidad de potenciar las competencias de los profesores

1.5 Objetivos particulares.

1. Identificar las competencias que se deben considerar para el Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de una Institución de Educación Media Superior.
2. Identificar las principales categorías que se deben considerar en el Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de una Institución de Educación Media Superior.
3. Determinar la importancia de Diseñar un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de una Institución de Educación Media Superior.

1.6 Justificación e importancia del estudio

Considerando los resultados vividos durante la pandemia, que de diversas maneras han afectado la salud mental y emocional de docentes y alumnos, esta investigación representa un interesante aporte al campo de la educación. Uno de los grandes desafíos de la educación del siglo XXI radica en brindar una educación de calidad a niños, niñas y adolescentes, por lo cual se debe prestar atención a la formación docente, y no solo en lo concerniente a su labor como educador (académico-administrativo), sino en la parte individual, ya que es necesario tener un autoconocimiento individual, pero sobre todo que será de mucha ayuda para reconstruir el sentido de pertenencia profesional (docencia), permitiendo ejercer un efectivo liderazgo docente en el aula.

Lo anterior, considerando que de las distintas reformas educativas por las que ha transitado nuestro país se presentan metas tanto académicas, como administrativas que deben de cumplirse a lo largo del ciclo escolar y que se enfocan a la capacitación y actualización docente, sí, pero están exclusivamente enfocadas a las áreas disciplinares, pedagógicas, instrumentales, técnicas de enseñanza y aprendizaje y evaluación formativa y sumativa, dejando de lado y en segundo plano de importancia de la capacitación y actualización docente en cuanto

a habilidades personales, sociales, actitudes y valores, evitando un acercamiento al liderazgo docente; bajo esta situación la investigación propone la posibilidad de adquirir competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) a través de un programa de liderazgo docente, al mismo tiempo de fortalecer las ya existentes.

Es aquí donde radica la importancia de esta investigación, que es la de diseñar de un programa de educación continua que fortalezca el Liderazgo Docente de Profesores de Educación Media Superior, en la que se dará un proceso de enseñanza y aprendizaje, pero al mismo tiempo se permita el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

1.7 Alcances del estudio.

El alcance de la presente investigación está centrado en la propuesta de Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior, como parte de la educación continua en la formación, capacitación y actualización docente.

Se pretende que la Propuesta del Diseño del Programa de Liderazgo Docente para Profesores, no solo se quede en el nivel Medio Superior, sino que se tomado en cuenta para aplicarlo a docentes del nivel preescolar, hasta el nivel universitario.

Capítulo II. Marco Normativo y Contextual

2.1 Internacional.

La función que desempeñan los organismos internacionales es de mucha importancia para dialogar, consensar y establecer políticas públicas globales, en diversos temas o áreas (economía, comercio, salud, educación, medio ambiente, apoyo humanitario, etc.). Es necesario mencionar que la creación de los organismos internacionales es por la voluntad de las naciones como un apoyo mutuo en situaciones que pudieran perjudicar a la sociedad, por lo tanto, es crucial para permitir un dialogo con respeto, en paz y armonía, en la que se respeten los derechos humanos de todo individuo.

La globalización ha obligado a las naciones que forman y constituyen los organismos internacionales; a unificar criterios que les permitan establecer políticas públicas de acuerdo con su contexto, pues cada nación tiene retos y desafíos en el ámbito educativo completamente diferentes. Las decisiones que se toman son consideradas para cumplirse en cierto periodo de tiempo, un ejemplo completamente claro es la agenda 2030, en la que se establecen metas y acciones que se deben cumplir dentro los próximos años, y que los resultados deben ser visibles en el año 2030, de ahí es el sobrenombre.

Pues, ahora bien, existen varios organismos internacionales que consagran su actuar a temas relacionados con la educación desde la primera infancia, hasta la educación superior dentro de los más destacados son la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Banco Mundial (BM), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID).

Si bien, estos organismos internacionales tienen como principal misión el apoyo en materia de política pública, que favorezcan ambientes de enseñanza y aprendizaje de calidad para niños, niñas, adolescentes y adultos, también se interesan en la formación, capacitación y actualización docente, siendo pieza clave de estos procesos. Cabe destacar que los organismos internacionales suelen cumplir ciertas funciones en específico, El Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) tienen como objetivo de brindar financiamiento a proyectos educativos

públicos y privados, mediante las donaciones u aportaciones voluntarias de sus miembros o asociaciones civiles. (Anguas, 2013)

Mientras que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) tiene como principal objetivo el de asesorar, mediante reportes que otorgan recomendaciones a los países miembros en materia educativa.

Ahora bien ¿Cuál es la perspectiva que tienen los organismos internacionales en cuanto a la formación de los docentes? Quizá la respuesta la podemos encontrar en la revalorización del docente como el protagonista del proceso educativo y como pieza clave para implementar los planes y programas de estudio en las instituciones educativas.

A continuación, conoceremos y analizaremos el discurso que comparten los organismos internacionales (en términos de la formación docente pues cada una tiene una perspectiva diferente a pesar de centrarse en el apoyo a los países miembro. (Anguas, 2013)

Banco Mundial (BM).

El Banco Mundial (BM) basa su perspectiva sobre la formación docente mediante los resultados de aprovechamiento escolar de los estudiantes, y cuyos resultados de la prueba PISA, y que se aplican a los países miembros y que la OCDE coordina, arrojan resultados que miden la calidad, mencionando que no ejerce la responsabilidad y compromiso ante las grandes deficiencias en la educación. (Anguas, 2013)

Es importante mencionar que este organismo internacional no ha subrayado el tema de la formación docente, esto es, hay un énfasis en torno a la función del profesor, como lo es procurar que atienda un mayor número de estudiantes en el aula y que, a la vez esté enfocado en la enseñanza de los contenidos, de manera que logre elevar el aprovechamiento académico, al tiempo que debe responder a todos los mecanismos de evaluación que se han establecidos para vigilar que el proceso educativo se está llevando a cabo de manera eficaz. (pp. 30-31).

Lo anterior, hace destacar que una vez más lo importante en las políticas públicas es la formación de un docente, dejando al 100% como un transmisor conocimientos disciplinares en las áreas que componen un plan de estudios, y cuya responsabilidad recae en las instituciones encargadas de la formación docente, dejando de lado la importancia de la capacitación y actualización en educación

continúa sobre el desarrollo de las habilidades, actitudes y valores, que permiten asumir un liderazgo docente eficaz.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La formación, capacitación y actualización docente son pieza clave para el desarrollo de la mejora educativa, para ello son necesarios los financiamientos que permitan establecer programas de capacitación y actualización docente, tanto de aquellos que están en servicio, como de los que egresan de las instituciones formadoras, permitiendo una mejora continua en los conocimientos, habilidades, actitudes y valores. De acuerdo con Anguas (2013) los cinco aspectos que el BID ha promovido son:

a) Instituciones, incentivos y rendición de cuentas; b) Información cuantitativa, estadísticas del sistema, productos y resultados; c) maestros considerados como quienes ponen en práctica las innovaciones en el aula, entre cuyos aspectos destaca el apoyo a la capacitación (en la actualidad, uno de cada cinco maestros de la región ha recibido o se espera que reciba capacitación financiada por el BID); d) tecnología de la información; e) financiamiento. (pp. 31-32).

De acuerdo con el punto c, la innovación educativa que ejerza el docente en el aula, tendrá como punto de partida la capacitación y actualización, por lo que el BID puede trabajar de manera colaborativa con las instituciones educativas, gobiernos e inclusive organismos pertenecientes a la sociedad civil que les permitan identificar las problemáticas a solucionar y dar una propuesta que beneficie a todos los involucrados.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

La misión de la OCDE es de un organismo internacional consultor, que apoya a los distintos países miembros en la toma de decisiones en materia de política pública que beneficie a una población de manera efectiva y contextualizada, también exige resultados que cumplan con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

Aunque la OCDE comparte con el BM y el BID la filosofía del capital humano, PISA es un programa de evaluación basado en el enfoque de la evaluación educativa por competencias. Sobre esta base, el enfoque por competencias ha estado presente en el rediseño de planes y programas en los diversos niveles educativos. (Anguas, 2013, p. 32)

La formación docente dotara de herramientas necesarias para el desarrollo del enfoque por competencias mediante la asistencia a cursos de capacitación, actualización, diplomados, seminarios, posgrados, doctorados o especialidades, que una vez cursados le permitan ser participe en las adecuaciones curriculares de los planes y programas basados en el enfoque por competencias.

En el caso de México, la Secretaria de Educación Pública (SEP) está desarrollando la formación de profesores en servicio desde el enfoque por competencias. Por mencionar un ejemplo, a través de la Subsecretaria de la Educación Media Superior (SEMS), la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), opera el Programa de Formación de Profesores de Educación Media Superior (Profordems) y el de Directores (Profordir) que ofrecen el diplomado Competencias Docentes en el Nivel Medio Superior. (Anguas, 2013, pp. 32-33).

El enfoque basado por competencias que pretender ser parte de la formación docente, tiene como sustento jurídico el acuerdo secretarial 447 que tiene como principal objetivo el de establecer las competencias que deben asumir los docentes para que se desenvuelvan en la Educación Media Superior en el sistema escolarizado y no escolarizado.

Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

La UNESCO es de las instituciones líderes a nivel global que puede presumir de tener injerencias en diferentes áreas de la educación, que son piezas claves para que los sistemas educativos en el mundo sean efectivos y den solución a las problemáticas sociales de acuerdo con los contextos de cada país.

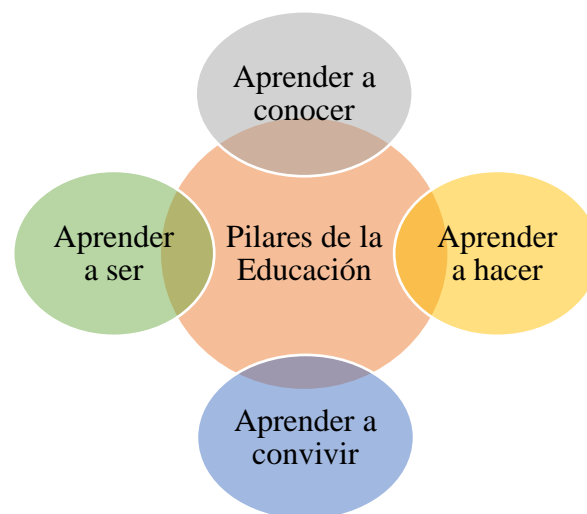
La UNESCO ha impulsado importantes proyectos en el nivel mundial en los que busca favorecer que las comunidades más vulnerables tengan acceso a la educación, a la vez que pretende el desarrollo sostenible, la erradicación de la pobreza y el diálogo intercultural mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información (Anguas, 2013, p. 33)

Sabemos que la educación en el S.XXI está regida por una visión y misión compartida, que gira en torno al fenómeno de la globalización, ya no se trata de formar individuos que cuenten con las competencias que les permiten introducirse a un campo laboral cada vez más complejo, sino todo lo contrario, adquirir nuevas herramientas que puedan ser aplicadas en su día a día.

Las recomendaciones que establece la UNESCO en cuanto a los docentes; se basa en que tienen la obligación de perfeccionar su proceso de enseñanza, mediante la actualización continua que la OCDE ha ofertado, que se verán reflejadas en sus conocimientos y competencias profesionales. Por tal motivo la UNESCO desarrolla el Programa Regional de Políticas para la Profesión Docente cuyo principal objetivo en América Latina es la de elevar la calidad en la formación y actualización docente. (OREALC-UNESCO, 2007).

Para poder cumplir los objetivos de las naciones en su ámbito educativo, se deben seguir las recomendaciones brindadas por la UNESCO, en los que, apuesta a cuatro pilares fundamentales a manejar en la educación para un aprendizaje a lo largo de la vida, a continuación, en el diagrama 1, se visualizan los cuatro pilares

Diagrama 1: Pilares de la Educación.



Fuente: *Elaboración propia con base en la información de Anguas, 2013.*

Si bien estos cuatro pilares son fundamentales para brindar una educación de calidad, es necesario que los docentes se apropien de manera personal estos pilares, que más allá de contribuir en la innovación de sus procesos de enseñanza y aprendizaje, permitan un desarrollo personal y de una autorrealización.

Vinculando las partes que conforman una competencia se puede deducir que aprender a conocer hace referencia a la parte de los conocimientos del área o campo disciplinar, pero también lo podemos relacionar al autoconocimiento de uno mismo, aprender a hacer se enfoca a descubrir y desarrollar las habilidades vinculadas con las técnicas metodologías, métodos de enseñanza y aprendizaje, pero también con descubrir la destrezas con las que contamos, aprender a vivir juntos se vinculan con las habilidades sociales que nos permiten una comunicación e interacción positiva entre autoridades-docentes, docentes-docentes, docentes-alumnos, docentes-padres de familia, y aprender a ser se conecta con las habilidades personales o atributos que nos permiten la construcción de una identidad personal y profesional.

El establecimiento de estos pilares forma parte del informe presentado por la Comisión Internacional para Educación del Siglo XXI, y en la que UNESCO brinda las recomendaciones pertinentes para el desarrollo de la calidad educativa. De acuerdo con Anguas (2013), la Comisión presidida por Jaques Delors menciona en dicho informe otro concepto de suma importancia en el ámbito educativo, el aprendizaje a lo largo de la vida. (p. 34)

Por lo que las recomendaciones de la UNESCO en materia de formación docente, radica en la capacitación, actualización y formación para la adquisición de las competencias para la vida, que permita al personal docente en servicio y a los nuevos docentes la capacidad de organización tanto en aspectos personales como de la profesión y así tener una mejor calidad de vida en aspectos referentes a economía, sociedad y cultura.

Los Organismos Internacionales como nos podemos percatar, muestran su preocupación e interés por una educación de calidad, pero también se dan cuenta que, para poder llegar al objetivo; es necesario en primera instancia la capacitación, formación y actualización de los docentes por ser los agentes de transformación en las comunidades. (Anguas, 2013).

La implementación de los cuatro pilares de la educación dentro del enfoque basado por competencias es de suma importancia en la formación docente ya que tendrá consecuencias positivas en los sistemas educativos, pues permitirá que los docentes tengan una visión y organización en los ámbitos sociales, culturales y económicos que influyen en su bienestar.

El Liderazgo para Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO.

En los párrafos anteriores se menciona la importancia de los organismos internacionales y su vinculación con la educación, así mismo nos percatamos que, así como existe una preocupación por la educación, también se muestra empático con la formación, capacitación y actualización docente. Antes de la crisis sanitaria de 2019, la formación, capacitación y actualización docente en distintas partes del mundo estaba enfocada en desarrollar como principal objetivo las competencias profesionales, que respondieran a la necesidad de cumplir con los planes y programas de estudio, mientras que la parte personal, social y emocional quedaba rezaga y en segundo término, y no debería de ser así, ya que en ellos recae una responsabilidad bastante fuerte y que es llevada a cabo de manera responsable y muchas veces asumiendo roles que competen a una corresponsabilidad de los actores involucrados.

A raíz de la contingencia sanitaria del COVID-19, los docentes asumieron con responsabilidad, compromiso y perseverancia la noble labor de continuar con el proceso de enseñanza-aprendizaje de miles de niños, niñas y adolescentes, abriendo las puertas de su hogar, ingeniándose las para que sus alumnos no dejaran de aprender, inclusive costeaban sus propios insumos (materiales didácticos, internet, renovación de equipos, capacitaciones, etc.) e incluso enfrentándose a momentos de angustia, depresión y estrés que nos demostraban en las pantallas, podemos visualizar que el liderazgo en los docentes ha estado presente todo el tiempo.

Aun así, el organismo considera que todas las partes involucradas en la educación deben contribuir a crear una mayor resiliencia de los sistemas educativos, que permita responder rápida y eficazmente a cualquier otra crisis que se presente. Para lograrlo hay que garantizar una formación de calidad para los docentes, especialmente en cuanto a habilidades de liderazgo, apunta el organismo. (Educa web, 2020)

Es por esta razón que la UNESCO (2022) enfatiza que el liderazgo docente es fundamental y debe ser el eje rector para la innovación y la inclusión, teniendo como resultado una calidad educativa. Para conseguir ese objetivo, es necesario que los líderes del ejecutivo, propicien las condiciones necesarias en materia de verdaderas capacitaciones, actualizaciones y formación docente que permitan desarrollar las competencias del liderazgo del docente.

Retomando la parte del liderazgo como elemento fundamental en los sistemas educativos, en cualquiera de sus modalidades, se deben atender que el liderazgo se desarrolla en el aula, la escuela y la comunidad, es por ello de la exigencia de la corresponsabilidad parcial de cada uno.

Hablar de liderazgo en el aula, es hacer referencia a su modalidad presencial o en línea, en la cual el docente tiene bajo su responsabilidad las cualificaciones en los siguientes aspectos: Dominio del campo disciplinar o materia, Enfoque pedagógico, Estrategia de enseñanza-aprendizaje, Instrumentos de evaluación, etc., pero no solo eso, también debe estar cualificados en los aspectos de habilidades sociales, habilidades personales y en actitudes y valores, que le permitan dar solución a los problemas que se interponen entre el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus alumnos.

Podemos mencionar que el liderazgo en la escuela corresponde a las funciones extraoficiales del docente, que pueden ser como un tutor de grupo, un líder académico, presidente de un comité, etc., cuyo principal objetivo es de la gestión en pro de la mejora en el proceso educativo.

El liderazgo en la comunidad va mucho de la mano con el de la escuela, pues al realizar actividades que sean en beneficio de una calidad educativa, el docente accede a sus redes de apoyo (autoridades educativas, directivos, docentes, alumnos y padres de familia) logrando así una comunicación asertiva y lograr un impacto en la comunidad. Hemos visto que, desde antes, durante y después de la pandemia el liderazgo docente ha estado presente todo el tiempo en la comunidad, más sin embargo todavía falta mucho por hacer en materia de educación continua en la enseñanza y aprendizaje en liderazgo docente.

La misión que tiene el IIPE, se desprende del fundamento jurídico sobre la educación como derecho universal básico, por lo que su objetivo general es la de brindar una educación de calidad a niños, niñas, adolescentes y adultos, que les permita tener una vida digna y al mismo tiempo se desarrollen en una sociedad equitativa y en paz.

Al ser una institución que pertenece a la UNICEF y que funda en el año 1963, se rige por los objetivos y principios de la organización, sin embargo, cuenta con una total autonomía de inferencia para desarrollar proyecto en materia de capacitación, planificación y administración para los sistemas educativos y como apoyo técnico de los países miembros.

Una de las estrategias que se han planteado para lograr el objetivo 4.c de la Agenda de Educación 2030, que aborda la necesidad de aumentar la oferta de profesorado cualificado (UNESCO, 2016; Naciones Unidas, 2015) es fortalecer el liderazgo escolar para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Los estudios han demostrado que el liderazgo escolar tiene el segundo mayor impacto sobre los resultados de aprendizaje del alumnado, solamente por detrás de la enseñanza en el aula (UNESCO, 2018; VVOB, 2018 como lo cita IIEP, UNESCO, 2021).

La apuesta y fundamentación de la UNESCO sobre el liderazgo educativo como la base de las buenas prácticas en el proceso de enseñanza y aprendizaje que los docentes aplican en el aula dará como resultado la disminución de resultados negativos en el rendimiento y desempeño de los alumnos.

Desde el punto de vista de la gestión, el liderazgo escolar puede contribuir también a lograr el Objetivo 4.a: proporcionar un entorno de aprendizaje seguro, no violento, inclusivo y equitativo. Además, mediante el establecimiento de una idea clara y el fomento de una cultura positiva, puede impulsar que sus escuelas alcancen el Objetivo 4.1 (una educación equitativa y de calidad para todos y todas) y el 4.5 (eliminar las disparidades de género y permitir un acceso equitativo a la educación para todas las poblaciones vulnerables). (IIEP, UNESCO, 2021)

Para lograr entornos de aprendizaje seguros, inclusivos, equitativos y libres de violencia, es necesario el desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) en docentes, (IIEP, UNESCO, 2021). Como observamos el liderazgo docente es muy importante para dar cumplimiento a cada uno de ellos objetivos establecidos dentro de la Agenda 2030, y que nos dará con certeza el mejoramiento de los sistemas educativos que actualmente se encuentran en un periodo de crisis y que se agudizaron por la pandemia y las recesiones económicas causadas por la misma.

Para ello es necesario que quienes realizan las políticas públicas establezcan criterios reglamentados, posibilidades y estrategias que permitan a docentes que asumen un liderazgo la formación, capacitación y actualización adecuada para un desarrollo profesional. Por lo tanto, los desafíos a enfrentar son la falta de formación, capacitación, actualización, instrucción, preparación, establecidas para el liderazgo escolar, debido a la falta de incentivos tanto económicos como afectivos que limiten el interés de calificarse en el liderazgo.

2.2 Nacional.

Para poder entender la educación y la formación docente, es necesario sumergirnos en el contexto histórico de nuestro país, que abarca desde sus primeros años de vida independiente, percatándonos de un contexto asolador, por un lado, la profunda crisis económica que se heredó al término del poderío español y por otro la lucha constante entre las ideologías sobre la forma de gobierno que debía prevalecer en el país, y que lo mantuvo inmerso en una inestabilidad política y social, por lo tanto la educación no sería la excepción, a pesar de encontrarse en manos de la clase eclesiástica esta se fundamentaba en la corriente filosófica del cristianismo y seguir los preceptos de esta. y como lo relata Lafarga (2009) la aparición de:

Hombres como José María Luis Mora, y Lucas Alamán pusieron una gran esperanza en la nueva nación y en el poder transformador de la educación. Ellos veían en México un país que empezaba a realizarse y que, por lo tanto, necesitaba una guía que lo llevara por el camino del progreso. Esa era, precisamente, la meta de la educación. (p. 51)

Si las esperanzas de José María Luis Mora y Lucas Alamán se fundamentaba en la educación ¿Quiénes serían los encargados de asumir esta misión? Pues bien, de acuerdo con Lafarga (2009) “La inquietud por formar maestros para que educaran al pueblo mexicano y así lograr su progreso, es una premisa que nos encontramos desde los primeros años del México Independiente en 1821” (p. 51).

Podemos observar que la figura de los maestros es fundamental, pues constituye la columna vertebral del sistema educativo. Por ello, la profesionalización y formación continua son necesarios para lograr una educación de calidad. Es aquí donde se fundamentan las visión y misión de las Escuelas Normales y de las Universidades Pedagógicas.

Podemos darnos cuenta de que en los primeros años de vida independiente el sistema educativo mexicano se encontraba en una utopía, pues las constantes guerras tanto internas y externas, no permitían consolidar de manera efectiva dicho proyecto, por esta razón no figura dentro de los primeros años instituciones que se dedicaran a la formación, capacitación y actualización del magisterio.

Después de un periodo de inestabilidad política y de luchas constantes que terminaron con la pérdida de más de la mitad del territorio nacional, la segunda intervención francesa, el

establecimiento del segundo imperio mexicano y por fin la tan anhelada República Restaurada con Benito Juárez García en 1867, la educación vislumbraba por fin dentro de las políticas públicas del gobierno liberal.

Para darle un sentido más oficial a este rubro, el 2 de diciembre 1867 Don Benito Juárez García decreta la Ley Orgánica de Instrucción Pública, en la que además de hacer obligatoria la educación para todos los individuos, era necesario que el profesorado contara con una formación que permitiera tener mayor éxito en su función, por esa misma razón se inicia la fundación de las Escuelas Normales. Galván Lafarga (2009) nos explica que

Al tomar posesión del gobierno Porfirio Díaz, en 1876, la política general se encaminó hacia el ideal de orden y progreso para pacificar al país. Con el objeto de lograr dicho propósito, se pensó en la educación positivista, la cual había sido introducida en México por Gabino Barreda en 1867, durante la presidencia de Benito Juárez. (p. 53)

Durante el porfiriato, la educación tuvo una transformación significativa, pero muy pronto se vería que opacada por las condiciones laborales de los maestros, quienes asumieron su función de manera profesional, le hicieron llegar al presidente sus inquietudes, al no tener respuesta deciden unirse al movimiento armado de 1910 que cambiaría el rumbo de nuestro país por lo que nos comparte Galván Lafarga (2009).

Los maestros pasaron de ser revolucionarios, a ser los «misioneros» imaginados por Vasconcelos, y los «líderes de las comunidades» que imaginó Lázaro Cárdenas en la década de 1930. Sin embargo, estos reconocimientos no estaban de acuerdo con sus salarios, que seguían siendo muy bajos, por lo que de nuevo recurrieron a las huelgas. El descontento hizo crisis en 1937, cuando hubo una ola de huelgas de maestros en varios estados de la República Mexicana. (p. 56).

El hartazgo de los maestros de que ningún gobierno les otorgara los beneficios de debían tener por su gran labor en la educación de la clase mexicana, pues como lo hemos visto a lo largo de este párrafo que la formación docente solo se ha quedado meramente en el cumplimiento de las políticas públicas de la clase política. Para lo que Galván (1981) citado por Galván Lafarga expresa que:

Al maestro, se le pidió que dejara de ser un «líder de las comunidades» y que se dedicara tan solo a la enseñanza. Se le pidió que fuera un elemento que uniera y no que dividiera. Así, a partir de los años cuarenta, el maestro se convirtió en un funcionario pedagógico, en un burócrata, ya no era un

líder popular. Con base en esta nueva ideología, se le empezó a formar en las Escuelas Normales de la época. Sus funciones quedaron reducidas solamente al ámbito escolar. (p. 56).

La importancia de la ley constitucional en materia de educación juega un papel importante en cuanto la institucionalización de las reformas educativas; publicadas en los periódicos oficiales (federal y estatal) en las cuales se muestran capítulos y artículos específicos que puntualizan la importancia de la formación, capacitación y actualización de los docentes. Hemos sido testigos de la cantidad de decretos publicados en el periódico oficial de la federación, por poner un ejemplo que muestra la importancia de la formación docente que le compete al estado, tal y como lo cita Galván Lafarga (2009) la Ley Federal de Educación (1973) menciona lo siguiente:

como parte de las reformas educativas que rigen la formación de los maestros. En su artículo 12, destaca que a la autoridad educativa federal le corresponde regular un sistema nacional de formación, actualización, capacitación, y superación profesional para los maestros de educación básica. (p. 58).

Para 1978 las Escuelas Normales veían nacer a la Universidad Pedagógica de México y su campus en todo el territorio nacional con las que muy tarde que temprano inicio una fuerte rivalidad como centro de formación de los futuros docentes. Si hacemos una comparativa de manera sencilla en cuanto la Escuela Normal y la Universidad Pedagógica de México, la primera forma profesores y la segunda forma profesionales de la educación, quizá el gran debate que hasta nuestros días ha estado presente es que en la Normales se pone más énfasis en la formación docente desde la didáctica y la Universidad pedagógica en profundiza más en la parte teórica.

Los encargados de ejercer el poder ejecutivo (presidentes) requieren de un documento que les permita sustentar sus acciones en materia de política pública, siendo un cimiento sólido y fuerte que sustente una serie de lineamientos que son primordiales para el manejo del país, es por esta razón que surge el Plan Nacional de Desarrollo, en los que se tratan aspectos económicos, sociales, culturales e incluso políticos, cabe destacar que los ejes que componen este documento pueden varias, pues va a depender mucho del partido que ostenta el poder, para el caso del tema sobre formación, capacitación y actualización docente, vemos es importante en cómo se legisla en este rubro y tener presente desde cuando se inicia la preocupación del gobierno por esta problemática, un ejemplo claro de esto se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988) que es citado por Galván Lafarga (2009) en el que se plantea :

El fortalecimiento de la calidad académica, formación, superación, y actualización del magisterio; y la reorganización de la educación normal. Al lado de estas medidas, en abril de 1983 se estableció un Acuerdo (el 101), por el cual se descentralizaban los cursos intensivos para profesores foráneos de la Escuela Normal Superior de México. Este hecho, aparentemente, trataba de sacar los cursos de la ciudad de México para llevarlos a Sonora y Querétaro. Sin embargo, en el fondo lo que se buscaba era que, no hubiera contacto entre los maestros de la ciudad de México, y los que venían de los estados. (p. 60)

Podemos analizar que con el Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988) y el acuerdo 101, se daría una verdadera formación, capacitación y actualización del magisterio, y que no se quedaría solo como un escrito de las normativas gubernamentales, pues la estrategia del gobierno en turno fue hábil, para evitar que las ideas de los maestros de la Ciudad de México permearan en los maestros de provincia, ya que era más sencillo y se evitarían futuras huelgas como en periodos anteriores.

Al subir Carlos Salinas al poder, lanzó el Programa para la Modernización Educativa (1989- 1994), donde se planteaba que la formación de profesionales de la educación atendería las necesidades sociales, regionales y locales. El proceso de enseñanza-aprendizaje se fundamentaría en la investigación, vincularía la teoría con la práctica y relacionaría al estudiante con la comunidad. Como condiciones para mejorar los servicios educativos, señalaba el apoyo al magisterio, la previsión de mecanismos de reconocimiento social y económico por su labor y la necesidad de contar con un sistema adecuado de formación y actualización de maestros. (U.P.N., 1994:5 como se citó en Galván Lafarga, 2009, p. 61).

Históricamente, la sociedad mexicana no es ajena al proceso transformador, pues los cambios y permanencias son fundamentales para la construcción de la identidad mexicana del siglo XXI, el sistema educativo no es la excepción, pues ha transmutado una y otra vez, poniendo en jaque las deficiencias de las políticas públicas en este sector, debido a que cada sexenio establece su propio modelo educativo sesgando la continuidad del modelo educativo en turno.

Las recomendaciones que los Organismos Internacionales le han hecho a nuestro país se puntualizan en el Diario Oficial de la Federación dándole un soporte jurídico, dentro del cual existe un estructura y sistematización en sus apartados, por lo que nos centraremos exclusivamente en lo referente a la formación, capacitación y actualización docente.

El estado mexicano tiene la obligación de brindar los apoyos necesarios para promover que los docentes tenga una capacitación y actualización para que su quehacer en el campo de la educación, por lo que en su artículo 95 del Diario Oficial de la Federación (2019) establece que:

El Estado fortalecerá a las instituciones públicas de formación docente, para lo cual, las autoridades educativas en el ámbito de sus competencias tendrán a su cargo: Garantizar la actualización permanente, a través de la capacitación, la formación, así como programas e incentivos para su desarrollo profesional (Diario Oficial de la Federación, 2019)

Hemos hablado sobre las políticas públicas que hacen referencia a la importancia de la formación, capacitación y actualización docente, así como las obligaciones que tiene el estado de para con los docentes. Ahora bien, hablar de derechos, es también de hablar de obligaciones, en este caso los docentes deben cumplir una misión a en su campo y más aún con una misión de tipo social.

El acuerdo secretarial 447, que emite la secretaria de educación pública, tiene como principal objetivo el de establecer las competencias que deben poseer los docentes al momento de iniciar su camino en el arte de la enseñanza, dichas competencias son configuraciones personalizadas en las que se establecen conocimientos, habilidades, actitudes y valores de tipo profesional y social.

Por lo tanto las políticas públicas en materia educativa y que entran en vigor cuando son publicadas en el Diario Oficial de la Federación, establecen la importancia de formación, capacitación y actualización docente, con base en las problemáticas que se visualizan en las instituciones y son de tipo académico-profesional, pero no se hace una referencia en la formación, capacitación y actualización en el campo del desarrollo humano y que no permitan desarrollar conocimientos, habilidades, actitudes y valores sobre el liderazgo docente.

ANUIES y la Educación Continua.

Las transformaciones que se han visto en la educación, específicamente en lo concerniente a la formación, capacitación y actualización docente en materia de competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) ha creado una ventana de oportunidad para la EC, que permite atender demandas de enseñanza y aprendizaje.

El antecedente de la educación continua es enigmático, pero su esplendor máximo es posterior a la Segunda Guerra Mundial, pues, la preocupación por brindar una educación a la

población de adultos mayores llevo a la UNESCO a exhortar a los países de la posguerra de la importancia de contar con planes y programas adecuados y actualizados que atendieran a esa población. Como consecuencia en 1945 se lleva a cabo la Primera Conferencia Internacional de Educación de Adultos, teniendo como objetivo central las problemáticas a las que se enfrentan los adultos mayores, sobre todo en aquellos países que la destrucción ocasionada por la guerra fue catastrófica y que su proceso de reconstrucción fue lento, por lo que la educación continua sería una alternativa necesaria para capacitar a la población y tener un desempeño en sus labores cotidianas. (Bustamante R.H. et al, 2010).

En nuestro país la educación continua tiene su inicio en el año de 1971 siendo el escenario la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en la que se instauro el Centro de Educación Continua (CEC) en la Facultad de ingeniería, iniciando así un desarrollo en el sistema educativo. (Bustamante R.H. et al, 2010).

La conceptualización de la Educación Continua por parte de Palencia (1989) citado por Bustamante R.H. et al, (2010) y que se puede visualizar en el documento titulado: Lineamientos y estrategias para la Educación Continua (2010) que define lo siguiente:

Actividad académica organizada, dirigida a profesionales o a personas con formación o práctica profesional, técnica o laboral acumulada que insertos en el medio laboral requieren de conocimientos teóricos-prácticos que obsolecen, sino de actitudes, hábitos y aptitudes para mejorar el desempeño de su trabajo (p. 12).

La finalidad e importancia de la educación continua es la de facilitar las herramientas para la toma de decisiones y solución de problemas, que sean pertinentes para la sociedad, y que estas la puedan adaptar a sus contextos próximos, pero lo más importante es la formación integral del individuo, permitiendo un desempeño satisfactorio en cualquier desempeño. Por lo que es necesario un diagnóstico de necesidades que permita el diseñar una oferta de EC adecuada y pertinente que cumpla con los objetivos propuestos.

En la XXIII Asamblea General de la Asociación, en 1990, se aprueba el Programa Nacional de Extensión de la Cultura y los Servicios y el Programa Nacional para el Mejoramiento de la Educación Continua, cuyos principales objetivos fueron la ampliación de modalidades de enseñanza y aprendizaje, permitiendo así responder de manera adecuada a las problemáticas nacionales.

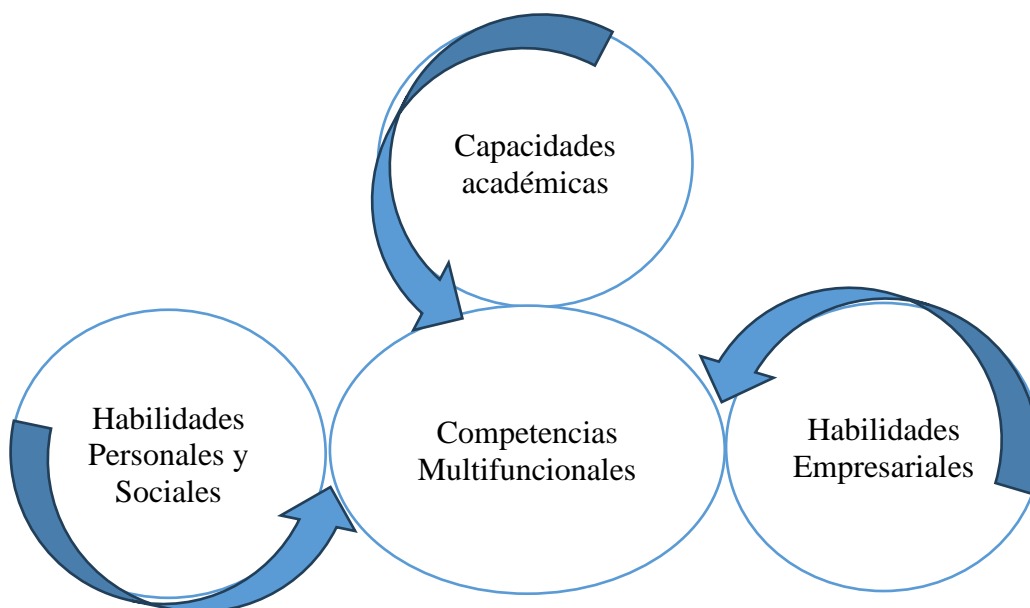
La visión que la ANUIES (2010) sostiene que para conservar y divulgar el conocimiento se requiere de una serie de tácticas entre una de ellas se encuentra la EC, permitiendo desarrollar proyectos que permitan atender los procesos de actualización, formación, capacitación de los profesionales, para los proyectos de EC sean un éxito se requiere de flexibilidad y creatividad, pero a la vez deben amoldándose a las medios de los diversos colectivos sociales, por lo que se debe contar con profesionales que cubran el perfil y que les permita realizar las actividades.

Para construir lineamientos que sustenten los proyectos de EC la ANUIES por Bustamante. R.H. et al (2010) nos comparte que se requiere con certeza saber la conceptualización de la EC, partiendo de los objetivos y funciones que persigue y establecer sus contextos de acción, por otra parte, también se debe entender todo lo que conlleva el proceso de planeación que le permita ser reconocido dentro de los planes de desarrollo institucionales, admitiendo una gestión favorable de los recursos humanos, materiales, financieros y de infraestructura, apegados a la normatividad nacional y regional dando como resultado un proceso de evaluación satisfactorio que nos brinde una retroalimentación sobre las fortalezas y debilidades de nuestros proyectos de educación continua.

La prospectiva de la educación continua como una herramienta infalible permitirá la construcción de futuros inciertos, siempre y cuando se cuente con una apertura a la experiencia en la comprensión y exploración de diversos escenarios que admitan saber las directrices, encrucijadas y amenazas en los diferentes contextos sociales e inclusive en el individual.

Las sociedades del conocimiento requieren de individuos que posean conocimientos, habilidades, actitudes y valores que respondan a las necesidades de sus contextos próximos, que son conocidas como competencias multifuncionales, véase diagrama 2.

Diagrama 2: Competencias Multifuncionales.



Fuente: Elaboración propia con base en información de Bustamante R.H. et al (2010).

Para Bustamante. R.H. et al (2010) una competencia multifuncional está constituida por tres rubros: capacidades académicas, en las que se hace mucho hincapié en la formación del profesional en algún campo disciplinar o área de conocimiento, pero también establece la importancia del desarrollo del pensamiento crítico para la resolución de problemas, las habilidades sociales y personales en las que se habla de valores, ética, comunicación, comprensión entre otros atributos que son fundamentales para entender el mundo, y las habilidades empresariales en la que el liderazgo es fundamental para el trabajo en equipo, pero también para el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación.

La educación en el siglo XXI y en los años próximos demandara de ciudadanos competentes, no solo para la vida productiva, sino para lo largo de la vida, por lo que la UNESCO (2005) citado por Bustamante R.H. et al (2010) en las conclusiones del Foro Mundial de Dakar comparte que “Velar por que sean atendidas las necesidades de aprendizaje de todos los jóvenes y adultos mediante un acceso equitativo a un aprendizaje adecuado y a programas de preparación para la vida activa y la educación permanente” (p. 34)

Por consiguiente, lo que Bustamante. R.H. et al (2010) establecen es que la EC tendrá su actuar en la formación, capacitación y actualización profesional, que responda las necesidades

contextuales próximos, pero sobre todo que sustenta lo establecido por la UNESCO como pilares de la educación para un aprendizaje para todos y para lo largo de la vida. Por lo que la EC es una herramienta de aprendizaje que forme, capacite y actualice a los individuos en términos de innovación, competitividad y bienestar en su calidad de vida, siendo apto para una vinculación entre el saber y las practicas colectivas. Por lo tanto, Bustamante R.H. et al (2010) nos comparte sus virtudes:

Reduce las brechas cognitivas, tecnológicas y de acceso. • Genera (y/o desarrolla) competencias para todos y a lo largo de la vida. • Promueve la movilidad de talentos a nivel global. • Estimula la cooperación y establecimiento de redes. • Atiende problemas de un entorno en constante transformación. • Abre espacios para la innovación y generación del conocimiento. • Promueve la creación de múltiples ambientes y escenarios de aprendizaje. • Vincula el mundo académico con el del trabajo. • Integra acciones de docencia, investigación, vinculación y extensión para el desarrollo local, nacional e internacional. (p. 36).

Como hemos visto, los beneficios de la EC son abundantes, si lo vinculamos con la formación, capacitación y actualización docente, se deber ser competente, no solo en el campo profesional, sino en la vida misma, ya que de ello dependerá el impacto que se desea con los estudiantes, sobre todo por la innovación en el conocimiento y su manera de compartirlo, tomando en cuenta los estilos de aprendizaje de los estudiantes, siendo empáticos, comprensivos, responsables, tolerantes y algunos otros atributos que forman parte de las habilidades, actitudes y valores.

Por lo tanto las consideraciones generales que se deben tomar en cuenta para el diseño de programas de Educación Continua son: ser flexibles tanto en tiempo, espacio y costos, los reconocimientos otorgados solo tienen un valor curricular no de grado académico, se trabaja teoría y práctica, se pueden brindar por una empresa externa a la institución educativa, se brindan servicios de formación, capacitación y actualización académica y no académica, permite el desarrollo de competencias profesionales y capacidades individuales, los temas abordados son de interés y responde a las necesidades contextuales.

Atendiendo a las características generales de la Educación Continua, es necesario conocer las modalidades organizativas que son las que sustentan la actividad académica: curso, seminario, taller, conferencia, diplomado.

Para efectos del Diseño del Programa de Liderazgo para Profesores de Educación Media Superior, me centrare en la descripción de las características del curso, taller y diplomado por lo que me basare en la información que aporta Bustamante R.H. et al (2010) en los Lineamientos y Estrategias para el Fortalecimiento de la Educación Continua y nos dice que un curso se:

Refiere al estudio de un tema o materia en un tiempo determinado. Su propósito es la adquisición de nuevos conocimientos o la actualización de los ya existentes en un tema ya específico, impartidos de preferencia por medio de técnicas didácticas innovadora. Tienen una duración promedio de 20 horas, aunque algunas instituciones educativas consideran una duración entre 25 a 30 horas como mínimo para considerarlo con valor Curricular. (p.44)

Para el caso de un taller Bustamante R.H. et al (2010) lo define como una “metodología de trabajo desarrollada en un espacio donde se desarrollan actividades que combinan teoría y práctica. Su duración típica fluctúa entre 8 y 20 horas” (p.44), cuyo principal objetivo es la de fomentar competencias combinado teoría y praxis, para lo cual se designa a un especialista erudito en el campo y que sea el guía durante el taller. Para la acreditación de este tipo de EC, se puede realizar un proyecto final y que puede otorgar una constancia con valor curricular. (Bustamante. R.H et al, 2010).

El taller es una metodología en la que se combina la teoría y la práctica, su tiempo de duración suele ser de 8 a 20 horas, es impartido por un especialista que funge como un asesor y cuyo principal objetivo radica en fomentar la adquisición de conocimientos. Para la acreditación de este taller puede que se tenga un producto final y el reconocimiento adquirido puede tener valor curricular. (Bustamante. R.H. et al, 2010).

En resumen, la modalidad que mejor se adapta a esta investigación sobre el Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior es la del curso, ya que su tiempo estimado es de 30 horas mínimas.

2.3 Estatal.

El marco normativo del Estado de Puebla referente a la formación, actualización y capacitación docente se enmarca dentro de diversas leyes, decretos y normativas que buscan mejorar la calidad educativa y profesionalizar al magisterio.

Para lo cual se toman como referentes el Acuerdo 586, Secretaría de Educación Pública (2015), Ley de Educación del Estado de Puebla (2017), El Plan Estatal de Educación de Puebla, Programa para la Mejora del Logro Educativo (2023), Norma Técnica para la Evaluación de la Formación Docente en Puebla (2022) documentos que definen las estrategias y directrices para alcanzar este objetivo. Estas normativas buscan ofrecer a los docentes las herramientas necesarias para mejorar su práctica pedagógica, adaptarse a los nuevos desafíos educativos y, en última instancia, mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

El Acuerdo 586, Secretaría de Educación Pública (2015) establece que la formación continua debe estar alineada con los planes y programas de estudio de la SEP, y debe fomentar el uso de nuevas tecnologías educativas. Los docentes deben tener acceso a programas de capacitación y actualización en diversas áreas del conocimiento y en competencias pedagógicas. “El fortalecimiento de las competencias pedagógicas de los docentes es una prioridad, por lo que se implementarán políticas de formación continua y actualización permanente, alineadas con los lineamientos federales” (Acuerdo 586, Secretaría de Educación Pública, 2015).

La Ley de Educación del Estado de Puebla (2017) establece principios y directrices fundamentales para el desarrollo del sistema educativo en el estado, incluyendo disposiciones relativas a la formación y profesionalización de los docentes, en su Capítulo IV: La formación, actualización y capacitación del personal docente, la ley establece que el personal docente debe recibir “programas de actualización, formación y capacitación continua” para mejorar su calidad profesional y garantizar una enseñanza de excelencia. En su artículo 17 establece que "El Estado fomentará la actualización y formación del personal docente, directivo, de supervisión y administrativo, para que puedan mejorar su desempeño en los procesos educativos y cumplir con las metas establecidas en el Plan y Programa de Estudio" (Ley de Educación del Estado de Puebla, 2017).

La Norma Técnica para la Evaluación de la Formación Docente en Puebla (2022) tiene el objetivo de establecer procedimientos claros para la evaluación y seguimiento de los programas de formación, actualización y capacitación docente en el Estado de Puebla. La normativa establece que los programas de capacitación deben ser evaluados con base en la mejora del desempeño de los docentes y su impacto en la calidad educativa.

El Programa para la Mejora del Logro Educativo (2023) es una estrategia del gobierno estatal para mejorar los resultados educativos a través de la formación y capacitación docente, al mismo tiempo que impulsa el uso de nuevas tecnologías y recursos pedagógicos. Este programa también resalta la importancia de la actualización constante de los docentes en temáticas relacionadas con los contenidos curriculares, nuevas metodologías de enseñanza y evaluación educativa.

2.4 Institucional.

El Plan de Mejora Continua en la Educación es esencial para elevar la calidad educativa y asegurar que los estudiantes reciban una educación acorde con los retos del siglo XXI. La formación continua del docente, el uso de metodologías innovadoras, la gestión eficiente de los recursos educativos, y la evaluación constante son pilares fundamentales para transformar el sistema educativo y garantizar que cada estudiante reciba una educación de calidad, inclusiva y equitativa. La implementación exitosa de este plan depende de la colaboración activa de todos los actores educativos, desde los docentes hasta los padres de familia y la comunidad en general.

Es por ello por lo que las instituciones que van desde el nivel de educación básica a la educación media superior los llevan a cabo. El Plan de Mejora Continua suele ser eficaz por las metas que se persiguen en términos académicos, más sin embargo en temas de formación docente es escaso, la institución de educación media superior en la que se realizó la investigación, dentro de su PMC, se establecen dos metas que hacen referencia a la formación docente, pero en un 10%, sería importante establecer un verdadero programa de formación docente, primero en el que el docente se conozca, identifique y valore su práctica docente y al mismo tiempo que asuma su identidad profesional docentes, que le permita ejercer un liderazgo docente. satisfactorio.

Considerando las categorías anteriores, esta investigación se vincula directamente con la categoría de Líderes educativos y Liderazgo; además, cabe señalar que, dentro de estos programas internos, existen líneas de acción que tienen como principal objetivo el de concientizar a los docentes de que la formación continua es importante para obtener herramientas que les permitan llevar a cabo su labor pedagógica en el aula.

La formación, capacitación y actualización docente si se establece, pero en términos académicos y profesionales, pero no existe un acompañamiento por parte de las autoridades

internas por desarrollar el liderazgo docente que les permita potenciar las competencias (conocimientos, actitudes, habilidades y valores) que poseen sus docentes.

Política en formación docente.

La constante transformación política, económica, social y cultural de las sociedades del siglo XXI han demandado la reformulación de las políticas públicas encaminadas a establecer una mejora y calidad educativa, dichas políticas deben ser integradas dentro de las reformas educativas que cada país debe aplicar de acuerdo con sus contextos.

Los fenómenos sociales que imperan en la era de la globalización, ponen en evidencia la fragilidad de las políticas públicas en materia de formación docente, por lo que, como hemos mencionado en el apartado de la normativa internacional, se requiere de una reflexión sobre la importancia de la educación en el siglo XXI, para lo que cual el centro de todo sistema educativo debe ser el docente.

¿Por qué el docente debe ser el centro del sistema educativo? con la crisis sanitaria de la COVID-19, los docentes de los distintos niveles educativos en el mundo asumieron con responsabilidad, compromiso, vocación, etc., su función para que la educación no se paralizara y para que niños, niñas y jóvenes continuaran con su proceso de enseñanza-aprendizaje, incluso para varios fue un reto importante el de capacitarse para el uso de aparatos tecnológicos y el uso de plataformas digitales. Sin esa participación de las y los docentes, hoy estuviéramos pagando las consecuencias de presentar un rezago educativo bastante alarmante.

La pandemia de COVID-19 puso de manifiesto que los docentes están en la disposición de transformar la educación, es decir, de transformar al alumnado dotándolo de destrezas básicas, estimulando su curiosidad y su capacidad de continuar aprendiendo a lo largo de toda su vida, e inculcándole un sentimiento de comunidad y de responsabilidad mutua y para con el planeta. Sin embargo, parece que los sistemas educativos no están tan preparados para contribuir a que los docentes desplieguen todo su talento, aprovechen sus conocimientos y empleen su criterio pedagógico en la transformación de la educación.

Los retos y desafíos que enfrentan los distintos países del mundo, es la falta de docentes capacitados de manera cualitativa, teniendo como principal causa el poco interés de los gobiernos en invertir en el desarrollo profesional continuo, teniendo como opción próxima y factible, la de

contratar a personas no preparadas, es por esta razón la preocupación de los organismos internacionales, debido a que la función del docente es importante para el proceso de enseñanza-aprendizaje, pues las pruebas que se aplican a estos dan los resultados nada favorables.

Para poder entender la importancia de contar con un cuerpo docente capacitado, cualificado, motivado, es necesario reflexionar sobre que se ha hecho en materia de política pública en formación docente; para ello es necesario iniciar con la conceptualización, ¿Qué entendemos por política? Para Vaillant (2013) el concepto es:

“política” entendido como “policy” no tiene un uso estándar y a menudo proyecta un significado ambiguo. Si nos referimos más específicamente a las políticas educativas, estas son un conjunto de opciones colectivas interdependientes que se asocian a decisiones que adoptan los gobiernos y sus representantes. (p. 45)

Desafortunadamente en nuestro país, la política educativa, ha dejado de ser precisamente eso, una política enfocada en diseñar el rumbo del sistema educativo, pues los gobiernos en turno diseñan las políticas educativas por simple ego, y para opacar lo realizado por su predecesor, más bien se habla de una política totalitarista. De acuerdo con las aportaciones de Miller Sydney (2007) citado por Vaillant (2013) el concepto de política:

Conlleva la existencia de diversas opciones y refiere a un conjunto de decisiones intencionadas que son adoptadas por un actor o grupo de actores políticos que involucran la definición de metas y medios para su logro en el marco de una situación particular. (p. 45)

Es deber del ejecutivo que las decisiones que se lleguen a tomar en materia de política educativa, no solo las haga con su secretario de educación y sus ATP, sino que también tome en cuenta las necesidades de los docentes, de ser así las políticas públicas en formación docente serían una realidad. Retomando las aportaciones que Vaillant (2013) que cita a Fullan (2002) en la que establece que:

La mayoría de los investigadores distingue tres grandes fases en el proceso de cambio. La primera fase-denominada indistintamente iniciación, movilización y adopción-consiste en el proceso que lleva la decisión de adoptar el cambio e incluye esta. La segunda fase-implementación o aplicación inicial (normalmente los dos primeros de aplicación)- abarca los primeros intentos de llevar una idea o reforma a la práctica. La tercera -llamada continuación incorporación, “rutinización” o

institucionalización- se refiere a si el cambio se incorpora como parte integrante del sistema o, por lo contrario, desaparece como consecuencia del desgaste o de la decisión de abandonarlo. (p. 46)

Si analizamos las tres fases del proceso de cambio y la relacionamos con nuestro país, nos damos cuenta de que se llevan a cabo porque se inicia con la publicación en el DOF (Diario Oficial de la Federación) que a su vez las moviliza e implementa con el apoyo de las entidades federativas para después ser institucionalizadas, para después ser olvidadas no llevadas a cabo.

En México, la política de formación docente no ha logrado el éxito esperado, debido a que estos no tienen un diseño estructural asertivo y al no tenerlos, no hay claridad en los beneficios que estos le otorgaran a la comunidad docente; cabe destacar que las políticas de formación docente en nuestro país están diseñadas para cumplir ciertas expectativas del gobierno en turno y no las del magisterio, por lo que Vaillant (2013) nos comparte que “La pendiente del siglo XX y la del siglo XXI son tremendamente exigentes, requieren un formidable esfuerzo y, obviamente, docentes que ayuden a desarrollar en niño, jóvenes y adultos las capacidades que les permitan desempeñarse en la sociedad actual y en la futura” (p. 49)

La importancia de la formación docente para hacer frente a las necesidades del siglo XXI es necesario, ya que de lo contrario caemos en la demagogia de malversar el proceso de enseñanza aprendizaje de nuestros alumnos, ya que no les enseñaríamos las competencias requeridas para desenvolverse en el ámbito, social, político, económico y cultural.

La visión de los modelos educativos en materia de formación docente es la de cubrir las necesidades y las pertinencias de la profesionalización docente, cuyos objetivos se ven afianzados desde la formación inicial, cuyos principales centros vienen siendo las Escuelas Normales y las Universidades Pedagógicas.

Otra de las problemáticas que existen entorno a las políticas de formación docente son las relacionadas con las condiciones laborales que no cumplen con las expectativas del magisterio, solo tomando en cuenta a los que pertenecen al sector público, si analizamos las condiciones en las que se desenvuelven docentes de escuelas particulares el panorama es aún peor.

Por eso es responsabilidad de los dirigentes políticos, de gestionar políticas de formación docente enfocadas al desempeño profesional pero también en la salud y bienestar de estos que vendrían en el desarrollo de sus funciones de manera satisfactoria, no solamente del sistema educativo sino de la comunidad misma.

Por lo que Vaillant establece que (2013) “Las políticas deberían sustentarse en acuerdos sobre criterios profesionales que constituyan marcos para una buena enseñanza y que sean el requisito básico para una formación y un desempeño laboral de calidad” (pp. 53-54) que desembocaría en la profesionalización del docente.

Estas políticas tienen que brindar las condiciones adecuadas para que estos acuerdos se cumplan de lo contrario y como hemos visto en párrafos arriba, corren el riesgo de solo quedar en papel y más aún seguir en el mismo sistema demagógico del cual no se saldrá nunca sino le prestamos una atención adecuada. Para ello también los docentes deben cumplir con ciertos criterios como lo comparte Vaillant (2013) y que dice que:

Los criterios profesionales también refieren a las responsabilidades de los docentes respecto de la formación integral y los logros de aprendizaje de sus estudiantes, así como de su propio desarrollo profesional. Estos criterios identifican las características esenciales de una buena enseñanza, dejando espacio a distintas maneras de ejercerla. (p. 54)

Estos criterios están enfocados a la preparación de los docentes y su desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) y su implementación en el aula, tomándolo como un ejercicio de responsabilidad de las personas que ejercen la función y así mejorar su desempeño. Por lo que es deber de las instituciones vigilar y percatarse de esta formación. Según Vaillant (2013)

El monitoreo de las instituciones de formación de docente constituye otra de las políticas clave. Se debería contar con bases de datos actualizadas que incluyan, por ejemplo, el rendimiento por cohortes de los estudiantes. Se requiere mejorar la producción de investigaciones dando prioridad a los estudios que evalúen la formación que realizan las instituciones (p. 54)

En el caso de la Escuela Normal Superior del Estado de Puebla, sus planes y programas de estudio no han sido actualizados, pues según su página oficial permea del ciclo escolar 1999-2000 y que están en vigentes en la época actual, por lo que podemos asumir que no hay una supervisión a profundidad por parte de las autoridades federales y estatales. Para lo cual Vaillant (2013) dice que:

La selección de formadores constituye también una política a impulsar. Los formadores de futuros docentes deben responder eficazmente a los requerimientos actuales de la formación docente para

lo cual habría que generar condiciones para que ellos mismos revisen sus marcos conceptuales y sus prácticas (p. 55)

Así como se presta total atención a la formación de los futuros docentes, es necesario hacer una introspección a los que se encargan de brindar los conocimientos teóricos a los alumnos pertenecientes a estas instituciones de formación inicial, y me refiero a que ellos también deben tener un proceso de actualización para poder atender a las demandas que la educación del siglo XXI requiere. Por lo que recalca Vaillant (2013) “En algunos casos se deberá pensar en mecanismos que permitan que los formadores que tengan mejor disposición para adoptar las nuevas visiones reemplacen a aquellos que no las tienen” (p. 55). Por tal motivo el mayor reto de la formación docente se encuentra en los programas, Según Vaillant (2013) establece que:

Los programas de inserción a la docencia constituyen una de las opciones de políticas más interesantes para asegurar un buen desempeño. La forma en cómo se aborde el periodo de inserción tiene una importancia trascendental en “el proceso de convertirse en docente”. Además, este tema podría ser una puerta de entrada para que las autoridades, los hacedores de políticas, los investigadores piensen el tema articuladamente con otros asuntos como el referido a la carrera y el desarrollo profesional, a la evaluación y a las remuneraciones. (p. 55)

Podemos percatarnos que para gestionar políticas de formación docente adecuadas y que trasciendan en el ámbito educativo, debe escuchar las inquietudes del gremio docente, tomando sus demandas en términos de capacitación, actualización y remuneración.

La gestión de políticas educativas y en específico de las políticas de formación deben estar adaptadas al contexto histórico-social de cada país, este es el gran desafío a los que se enfrentan los gobiernos del siglo XXI, hasta el momento no existe una fórmula perfecta que dé solución, si los gobiernos siguen pensando que tomar políticas públicas que son todo un éxito en otros países y que las aplican sin éxito alguno debido al contexto real, las políticas educativas nunca tendrán un impacto significativo.

La importancia de la revalorización del docente dentro de los sistemas educativos del siglo XXI es fundamental, pues el proceso de enseñanza-aprendizaje se vería beneficiado; es por ello por lo que los procesos de formación docente cumplan con los estándares que se brinden desde la educación inicial hasta la profesionalización y la formación continua.

Capítulo III: Marco Teórico

3.1 Dominación, poder y liderazgo.

La evolución del concepto “poder” a lo largo de la historia se debe a los hechos y procesos históricos de las naciones que han provocado transformaciones positivas o negativas, que benefician o perjudican a un colectivo social, muchos de estos cambios se deben a la forma en la que un líder conduce o dirige, pues sus cualidades congénitas o asimiladas son su principal herramienta para que sus subordinados reconozcan su capacidad.

La existencia de varias cualidades que debería poseer un líder para ejercer un excelente liderazgo corresponde al dominio y el poder, y la referencia a estos dos conceptos no necesariamente tiene que vincularse al autoritarismo, despotismo, y todo aquel sinónimo que haga referencia a aspectos negativos que sobajen la dignidad de las personas, sino todo lo contrario, en esta investigación la parte central es el docente y su forma de ejercer ese poder y dominio con los estudiantes, que permitan hacer de su práctica docente un éxito, quizá, es algo que en la actualidad está fallando, debido a la mala interpretación de ambos conceptos.

La conceptualización de líder como el individuo que guía a otras personas de manera voluntaria o autoritaria y que posee características que lo hacen apto para llevar a cabo una labor de mando en organizaciones, instituciones, etc., son la base fundamental para la ejercer un liderazgo efectivo con los seguidores, y que le permitirá que estos le otorguen de manera voluntaria su dominio sin violentar sus dignidades humanas.

La pregunta constante de si ¿Un líder nace o se hace? hacen su aparición en los planteamientos del problema de algunos especialistas, tal es el caso del autor Lussier quien nos dice que (2002) “Los líderes eficaces no sólo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además se cultivan” (p.9) por lo tanto, todo ser humano cuenta con capacidades intrínsecas que desarrollará a lo largo de su vida, que le permitirá un desenvolvimiento individual permeando en el ámbito profesional, para que ello se requiere de una orientación que permita cultivar esas capacidades y cosechar los frutos, entonces se puede afirmar que se nace y se hace un líder.

La existencia de líderes que han dado una mala interpretación y aplicación de dominación y poder, se inclina más a cualidades negativas. En estos últimos años se han suscitado casos muy

peculiares en cuanto a agresiones a docentes, tiene que ver quizá, con esa mala utilización del término poder, se tiene la creencia que dominación es sinónimo de superioridad, mientras que el poder es asociado al control, al abuso, a la represión, al castigo, al despotismo, etc. En su libro *Economía y Sociedad*, Max Weber (2016) define lo siguiente:

Por dominación debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas; por disciplina debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática. (Max Weber, 2016, p. 184)

La dominación por ende es la legitimidad que el líder recibe como figura de autoridad por los subalternos, que le otorga la obediencia de manera voluntaria, tendiendo como principal herramienta sus cualidades que son fundamentales para esta legitimidad. Para Max Weber (2007) Existen tres tipos de dominación legítima y que a continuación se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: Tipos de Dominación Legítima.

Racional	Tradicional	Carismático
Weber (2007) “se basa en la creencia en la legalidad del ordenamiento establecido y del derecho a dar órdenes por parte de quienes tengan la competencia para ejercer la dominación según ese ordenamiento” (dominación legal). (p.65)	Weber (2007) “se basa en la creencia usual en el carácter sagrado de tradiciones existentes desde siempre y en la legitimidad de los competentes para ejercer la autoridad en virtud de estas tradiciones” (dominación tradicional). (p.65)	Weber (2007) “se basa en la entrega extraordinaria a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y del ordenamiento creado o revelado por esta persona” (dominación carismática) (p.65)

Fuente: Elaboración propia con base en la información de Max Weber, 2007, p. 65

Si algo queda completamente claro, es que los tres tipos de dominación que comparte Weber son con base en la legitimidad, ninguno de los tres es por imposición; en el caso de la dominación racional adopta un sentido burocrático, sobre todo siguiendo normas y reglas que se ven confirmadas por un título, nombramiento, etc., que dan el sentido de autoridad a una persona y que cuenta con la capacidad para ejercer dicho dominio; para el caso del dominio tradicional su vinculación con la solemnidad es su fundamental, pues responde a los usos y costumbres de un estado-nación tanto en aspectos sociales, políticos, económicos y culturales, pero también

permanece ligada a posiciones hereditarias, de generación en generación; y en el caso del dominio carismático es la entrega total del líder como ejemplo para otros, con la aprobación de estos.

Por consiguiente, los tres tipos de dominación son los que considera importantes Weber, sin embargo y adaptándolo al contexto social actual y más específicamente con la formación, capacitación y actualización docente en términos de educación continua para un liderazgo docente el que mejor se adapta es el poder carismático. Para Max Weber el carisma es definido de la siguiente manera:

Debe entenderse por carisma la cualidad, que pasa por extraordinaria (mágica en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas – o por lo menos específicamente extra cotidianas y no asequibles a cualquier otro-, o como enviado del Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como “caudillo”. Como habría de valorarse “objetivamente” la cualidad en cuestión sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa es cómo se valora por los dominados carismáticos, por los “adeptos” (p.364)

Si bien, los seres humanos estamos dotados de cualidades que nos permiten desarrollar una personalidad propia e incluso la construcción de nuestra identidad, que nos identifica de cada uno de los seres humanos que cohabitan este hermoso planeta llamado tierra, existen cualidades que solemos desarrollar más. Entonces se puede decir que el carisma es una habilidad personal o atributo que caracteriza al líder, sin importar el estatus social, económico, ideológico, religioso, género, orientación sexual y origen étnico al que pertenezcan, y que lo hacen completamente único, cuyo valor será otorgado por el dominado quien se encargara de legitimar con el voto de confianza y sobre todo el reconocimiento como autoridad.

Para Robert N. Lussier (2002) el carisma “es el proceso de influencia en las actitudes y premisas de los integrantes de la organización para que realicen cambios importantes y se comprometan con los objetivos organizacionales” (p. 357). Entonces retomando las conceptualizaciones de Weber y Lussier sobre el carisma, se explica que al ser una cualidad importante en los liderazgos se debe trabajar en las habilidades y actitudes, que permitirán solidificar los grupos de trabajo, en el caso de la educación es necesario que los docentes

desarrollen actitudes que les permitan solucionar problemas dentro de sus centros de trabajo y al mismo tiempo les permita persuadir al estudiante de la razón de ser de su proceso de aprendizaje.

La vinculación de dominación (autoridad) y poder tienen una historia antiquísima que han y siguen permeando en los ámbitos político, económico, social y cultural, y cuyas características responderán a las coordenadas tiempo y espacio, estos dos conceptos no se pueden separar, ya que se complementan, a continuación, analizaremos lo que dicen algunos autores al respecto citados por Madrigal (2005).

James Gibson (1994) y Stephen Robbins (1999) mencionan que la autoridad es el poder formal que tiene una persona de acuerdo con la posición que ocupa en una organización. Maurice Eyssautier (2000) la considera la facultad de decidir, mandar, ordenar y exigir que sean cumplidas las responsabilidades, actividades y tareas de un subordinado para el logro de los objetivos de la organización. Idalberto Chiavenato (1991) dice que, para los autores clásicos, “autoridad es el poder de dirigir a otras personas que ejecuten o dejen de ejecutar algo, de la manera considerada por el poseedor de esa autoridad como adecuada para la realización de los objetivos de la empresa u órgano” (p. 30).

Retomando las tres interpretaciones que tienen los autores sobre la vinculación de dominación (autoridad) y poder, es que la posición que ocupe el líder en la organización será fundamental para la legitimización que por consiguiente le dotará de facultades de mando para la realización de actividades por parte de sus dependientes, contando con la capacidad de dirigirlos y dar cumplimiento a los objetivos a lo que se desea llegar.

El significado de poder es sociológicamente imperfecto. Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de un ser humano dan la posibilidad de que un individuo pueda imputar su voluntad en una determinada situación. Por lo tanto, la precisión del significado de poder debe ser reestructurado y solo recaer en la ejecución y cumplimiento de una orden. (Max Weber, 2006, p.184)

En términos generales la desvinculación de autoridad y poder es completamente inexistente, en la actualidad somos testigos de casos en los que una persona ejerce un poder sin la necesidad de contar con un reconocimiento legítimo de autoridad, sobre todo cuando no existe un reconocimiento de parte del colectivo social, terminando siempre en dictaduras de control.

Se manejan dos tipos de teorías del poder en la que se habla de este como una habilidad o incluso como una capacidad. Para la Real Academia Española (2024) una habilidad es una capacidad y disposición para algo, pero también lo maneja como una destreza para ejecutar alguna tarea o actividad. Hay dos autores que le dan un significado al poder como habilidad de acuerdo con lo citado por Madrigal (2005):

Andrew J. Dubrin (1998) define el poder como la “habilidad o potencial para influir en las decisiones y controlar los recursos”. Leslie W. Rue (1995) explica que el poder es la habilidad de mandar o aplicar la fuerza y no está estrictamente acompañado por la autoridad. El poder es la base de la influencia del líder sobre el seguidor. Mediante éste el líder influye para que el seguidor respete su autoridad y dé seguimiento a una política de trabajo que le fue impuesta. (p. 31).

Por lo tanto, una habilidad es el potencial que tiene el líder para realizar tareas o actividades, que a su vez le permitan tener una influencia en los seguidores de manera positiva, tomando las decisiones correctas para beneficio del colectivo, y no solo el particular, permitiendo tener el control las tareas asignadas, permitiendo un reconocimiento de autoridad que el seguidor debe respetar. En cambio, una capacidad es entendida como una cualidad de competente.

A continuación, en la tabla 2, se perciben las conceptualizaciones que tienen algunos autores sobre el poder como una capacidad.

Tabla 2: Definición de Poder como Capacidad.

Autor	Definición de poder como capacidad
B.J. Hodge (1998)	“Poder es la capacidad de una persona para influir de la manera deseada en la conducta de otros” (citado por Madrigal, 2005, p. 32)
James L. Gibson (1999)	“Poder es la capacidad de lograr que alguien haga algo que uno quiere o que sucedan las cosas como uno las desea” (citado por Madrigal, 2005, p. 32)
Judith Cordón (1997)	“Poder es la capacidad real o en potencia para influir en otros en el sentido deseado” (citado por Madrigal, 2005, p. 32)

Fuente: Elaboración propia con base en la información de Madrigal, 2005, p. 32.

De acuerdo con las definiciones aportadas por los autores, el líder posee la capacidad de dirigir, mediante la influencia que ejerce en la toma de decisiones y la resolución de problemas en cuanto a la vinculación con los subalternos, permitiendo ganarse la obediencia de estos. El líder debe

dominar dos cualidades: la astucia y la inteligencia, que a la vez le permitan tener un buen manejo de las personas que tienen a su cargo, para ello es necesario que exista un buen trato, permitiendo así desarrollar las habilidades de dirección que beneficien a todos sin excepción alguna.

El poder en el liderazgo es adquirido por el líder cuando el seguidor le entrega su reconocimiento de manera legítima, no es una tarea sencilla, ya que existe una negociación de voluntades en las que exista un equilibrio que beneficie a ambas partes, por lo tanto, el liderazgo es considerado como un empoderamiento y que es exaltado por los seguidores.

Para Madrigal (2005) “El liderazgo actúa como elixir mágico, como elemento de seducción. Así, los hombres no hacen las cosas por temor ni porque se les ofrezca un premio, sino de modo mucho más espontáneo y natural” (p. 37). Por consiguiente, se puede decir entonces que aquel que quiera ser un líder y desarrollar un liderazgo debe crear un sentido de pertenencia, debe tener un llamado de vocación para dirigir a los demás como un compromiso y responsabilidad social, más allá de del sentido de poder y del uso de este.

3.2 Conceptualización y estilos de Liderazgo

Para conocer y aprender el liderazgo, se analizan algunas conceptualizaciones teóricas que se han generado a lo largo del tiempo. Iniciamos con lo que significa para la RAE (2023) que lo define como una “condición del líder”, entonces se puede interpretar que es un estado natural, una particularidad, una característica que posee el líder, otra definición que aporta la RAE (2023) sobre el liderazgo es como un “Ejercicio de las actividades”, por lo que podemos concretar que el liderazgo es una competencia que debe desarrollar el líder mediante un entrenamiento.

Para Villanueva (2008) “Es la capacidad de influir en los individuos integrantes de un grupo y conseguir, gracias a sus cualidades, que le ayuden a lograr los objetivos deseados por él y aceptados por el grupo” (citado por Tirado, 2013, p. 5). La cabida inspiradora del líder será una herramienta fundamental para que los miembros o integrantes de manera voluntaria de sumen al cumplimiento de los objetivos que permitan alcanzar las metas establecidas, para eso el líder debe practicar la coherencia y congruencia. A continuación, en la tabla 3 se analizan otras aportaciones conceptuales.

Tabla 3: Definición de Liderazgo.

Autor	Definición
Andrew J. Dubrin (2000)	Liderazgo es la influencia interpersonal orientada a lograr las metas, y se alcanza a través de la comunicación. (citado por Madrigal, 2005, p. 18)
Philips Crosby (1996)	Liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realizan de una manera planeada con vistas cumplir el programa del líder. (citado por Madrigal, 2005, p. 18)
David Cásares Arrangoiz (1994)	Liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas, y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseado, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes. (citado por Madrigal, 2005, p. 19)
James L. Gibson, Jonh M. Ivancevich y James Donnelly (1994)	Liderazgo es el intento de emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a logra alguna meta. (citado por Madrigal, 2005, p. 19)

Fuente: Elaboración propia con base en la información de Madrigal, 2005.pp 18-19

De acuerdo con las definiciones proporcionadas por los autores, la mayoría coincide que el liderazgo se fundamenta en dos pilares: influencia (poder) y reconocimiento (legitimidad). Entonces, para desarrollar un liderazgo que sea efectivo, es necesario que el líder cuente con competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) que le permitan ejercer de manera exitosa su liderazgo, contando en todo momento con la aceptación del seguidor, de no ser así se corre el riesgo de ser un liderazgo autoritario.

El liderazgo en consecuencia es el actuar del líder en la búsqueda una solución a problemáticas contemporáneas que afectan a la comunidad, es por ello por lo que existen teóricos que se enfocan a la descripción de varios de estilos en los que se resaltan las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) que el líder debe poseer. A continuación, se presentan dos estilos de liderazgo que se amoldan al liderazgo docente.

Estilos de liderazgo: Carismático.

La fundamentación conceptual del liderazgo carismático radica en efectos entre la relación existente entre el líder-seguidor y seguidor-líder, las diversas interpretaciones teóricas que se han generado en los últimos años sobre el liderazgo carismático desde Max Weber hasta nuestros días han coincidido que este responde más a un grado en el que se toman en cuenta comportamiento, motivos psicológicos y rasgos de personalidad que constituyen al líder como figura de autoridad y su carisma con los seguidores. (p. 337).

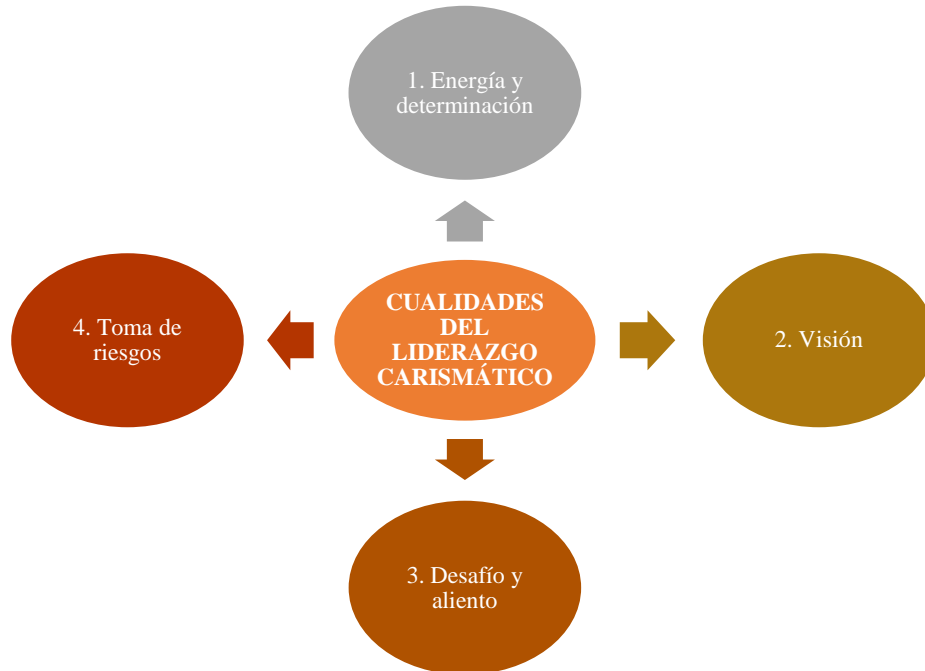
El locus del liderazgo carismático radica en que, si el líder se ve influenciado de manera directa por su contexto social, “que a su vez influye en la construcción de su personalidad y cualidades que le permitan tener una interacción, ante esto se puede decir que los líderes que conocemos como parte de la historia surgieron en momentos de crisis. (pp.337-338)

La esencia del liderazgo carismático radica en la competencia del líder (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) que mediante la seducción y confianza logran anclar al seguidor y que lo descifran como inspirador y motivador. Si bien como lo ha mencionado Weber (2007) “se basa en la entrega extraordinaria a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona” (p.65).

También es importante reconocer cuales son las cualidades que posee un líder carismático y que permiten el cumplimiento de logros sorprendentes, para dicho reconocimiento se toma en cuenta la conducta del líder, permitiendo a su vez la creación de un perfil de personalidad. En el diagrama 3 se puede observar las cualidades del liderazgo carismático que han sido exploradas estudiado por distintos especialistas.

En resumen, el efecto que emana del liderazgo carismático se fundamenta en la motivación, desempeño y eficacia del líder y que satisface al seguidor que lo reconoce y valida de manera positiva, permitiendo a su vez desarrollar vínculos emotivos entre ambos. La relación que existe entre el líder y los seguidores se puede entender con el análisis de los rasgos, comportamientos y contextualización de ambas partes que permiten entender la dinámica y el cumplimiento de los objetivos o metas.

Diagrama 3: Cualidades del Liderazgo Carismático



Fuente: *Elaboración propia con base en la información de Jung y Sosik (2006) citado por Lussier y Achua (2010, p. 341).*

Estilos de liderazgo: Transformacional.

El teórico del liderazgo transformacional es Bass (1985) quien basa su estudio en las aportaciones de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático, y cuyo resultado se refleja en la en la aportación del liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio (1990) la característica se basa en la relación entre el líder y el seguidor. Es muy común que las investigaciones sobre el liderazgo se centren en la figura principal del líder, dejando como actor secundario al seguidor, por ello Bass (1985) nos dice que “se considera la función del líder en el proceso motivacional de sus seguidores mediante la transformación de sus actitudes y valores, así como en el efecto sobre su rendimiento” (p. 17). Para que esto sea visible es necesario que el líder sea coherente y congruente en su decir y actuar de lo contrario la tarea no se concretara con éxito.

Y es que liderazgo transformacional se centra en la conexión y relación de los individuos tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores permitiendo un desarrollo personal optimo. De acuerdo con Koontz y Weihrich (2003) citado por Cruz Ortiz et al (2013) dice que “los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores.

Poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional” (p. 17).

De acuerdo a las aportaciones teóricas sobre el liderazgo, coinciden en la influencia del líder sobre los seguidores para su bien común, en la educación mucho se ha dicho que el docente es el agente transformador de la sociedad, y si lo vemos desde la perspectiva del liderazgo transformacional es correcto, más sin embargo no se le ha prestado la atención necesaria a la formación, capacitación y actualización del magisterio en terminología del liderazgo, para ser más exactos y concretos en temas relacionados con habilidades personales, habilidades sociales, actitudes y valores.

3.3 El liderazgo docente como una competencia.

Considero que el liderazgo es el accionar del líder-docente sobre los seguidores que para este caso son los estudiantes, aprendientes, alumnos, etc., y cuya responsabilidad radica en la función de facilitador, guía, asesor, orientador de conocimientos en los estudiantes, los cuales lo observan y toman como una autoridad en la que reconocen su poder legítimo, pero también debería ser voluntaria y por reconocimiento para alcanzar sus aprendizajes de manera significativa, para lo que es fundamental contar con conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que en su conjunto conforman una competencia, para ello se requiere de una estrategia de enseñanza y aprendizaje que desarrolle los conocimientos, atributos, cualidades, habilidades, actitudes y valores, que le permitan desenvolverse en su centros educativos de manera efectiva.

Todo ser humano que cohabita el planeta tierra cuenta con una caja de conocimientos, habilidades, actitudes y valores preinstalados, solo se requiere una estimulación intelectual o práctica que nos permita desarrollarlas y sacarlas poco a poco a flote, pues el caso del liderazgo no es la excepción, si bien es cierto que el docente cuenta con herramientas o técnicas que le permiten realizar sus actividades dentro del aula, la mayoría de estas están relacionadas con la parte de conocimientos pedagógicos, y son muy pocos los que tratan de fortalecer las áreas de habilidades, actitudes y valores, lo que limita el desarrollo de un liderazgo eficaz en el cuerpo docente.

Pero, cuáles serían los conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos para desarrollar una competencia en liderazgo docente, se requiere conocer los aportes que hacen algunos autores sobre los aspectos esenciales que debe tener el líder para ejercer un liderazgo en cuanto a conocimientos, habilidades personales o atributos, habilidades sociales, actitudes y valores.

3.3.1. Conocimientos.

Dentro de la génesis de una competencia, los primeros en tomar posición son los conocimientos y que de manera automática son considerados como los cimientos que darán soporte y estabilidad a la estructura que la conformara. Por lo tanto los conocimientos son el “saber” que dotan de experiencia al ser humano, este se va adquiriendo a lo largo de la vida y se inicia en primera de manera básica (educación preescolar, primaria, secundaria y educación media superior) y culmina con la especialización dentro de un área específica del conocimiento (Ciencias Naturales, Ciencias Exactas, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Humanidades en la Educación Superior) y que se complementa con especialización, posgrado y doctorado.

Para poder medir el grado de adquisición de conocimientos las Instituciones de Educación Superior estandarizan un modelo de evaluación que es aplicable a lo largo de la formación profesional del ser humano y que se complementara con la elaboración y defensa de un proyecto de investigación, dando como resultado el cumplimiento del perfil de egreso del programa.

Dentro de la revisión de literatura sobre el liderazgo me percate que la categoría de dominio de conocimiento no es tomada en cuenta, y no quiere decir que no sea importante, sino que esta categoría competente de manera directa a las Instituciones de Educación Superior y quienes se encargan de instituir los conocimientos específicos dentro del área del saber.

Un líder docente debe poseer un profundo conocimiento de la materia que enseña, así como de las teorías y prácticas pedagógicas más eficaces. Esto no solo asegura una enseñanza de calidad, sino que también permite al docente adaptarse a las diversas necesidades de los estudiantes y utilizar métodos de enseñanza innovadores y relevantes.

En esta investigación si es importante tomar en cuenta los conocimientos en el campo disciplinar, didáctica, estrategias, técnicas, métodos de enseñanza y aprendizaje, formas de evaluación y el uso de las tecnologías de la información y comunicación. Pues la problemática radica en la existencia de dos perfiles sobre los profesores, aquellos que fueron formados en instituciones como las Escuelas Normales, cuya formación docente se inclina a la pedagogía y la didáctica y dejando poco peso al dominio del campo disciplinar, y están aquellos que se forman en la Instituciones de Educación Superior (Universidades) en la que el dominio de su campo disciplinar es favorable y careciendo de la formación docente en pedagogía y didáctica, esto no quiere decir que una sea buena y otra mala, sino todo lo contrario en el liderazgo es necesario tener una actualización de todo.

3.3.2. Habilidades.

Antes de adentrarnos a la descripción de las habilidades personales y sociales, es preciso entender el origen etimológico del concepto “habilidad”, de acuerdo con la REA (2024) deriva del latín *habilitas*, *-ātis* 'aptitud, idoneidad'. Derivado de esta se tienen presentes dos significados siendo el primero la “Capacidad y disposición para algo” y el segundo “Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo”.

Ahora bien, ya conocido e identificado el origen etimológico de “habilidad” prosigo en conocer algunas conceptualizaciones que aportan algunos autores, para ello observemos la tabla 4 que a continuación se muestra.

Tabla 4: Conceptualización sobre Habilidad.

Autor	Conceptualización
Milerian E.A. (1958)	La capacidad, basada en los conocimientos y hábitos, de alcanzar exitosamente los objetivos conscientemente planteados de la actividad en condiciones variables de su realización (...). Cualquier habilidad está indisolublemente ligada con el razonamiento creativo del hombre (p.4)
Platonov K.K. (1963)	La capacidad de realizar una actividad o acción determinada en nuevas condiciones creadas en base de los conocimientos y hábitos antes adquiridos". "La habilidad es la capacidad del hombre de realizar cualquier actividad o acción en base de la experiencia obtenida con anterioridad (p.4)
López M. (1990)	Constituye un sistema complejo de operaciones necesarias para la regulación de la actividad (...) se debe garantizar que los alumnos asimilen las formas de elaboración, los modos de actuar, las técnicas para aprender, las formas de razonar, de modo que con el conocimiento se logre también la formación y desarrollo de las habilidades (p.4)
Álvarez de Zayas R.M. (1997)	Son estructuras lógicas del pensamiento que permiten asimilar, conservar, utilizar y exponer los conocimientos. Se forman y desarrollan a través de la ejercitación de las acciones mentales y se convierten en modos de actuación que dan solución a tareas teóricas y prácticas. Las habilidades se desarrollan en una compleja red de interrelaciones, en la cual, además, se asimilan conocimientos gracias a la actividad consciente de quién aprende, y desarrolla sus habilidades en el acto de aprender conocimientos (p.4).
Montes de Oca Recio N. y Machado RE. (2009)	La expresión del modo de interacción del sujeto con los objetos o con los sujetos, en la actividad y la comunicación, que está constituida por el sistema de operaciones dominadas que garantiza la ejecución de la acción del sujeto bajo control consciente (p.4)

Fuente: Elaboración propia con base en la información de Sixto y Márquez (2017, p.4)

Como podemos observar las conceptualizaciones suelen compartir palabras clave, que permiten contrastar y darle sentido al significado, por ejemplo, para Milerian (1958) y Platonov (1963) es una capacidad que tiene su base en los conocimientos que le individuo va adquiriendo y que le permitirá aplicar a sus labores profesionales o de la vida cotidiana. Para López (1990) y Álvarez de Zayas (1997) son sistemas y estructuras que van permitiendo la construcción, adquisición y aplicación del conocimiento, mientras que para Montes de Oca y Machado (2009) es la relación que tiene el sujeto con el objeto.

Entonces podemos decir que una habilidad es la capacidad que tienen el individuo gracias al conocimiento adquirido con el paso del tiempo y que se aplica en las actividades profesionales o cotidianas que permiten la construcción de un conocimiento más sólido.

Existen dos tipos de habilidades: sociales y personales, poder entender las habilidades personales o atributos, es necesario hacer una reflexión crítica a profundidad de autoconocimiento sobre ¿Qué es una cualidad? para Madrigal (2005) las cualidades son “atributos distintivos que llevan al líder a alcanzar el éxito o el fracaso” (p.58). Si bien, los seres humanos solemos identificar defectos de manera rápida y sin ningún problema, sucede todo lo contrario con el de reconocer nuestras cualidades, incluso las personas que conviven con nosotros suelen identificarlas mucho más rápido que nosotros mismos.

Las habilidades personales entonces son un conjunto de cualidades intrínsecas que permiten a los individuos gestionar sus propias emociones, pensamientos y comportamientos de manera efectiva, tanto en el ámbito personal como profesional. Estas habilidades son esenciales para el desarrollo personal, el éxito profesional y las relaciones interpersonales. Desde diversas corrientes teóricas en psicología, sociología y educación, se ha analizado cómo los individuos desarrollan estas cualidades, y cómo influyen en su capacidad para afrontar desafíos, alcanzar objetivos y mantener una vida equilibrada.

Por lo tanto, también se pueden definir como un conjunto de competencias emocionales, cognitivas y conductuales que permiten a una persona manejar sus emociones, pensar de manera crítica y tomar decisiones efectivas. Estas habilidades también incluyen la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones, resolver problemas, manejar el estrés, y tener un sentido de propósito y motivación intrínseca.

A continuación, se exploran diferentes atributos que se consideran habilidades personales y su sustento teórico en cuanto a la importancia y desarrollo, los autores clave son Daniel Goleman, Abraham Maslow, Carol Dweck, Albert Bandura y Walter Mischel.

Daniel Goleman (1995), en su obra *Inteligencia Emocional*, propuso que el cociente intelectual (IQ) no es suficiente para predecir el éxito personal y profesional, y que las habilidades emocionales, que él agrupa bajo el término de "inteligencia emocional", son igualmente cruciales. Goleman divide la inteligencia emocional en cinco componentes clave, que corresponden a varias habilidades personales esenciales:

Autoconocimiento emocional: Implica ser capaz de reconocer y comprender nuestras emociones y cómo influyen en nuestras decisiones y comportamientos. Este atributo se conecta

con la capacidad de ser conscientes de nuestros pensamientos, emociones y reacciones ante distintas situaciones.

Autorregulación: La capacidad de manejar las emociones de manera adecuada y controlar impulsos que puedan resultar en conductas destructivas o impulsivas. La autorregulación es fundamental para actuar con equilibrio y tomar decisiones conscientes, especialmente en situaciones de estrés.

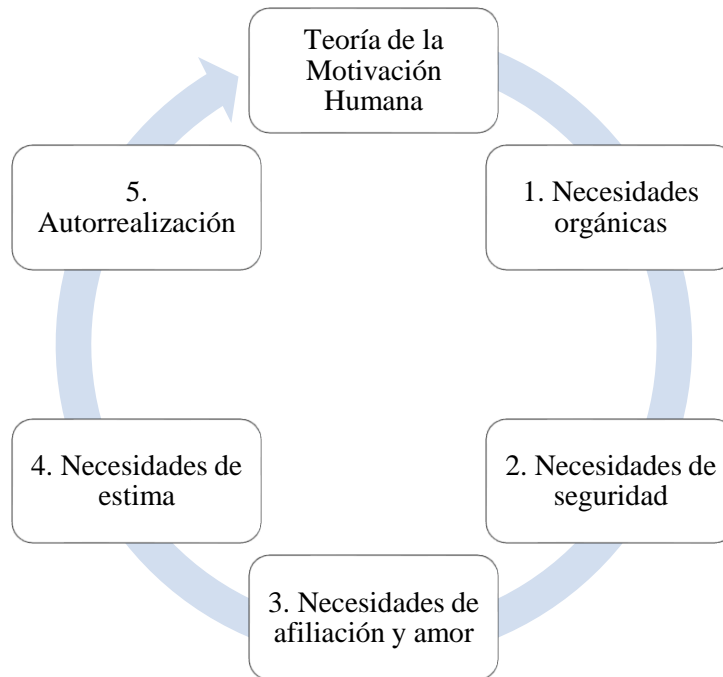
Motivación: Según Goleman (1995), las personas emocionalmente inteligentes están más motivadas por el deseo de lograr metas intrínsecas y personales que por recompensas externas. Esta motivación interna las impulsa a perseverar ante los desafíos.

Empatía: La capacidad de reconocer y comprender las emociones de los demás, facilitando la construcción de relaciones sólidas y efectivas.

Habilidades sociales: Importantes para la interacción positiva y colaborativa con los seguidores entre las que resaltan la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y resolución de conflictos.

La teoría de la motivación humana de Abraham Maslow (1943), uno de los psicólogos más influyentes del siglo XX, desarrolló la teoría de la jerarquía de necesidades humanas, que identifica las necesidades fundamentales que los seres humanos deben satisfacer para alcanzar su pleno potencial. Esta teoría está estrechamente relacionada con las habilidades personales, ya que estas últimas se vinculan al desarrollo y la autorrealización. En el diagrama 4, se ejemplifica lo que Maslow (1943) sobre las personas y la serie de necesidades que deben satisfacer de forma jerárquica:

Diagrama 4: Teoría de la Motivación Humana.



Fuente: Elaboración propia con base en la información de Maslow (1943).

Las habilidades personales son esenciales para alcanzar el nivel de autorrealización. Para lograr esto, Maslow subraya la importancia de habilidades como el autoconocimiento, la autoconfianza y la motivación intrínseca. Estas competencias permiten a una persona enfrentar la vida de manera significativa, superando las dificultades y creciendo en su camino hacia la autorrealización.

La teoría del crecimiento personal de Carol Dweck (2006), psicóloga de la Universidad de Stanford, introdujo el concepto de mentalidad de crecimiento frente a la mentalidad fija. Según Dweck (2006), las personas que tienen una mentalidad de crecimiento creen que sus habilidades y capacidades pueden desarrollarse con esfuerzo y dedicación. Esto contrasta con la mentalidad fija, en la que se considera que las habilidades son innatas y no pueden cambiarse significativamente.

Las habilidades personales como la resiliencia y la autoconfianza se encuentran directamente relacionadas con la mentalidad de crecimiento. Las personas con una mentalidad de crecimiento son más resilientes frente a los fracasos, ya que los ven como oportunidades para aprender y mejorar, en lugar de como obstáculos insuperables.

Dweck (2006) también destaca la importancia de la motivación intrínseca y la autodisciplina en el desarrollo personal. Las personas con mentalidad de crecimiento tienden a ser más perseverantes y a trabajar más duro para alcanzar sus metas, ya que creen que su esfuerzo tendrá un impacto directo en su capacidad para mejorar.

Walter Mischel (2014) es conocido por su teoría del autocontrol y el experimento del malvavisco, que muestra la relación entre la capacidad para resistir gratificación inmediata y el éxito a largo plazo. Según Mischel (2014), las personas que son capaces de posponer recompensas inmediatas para obtener mayores beneficios en el futuro suelen ser más exitosas en la vida.

El autocontrol es una habilidad personal clave que permite a las personas tomar decisiones más racionales y equilibradas. Esta competencia está relacionada con la autorregulación emocional, ya que las personas deben aprender a controlar impulsos y deseos inmediatos en favor de objetivos más importantes a largo plazo. Las personas con buen autocontrol son capaces de planificar y actuar de manera reflexiva, lo que les permite lograr metas significativas a largo plazo.

Albert Bandura (1977) es conocido por su teoría del aprendizaje social, que destaca la importancia de la observación y la imitación en el proceso de aprendizaje, introduce el concepto de autoeficacia, que se refiere a la creencia de una persona en su capacidad para ejecutar tareas y manejar desafíos con éxito.

La autoeficacia está directamente relacionada con varias habilidades personales, como la confianza en uno mismo y la motivación interna. Las personas con alta autoeficacia son más propensas a afrontar desafíos con optimismo y perseverancia, ya que creen en su capacidad para superar dificultades. Además, la teoría de Bandura (1977) subraya la importancia del modelado en el desarrollo de habilidades personales: observando a otros que son exitosos, las personas pueden aprender cómo manejar situaciones similares en sus propias vidas.

Las habilidades personales son competencias clave para el desarrollo humano y el éxito en diversos ámbitos de la vida. Teorías como la de inteligencia emocional de Goleman, la motivación humana de Maslow, la mentalidad de crecimiento de Dweck, el autocontrol de Mischel y el concepto de autoeficacia de Bandura proporcionan un marco teórico sólido para comprender cómo estas habilidades se desarrollan y cómo impactan nuestras vidas.

También es necesario comprender que las realidades contextuales se van transformando en un abrir y cerrar de ojos, por lo que una actualización en la formación continua es necesaria, por lo tanto, el liderazgo docente más allá de una actualización profesional implica una formación para la superación personal.

Se requiere entonces de un proceso complejo de análisis y reflexión sobre que habilidades personales debe poseer un liderazgo docente, pues serán los cimientos en el que descansara todo el proceso educativo, por lo tanto, Juan Carlos Maestro (2009) nos dice que:

Los talentos personales que deben poseer los líderes son: Conocen y buscan alcanzar su Misión Personal, Actúan con ética e integridad, Tienen definidos sus objetivos, Son proactivos, Se automotivan, Luchan por la calidad total, Obtienen resultados, Aprenden continuamente. (p.40).

Otras habilidades personales o atributos que se deben desarrollar son carisma, comprensión, para toma de decisiones, para trabajo en equipo, para relacionarse, para autorregulación emocional, para solución de problemas, dinámico, creatividad, inclinación a una profesión, la coherencia y congruencia, así como la inclusión.

Por lo tanto, para poder desarrollar las habilidades y por consiguiente un liderazgo docente y como lo dice Maestro (2009) “El líder se relaciona continuamente con sus colaboradores y seguidores, por ello no basta con tener buenas características personales, aunque estas son la base, sino que además es necesario conocer la naturaleza y algunos aspectos de conducta social” (p.95).

En el ámbito laboral y organizacional, estas habilidades son fundamentales no solo para establecer relaciones interpersonales saludables, sino también para gestionar equipos, negociar y resolver conflictos.

La educación continua como parte del proceso de aprendizaje en la formación docente es fundamental, pues las habilidades personales que ya poseen los docentes de manera innata, me atrevo a decir que es el engranaje de principal de todo lo que es el proceso educativo, pues el docente como actor principal del proceso de enseñanza debe irradiar confianza y lo más importancia es la de convencer al estudiante.

El liderazgo es una cualidad compleja que involucra una amplia gama de habilidades, desde la toma de decisiones hasta la gestión del cambio. Sin embargo, uno de los componentes esenciales del liderazgo, a menudo subestimado, son las habilidades sociales. Estas habilidades no solo permiten a los líderes interactuar de manera efectiva con su equipo, sino que también son fundamentales para establecer un ambiente de trabajo colaborativo, motivar a los empleados y tomar decisiones que beneficien tanto a la organización como a sus miembros.

Las habilidades sociales no son más que las conductas humanas que caracterizan al “ser” y la forma en cómo se relaciona con su colectivo social, si bien estas conductas son retomadas y estudiadas por distintas ciencias, va a depender mucho del objetivo, enfoque o interpretación, ya sea de tipo biológico, psicológico o filosófico, como dice Maestro (2009) “Estos aspectos hacen que el líder a su vez adquiera una serie de talentos sociales básicos para afrontar el liderazgo con garantías de éxito” (p.95).

Desde su aparición el hombre se vio en la necesidad de relacionarse con otros seres humanos, como primer objetivo el de la sobrevivencia y después para un desarrollo económico, político, social y cultural permitiendo adquirir un liderazgo. Para Maestro (2009) para obtener un liderazgo son:

Necesarios los seguidores en los cuales influir positivamente. Con base en este planteamiento, es imprescindible que el líder conozca y sea diestro en algunas de las habilidades sociales básicas que le permitan una óptima comunicación, y por supuesto u aprovechamiento ejemplar de los recursos humanos y técnicos (p.95).

Estas habilidades incluyen la comunicación efectiva, la empatía, la escucha activa, la resolución de conflictos, la gestión de emociones y la capacidad para trabajar en equipo. En el contexto del liderazgo, las habilidades sociales se traducen en la habilidad del líder para influir en los demás, construir relaciones de confianza y fomentar un entorno laboral positivo.

La importancia de la conducta humana nos permite conocer cuál es el grado de desarrollo que tiene un individuo en cuanto su relación que tiene con su grupo social, dentro de las habilidades sociales que podemos encontrar son comunicación, empatía, paciencia, flexibilidad, adaptabilidad, motivación, actitud positiva, entre los que nos comparte Maestro (2009) son: “Tienen vocación

por servir, Son empáticos, Saben Motivar, Creen en el potencial de las personas, Y les ayudan a desarrollarse, Saben negociar, Saben decir las cosas, trabajan en equipo” (p. 96).

Algunas de las habilidades sociales clave para el desarrollo de un liderazgo son: La comunicación es una de las habilidades más importantes en cualquier contexto de liderazgo. Los líderes deben ser capaces de expresar sus ideas de manera clara, tanto en situaciones formales como informales, y saber escuchar a los miembros de su equipo. Como señala Daniel Goleman (1995), la inteligencia emocional, que incluye la habilidad de comunicarse de manera efectiva, es crucial para un liderazgo exitoso. La capacidad de escuchar activamente y de proporcionar retroalimentación constructiva son componentes clave de esta habilidad.

La empatía, o la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, es fundamental en la construcción de relaciones de confianza. Los líderes empáticos son capaces de conectar emocionalmente con sus equipos, lo que favorece la motivación y el compromiso. Según Goleman (1995), la empatía es una de las competencias emocionales esenciales en los líderes, ya que les permite reconocer las emociones de los demás y responder adecuadamente, lo cual facilita la resolución de conflictos y el apoyo a los colaboradores en situaciones difíciles.

La resolución de conflictos, los conflictos son inevitables en cualquier entorno, pero los líderes deben ser capaces de gestionarlos de manera efectiva. Las habilidades para resolver conflictos implican la capacidad de escuchar las diferentes perspectivas, mediar entre las partes involucradas y encontrar soluciones que beneficien a todos. Según Kenneth Thomas y Ralph Kilmann (1974), existen diferentes estilos de manejo de conflictos (competitivo, colaborativo, evasivo, etc.), y los líderes deben saber cuándo y cómo emplear cada uno de estos estilos para resolver disputas de manera constructiva.

La toma de decisiones, un líder socialmente hábil sabe cómo tomar decisiones inclusivas, es decir, aquellas que tienen en cuenta las opiniones y necesidades de los miembros del equipo. Este tipo de decisiones no solo mejoran la calidad de las soluciones, sino que también promueven un sentido de pertenencia y participación en el grupo. James Kouzes y Barry Posner (2017), en su libro "The Leadership Challenge", argumentan que los líderes eficaces buscan involucrar a su equipo en el proceso de toma de decisiones para aumentar el compromiso y la creatividad dentro de la organización.

La gestión de emociones: La habilidad para gestionar las propias emociones y las de los demás es esencial en el liderazgo. Según Peter Salovey y John Mayer (1990), la inteligencia emocional, que incluye la autorregulación emocional, es clave para mantener un ambiente laboral armonioso y productivo.

Kouzes y Posner (2017), en su obra "The Leadership Challenge", destacan la importancia de las relaciones interpersonales para el liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales se caracterizan por su capacidad para inspirar y motivar a sus seguidores, lo que depende en gran medida de sus habilidades sociales. Estos líderes fomentan un entorno de confianza y respeto mutuo, lo que les permite influir en sus seguidores y lograr altos niveles de desempeño.

Los trabajos de Thomas y Kilmann sobre el manejo y la resolución de conflictos proporcionan un marco importante para comprender cómo los líderes deben abordar las disputas dentro de los equipos. Según su modelo, los líderes deben ser capaces de identificar su estilo de manejo de conflictos y adaptarlo según las circunstancias para garantizar soluciones efectivas y sostenibles.

John C. Maxwell (1998), reconocido autor sobre liderazgo argumenta que uno de los aspectos más importantes de un líder es su capacidad para influir en los demás. Esta influencia, según Maxwell, se logra a través de la construcción de relaciones auténticas y el desarrollo de habilidades sociales que permitan al líder conectar con sus seguidores de manera genuina. La influencia, para Maxwell, es un reflejo directo de las habilidades interpersonales de un líder.

La importancia de las habilidades sociales en el liderazgo actual es cada vez más valorada, especialmente en un contexto marcado por la globalización, la diversidad cultural y los avances tecnológicos. Los líderes deben ser capaces de gestionar equipos multidisciplinarios y multigeneracionales, lo que requiere una gran capacidad para adaptarse a diferentes estilos de comunicación y cultura organizacional. Además, en un entorno donde el bienestar de los empleados se considera fundamental para el éxito organizacional, las habilidades sociales desempeñan un papel clave en la creación de un ambiente de trabajo saludable y motivador.

3.3.5. Actitudes y Valores

El liderazgo docente es una pieza clave en la construcción de comunidades educativas exitosas y en el desarrollo integral de los estudiantes. Los docentes no solo transmiten conocimientos, sino que también inspiran, motivan y guían a través de sus actitudes y valores. Según John C. Maxwell (1998), “El liderazgo no se trata de títulos, posiciones o diagramas de flujo, se trata de una vida que influye en otra vida”. Esto es especialmente relevante en el ámbito educativo, donde el docente-líder actúa como un modelo que encarna principios fundamentales que trascienden las aulas.

Las actitudes reflejan el compromiso y la pasión del docente por su labor. Una actitud positiva frente a los desafíos educativos fomenta un ambiente de aprendizaje optimista y resiliente. Según Hattie (2009) en su obra “Visible Learning”, las expectativas del docente tienen un impacto significativo en el desempeño de los estudiantes. Una actitud de alta expectativa no solo impulsa el rendimiento académico, sino que también desarrolla la confianza en sí mismo de los alumnos.

El docente-líder también debe ser empático y flexible, adaptándose a las necesidades diversas de los estudiantes. La empatía, según Daniel Goleman (1995) en su teoría de la inteligencia emocional, es un componente esencial para establecer conexiones genuinas y facilitar la comprensión mutua en el aula.

El liderazgo docente se sustenta en valores éticos como la integridad, la justicia y la equidad. La integridad, definida por Kouzes y Posner (2012) en *The Leadership Challenge*, es la capacidad de actuar coherentemente con los principios y promesas asumidas. Los docentes que lideran con integridad generan confianza y respeto en sus estudiantes, colegas y la comunidad educativa.

Por otro lado, el valor de la justicia asegura un trato equitativo y sin prejuicios, permitiendo a cada estudiante alcanzar su máximo potencial. Según Paulo Freire (1970) en *Pedagogía del oprimido*, el papel del educador no es solo transmitir conocimientos, sino también liberar a los estudiantes de estructuras de desigualdad, promoviendo la conciencia crítica.

El liderazgo docente eficaz combina actitudes positivas con valores sólidos. Un docente-líder inspira con su ejemplo, mostrando que el aprendizaje es un proceso continuo. Stephen Covey (1989), en *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, destaca la importancia del liderazgo basado

en principios, donde el líder se convierte en un agente de cambio al alinear sus acciones con valores universales.

Por lo tanto, el liderazgo docente no solo implica habilidades técnicas, sino una profunda conexión con actitudes proactivas y valores éticos que moldean vidas. Estos elementos, al integrarse, transforman las aulas en espacios de crecimiento donde cada estudiante encuentra las herramientas necesarias para desarrollar su máximo potencial.

En resumen, un líder docente eficaz integra estos elementos conocimientos, habilidades, actitudes y valores para influir positivamente en sus estudiantes, promover un aprendizaje significativo y crear una comunidad educativa saludable y dinámica.

3.4 Conceptualización de competencia.

Una competencia está constituida por conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se dan el proceso de formación profesional y que se pondrán en práctica en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el caso particular de la educación, esperando resultados significativos y a su vez impactando en la comunidad. Para Leyva (2008) la raíz conceptual de una competencia es

El termino competencia es polisémico, hay una diversidad de interpretaciones conceptuales y se utilizan con múltiples significaciones y con diversos sentidos para abordar actividades relativas a la formación de recursos humanos en la empresa, a la capacitación de personal y, más ampliamente a la formación profesional desde el nivel básico hasta el posgrado. (p. 22)

Al ser un concepto polisémico como lo ha mencionado Leyva, existen perspectivas que suelen ser de tipo Lingüística, Histórica, Social, filosófica o Laboral en la tabla 5, se muestran algunas interpretaciones.

Tabla 5: Interpretación sobre Competencias.

Autor	Interpretación
Bunk (1994)	Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales en forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo (citado por Leyva, 2008, p. 22)
Tuning (2000)	La combinación dinámica de atributos –con respecto al conocimiento y su aplicación, a las actitudes y responsabilidades– que describen los resultados del aprendizaje de un determinado programa, o cómo los estudiantes serán capaces de desenvolverse al final del proceso educativo (citado por Leyva, 2008, p. 23)
Mertens (2000)	Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hace (citado por Leyva, 2008, p. 23)
Ceneval (2004)	Un saber hacer con conciencia. Es un saber en acción. Un saber cuyo sentido inmediato no es “describir” la realidad, sino “modificarla”; no definir actitudes que permiten desempeñarse eficientemente en su área profesional, así como adaptarse a nuevas situaciones y, de ser necesario, transmitir sus conocimientos, habilidades y actitudes en áreas profesionales vinculadas; integra las capacidades para desarrollar funciones y situaciones de trabajo en el nivel requerido por el empleo e incluye la anticipación de problemas, la evaluación de consecuencias y la posibilidad de participar activamente en la mejora de su trabajo y de su actividad (citado por Leyva, 2008, p. 23)
Larraín y González (2003)	Es saber el qué, pero también el cómo. Las competencias son propiedades de las personas en permanente modificación que deben resolver problemas concretos en situaciones de trabajo con importantes márgenes de incertidumbre y complejidad técnica. (citado por Leyva, 2008, p. 23)
OIT (1993)	La “competencia profesional” se describe como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello (citado por Leyva, 2008, p. 23)
ICFES (2005)	Conceptualmente, una competencia es un conjunto de conocimientos, características conductuales, destrezas, habilidades para la autoobservación y el autocontrol, y otros atributos conductuales, que correctamente combinados, frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño óptimo (citado por Leyva, 2008, p. 23)

Fuente: Elaboración propio en base a la información de Leyva, 2008, pp. 22-23

De acuerdo con las conceptualizaciones que nos brindan los especialistas, así como algunas instituciones internacionales, podemos decir que la diversificación de conceptos conlleva a decir que una competencia es un atributo que fundamenta el saber conocer (conocimientos), el saber ser (habilidades personales), el saber hacer (habilidades sociales) y el saber convivir (actitudes y valores) que posee una persona (líder) de manera autónoma y flexible, permitiendo desempeñar funciones profesionales pertinentes para la resolución de problemas.

3.4.1 Conceptualización de Diseño Curricular basado en Competencias.

Para poder entender la teoría curricular, analizamos lo que otros investigadores nos aportan en cuanto a la conceptualización y sus características citados por Morales (2008), para consecutivamente poder adentrarnos al mundo del diseño curricular. Para Lawrence Stenhouse la conceptualización de currículo es “una tentativa para comunicar los principios y rasgos esenciales de un propósito educativo, de forma tal que permanezca abierto a discusión crítica y pueda ser trasladado efectivamente a la práctica” (p. 8)

Como podemos observar el currículo tiene la misión de ser el portador de los objetivos a perseguir dentro de la educación, y al mismo tiempo permite el dialogo y observaciones de los especialistas que dominen el tema y contextualizarlo para aplicarlo.

Para poder aplicar el currículo de manera exitosa, es necesario que este responda a las necesidades de la sociedad, para ser más exactos debe estar contextualizado, no es lo mismo aplicar un currículo que se desarrolla en el siglo XX y que se aplica en el siglo XXI, pues no es funcional, debido a que las características contextuales son diferentes en cada época.

Así como las transformaciones en los aspectos, sociales, culturales, religiosos, económicos, etc., el currículo es un concepto que no es inerte, todo lo contrario, se moviliza y siempre va a responder al contexto tiempo-espacio, por lo que la importancia de estos radica en la actualización de la teoría y la práctica.

Históricamente en nuestro país el desarrollo del diseño curricular tiene presencia desde los años 60, cuya importancia radica en los preceptos del desarrollo tecnológico dentro de las instituciones educativas, y que permitirían a las instituciones poder ser partícipes en la elaboración de sus planes y programas de estudio. (Griselda Vélez Chablé, 2010). Pero ¿Qué es el diseño curricular? para María Antonia Casanova (2012) es:

Una propuesta teórico-práctico de las experiencias de aprendizaje básicas, diversificadas e innovadoras, que la escuela, en colaboración con su entorno deben ofrecer al alumnado para que consiga el máximo desarrollo de capacidades y dominio de competencias, que le permitan integrarse satisfactoriamente en su contexto logrando una sociedad democrática y equitativa. (p. 11)

La autora nos comparte que es fundamental la participación de la comunidad escolar en específico de especialistas y docentes para el diseño curricular, pues en ellos se incluyen competencias que los alumnos deben dominar tanto profesionalmente y para la vida en sociedad acordes a su contexto.

El diseño curricular se ha convertido en un reto para quienes quieren formar parte de la educación de las generaciones venideras, no debemos olvidar que las circunstancias del pasado ahora son memorias de las cuales podemos aprender, pero de no ser así corremos el riesgo de echar raíces y anhelar un pasado que no regresara.

El diseño curricular basado en competencias es un programa de formación que responde a las necesidades de un contexto social próximo, y que aporta conocimientos, habilidades, actitudes y valores a los individuos para que desempeñen actividades en el campo laboral, de acuerdo con la profesionalización que sea de su elección. Para ello se presta mucha atención al diseño curricular como lo establece Leyva (2008) y que nos dice que:

La estructura que asume el diseño curricular depende de las condiciones políticas, de las decisiones de autoridades universitarias entre optar por un modelo curricular determinado (modular, mixto o por asignaturas con un enfoque de competencias) o por una epistemología establecida. Depende también de las condiciones técnicas, como la organización o estructura de la malla curricular, la elección de un enfoque de resolución de problemas u otras consideraciones (p. 28)

No es tarea fácil, pero eso no quiere decir que sea imposible el desarrollar un diseño curricular, solo se debe tener paciencia, ya que los factores externos que inciden no es algo que nosotros podamos solucionar de manera autónoma, debemos mantener las ganas y ánimos para no perder la cabeza y dejar de lado el diseño.

Un diseño curricular basado en competencias debe responder a las interrogantes ¿Qué se aprende? ¿Cómo se aprende? Y ¿Cuándo se aprende?, la primera interrogante se responde con la adquisición de conocimientos, la segunda a cuáles son los métodos, las técnicas a utilizar para el aprendizaje, etc., y la tercera corresponde a las capacidades de la adquisición del conocimiento.

Tabla 6: Características del Diseño Curricular Basado en Competencias.

1. Perfil profesional, tomando en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes y valores con los que debe contar según su preparación profesional.
2. Estructura que tenga coherencia y congruencia con las competencias preestablecidas.
3. Lineamientos de acreditación de los cursos que constituyen el programa.
4. Segregación de competencias genéricas, específicas, disciplinares y extendidas.
5. Contenidos específicos, teoría y Praxis, técnicas de aprendizaje, instrumentos de evaluación.
6. Corriente epistemológica de enseñanza-aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia con base en Leyva, 2008, p. 32

De acuerdo con lo expuesto en la tabla 6, sobre las características del diseño curricular basado en competencias, para el Diseño del programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior, se deben seguir estos seis puntos, pues van a permitir tener un programa que pueda ser reconocido en algún futuro como un taller con validez curricular ante las instancias educativas, por lo que se fundamenta con lo que aporta Hans-Juger (2000) que es citado por Leyva (2008) y nos dice que:

En la educación basada en competencias, se espera que el aprendizaje sea demostrado con resultados, que los estudiantes pueden exponer a partir de aquello que saben con base en el conocimiento; que dichos resultados reflejen habilidades, actitudes y conocimientos teórico-prácticos desarrollados por el profesional, y que la evaluación esté basada en la ratificación de resultados fundados en estándares. (p. 33)

Para poder conseguir un aprendizaje significativo que cumpla con la sedimentación de las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) es necesario una estructura correcta, a continuación, conoceremos el proceso del Diseño Curricular basado en competencias.

3.4.2 Diseño Curricular por Competencias

El prestigio de los centros educativos se debe al diseño, pertinencia y adaptación de sus planes y programas, pero sobre todo a sus especialistas que están completamente preparados para la formación de los futuros profesionistas, tal es el caso de la Benemérita Universidad Autónoma de

Puebla y máxima casa de estudios del estado, cuya herencia histórica data del siglo XVI, al ser una institución que desde sus orígenes estaba bajo la tutela administrativa de los Jesuitas, se caracterizó por tener una educación de excelencia, eso debió su filosofía y preceptos religiosos, pues su currículum estaba enfocado a responder las necesidades de ese periodo.

La evolución que han sufrido las instituciones educativas y sus currículos se deben en parte a la transformación vertiginosa de las sociedades, que demandan la resolución de problemáticas por lo que en el diseño curricular se encuentran muchas de estas soluciones. Casarini (2013) establece que el

Origen histórico del término *currículum* se sitúa a comienzos del siglo XVII en las universidades de Leiden y Glasgow, como consecuencia de los planteamientos que, en el ámbito político, social y religioso inculcan el calvinismo, con relación a la ética de la eficacia y el rigor en las sociedades protestantes de la época. (p. 6)

Como podemos observar los hechos y procesos históricos tienen consecuencias que obligan a las sociedades a iniciar un proceso de transformación, que muchas de las veces por difícil que sean, son para beneficio de toda la comunidad, así mismo cada hecho y proceso histórico tiene sus propias particularidades. Casarini (2013) establece dos bases que se han atribuido al currículum.

El término currículum ha tenido dos acepciones fundamentales: curso de estudios y curso de vida. Durante bastante tiempo predominó la primera concepción; sin embargo, recientemente se han producido varios intentos de recuperar el segundo significado, es decir, como conjunto de experiencias vividas en el aula o fuera de ella, pero dentro de las instituciones escolares. (p. 6)

Los planes y programas de estudio implementados por los gobiernos, cumple con la primera acepción de ser un curso, por lo que se debe cumplir al pie de la letra sin eliminar o modificar algún apartado por lo que lo convierte en programas cerrados. Muy frecuentemente los docentes les compartimos a nuestros alumnos que la escuela es un laboratorio de vida, en la que se les brindan las herramientas teóricas para que de manera automática ellos lo asocien a su vida cotidiana. Como le establece Casarini (2013):

El término currículum ha sido utilizado en las últimas décadas en la teoría educativa como marco conceptual para entender y determinar la educación y como ámbito y fenómeno de la realidad educativa. Ha dado lugar a planteamientos difusos y ambiguos. Como campo de estudio es un

concepto sesgado por diversas opciones ideológico-culturales y por qué abarca un amplio campo de la realidad educativa, desde sus diferentes perspectivas (p. 6)

La transformación constante de la sociedad requiere cubrir ciertas necesidades de tipo social, político, económico y cultural; por lo que nos centraremos específicamente en el ámbito social en el rubro de educación, y cuyo principal objetivo es la de brindar una educación de calidad, pero ¿Cómo se alcanza esa educación de calidad? ¿Cuáles son las barreras que nos impiden para alcanzarla? ¿Con que medios se cuentan para conseguirla?

Como en toda investigación, es necesario primero identificar las problemáticas a las que se les quiere dar una respuesta, entonces, las barreras que existen para alcanzar una educación de calidad se ligan mucho a las políticas educativas que implementan los países, en las cuales como ya hemos mencionado en el marco contextual, responden a intereses particulares de los gobiernos en turno, por lo que no existe un seguimiento eficaz, aunado a las deficiencias a la hora de crear los planes y programas de estudio. Para lo que Casanova (2012) nos comparte que:

En principio, el fallo reside en que cuando se plantea y pretende cambiar el modelo educativo, el sistema en su conjunto, se aborda su estructura, la organización del profesorado, las materias que deben desarrollarse...pero casi nunca se llega a la definición del currículum que ofrezca respuestas válidas y viables a las necesidades personales contextualizadas en el mundo cercano (ahora también virtual), al igual que los requerimientos sociales exigidos por la nueva realidad del entorno (p. 7)

Como hemos visto el diseño curricular por competencias es un referente para alcanzar objetivos en la educación, pues se visualiza como la solución a las problemáticas generadas en los contextos sociales y que permean en el ámbito de la educativo, si bien un programa de Educación Continua (EC) tiene sus propias normas de elaborar diplomados, talleres, seminarios, etc., esta se puede complementar con una propuesta de diseño curricular y en las que las competencias juegan una pieza clave para la formación, capacitación y actualización docente y por ende son pieza clave en el Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior.

IV. Metodología de Investigación

4.1 Tipo de Investigación.

La presente investigación de tipo mixto de acuerdo con lo que dice Chen (2006) citado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) y que se conceptualiza como:

La integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio, con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que estos pueden ser conjuntados de tal manera que los enfoques cuantitativo y cualitativo conserven sus estructuras y procedimientos originales (p. 612).

Si bien la importancia de una investigación radica en los resultados finales, estos, se alimentan de los dos métodos establecidos, lo que quiere decir que, no se trata de determinar que método es mejor o de demeritar uno, sino, todo lo contrario, se trata de fortalecer la investigación que se lleve a cabo y se obtengan resultados exitosos.

Ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares (p. 15).

Mientras que la investigación cualitativa Hernández Sampieri (2014) “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” (p.16).

Por lo tanto, el método mixto consiste en entrelazar las cualidades cuantitativas y cualitativas de la investigación, que va desde la implementación de conteos y magnitudes que permiten el control del fenómeno a estudiar, hasta la contextualización e interpretación de este, haciendo de la investigación algo único en su tipo.

A lo largo del tiempo se han concebido distintas corrientes del pensamiento que han permitido el acercamiento al conocimiento mediante un estricto proceso, para el fortalecimiento de la investigación mixta de esta investigación se utiliza un enfoque de tipo empírico, transversal, descriptivo y propositivo.

Empírico porque su principal técnica es la observación del sujeto (docente) y el fenómeno a estudiar (liderazgo) permitiendo entender las relaciones que existen entre estos en un tiempo y espacio determinados. De tipo transversal porque me permitió aplicar y recabar la información en un solo momento a una muestra considerable dando como resultado la descripción de los sujetos, el fenómeno, las categorías y subcategorías, y que por consiguiente me permitieron realizar una descripción de los resultados para después proponer el Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior.

4.2 Sujetos de investigación.

Los sujetos de estudio y quienes participaron en la recolección de información fueron alumnos y profesores de una institución de Educación Media Superior del sector privado que se ubica en la colonia Loma Linda en el Municipio de Puebla de Zaragoza, Puebla, México; dicha muestra está constituida por 103 sujetos, desglosada de la siguiente manera: 88 estudiantes de los cuales 42 son del sexo femenino y 46 de sexo masculino, 15 profesores de los cuales 9 pertenecen al sexo femenino y 6 al sexo masculino.

4.3 Instrumentos y procedimientos

Para el Diseño del Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior fue necesario de un arduo trabajo de campo que se estructuró en seis fases, la primera consistió en la aplicación de una pregunta abierta ¿Cuáles son las cualidades que deben poseer tus profesores para ejercer un buen liderazgo docente? a 88 estudiantes, cuya finalidad era conocer la percepción sobre las cualidades que deberían de poseer sus profesores para ejercer un buen liderazgo, durante la aplicación los estudiantes mostraron preocupación para responder la pregunta, ya que se sentían temerosos de expresar su pensar sobre el tema, por lo que se les hizo la observación que no era necesario agregar su nombre para dicha respuesta, y que la información quedaría para uso exclusivo de mi investigación, por lo tanto la confianza que sintieron permitió que su redacción fuera más crítica.

Una segunda fase consistió en realizar la lectura a las respuestas que los estudiantes brindaron, marcando aquellas respuestas que tenían una mención constante para después

agruparlas con la finalidad de empezar con la construcción de las categorías y subcategorías de análisis.

Dando paso a la tercera fase que consistió en la elaboración de dos cuestionarios con escala de tipo Likert; uno para los 88 estudiantes (Anexo 1) y otro para los 15 profesores (Anexo 2). La pertinencia del porque se eligió una escala de Likert para recolectar la información se sustenta en el grado de percepción de los sujetos de estudio sobre ciertos ítem, criterios, cualidades, atributos, categorías o subcategorías del fenómeno a estudiar,

El objetivo del cuestionario con escala de tipo Likert, tanto para estudiantes y profesores es la de identificar la percepción que tienen acerca del liderazgo docente profesores de Educación Media Superior, constituidos por conjuntos de categorías y subcategorías más representativas (no únicas) de la función del liderazgo docente, se pide que se lea con mucho cuidado permitiendo dar una respuesta clara y honesta que sirva como base para desarrollar una propuesta de formación continua al respecto. (véase tabla 7).

Tabla 7: Categorías y Subcategorías de Análisis.

Categorías	Subcategorías
1. Dominio de conocimientos	Actualización del campo disciplinar, Estrategias de enseñanza-aprendizaje, Técnicas de enseñanza-aprendizaje, Métodos de enseñanza-aprendizaje, Evaluación formativa, Uso de las TIC.
2. Habilidades sociales	Comunicación asertiva, Empático, Paciente, Flexible, Adaptable, Motivación y actitud positiva.
3. Habilidades personales/atributos	Carismático, Comprensivo, Para Toma de decisiones, Para Trabajar en equipo, Para relacionarse, Para autorregularse emocionalmente, Para solucionar problemas, Dinámico, Creativo, Inclinación a la profesión docente, Coherente en su decir y actuar, Incluyente.
4. Actitudes y valores	Responsable, Respetuoso/a, Comprometido/a, Honesto/a, Integro/a, Sentido de pertenencia, Tolerante.

Fuente: Elaboración propia.

La estructura del cuestionario con escala de tipo Likert, está estructurado de la siguiente manera: El primer apartado corresponde a los datos generales en la que los estudiantes y profesores proporcionan información para saber su edad, sexo, lugar de nacimiento y residencia. En el caso del cuestionario del profesor se agregaron otros tres apartados que corresponden a la formación o

grado máximo con el que cuenta (licenciatura, maestría o doctorado), el apartado de la experiencia profesional nos brinda la información de la participación en proyectos, años de experiencia profesional y las funciones que ha desempeñado y por último la experiencia docente que ha adquirido con el paso del tiempo y que pueden ser en los distintos niveles educativos y las funciones que han desempeñado.

Al principio de cada apartado del cuestionario se brinda una instrucción para responder a la pregunta planteada que se debe marcar con una X mediante correspondiente al nivel de la escala (5=Muy alto, 4=Alto, 3=Regular, 2=Bajo, 1=Muy bajo) que se acerque más a la percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las categorías o subcategorías (según corresponda) acerca del liderazgo docente en los profesores en el caso del cuestionario del estudiante y de sus compañeros profesores en el caso del cuestionario para el profesor.

Las categorías y subcategorías que conforman ambos cuestionarios (estudiantes y profesores) son Dominio de conocimientos (Actualización en su campo disciplinar, Estrategias de enseñanza-aprendizaje, Técnicas de enseñanza-aprendizaje, Métodos de enseñanza-aprendizaje, Métodos didácticos, Evaluación formativa, Uso de las TIC), Habilidades sociales (Comunicación asertiva, Empático, Paciente, Flexible, Adaptable, Motivación y actitud positiva), Habilidades personales/atributos (Carismático, Comprensivo, Para Toma de decisiones, Para Trabajar en equipo, Para relacionarse, Para autorregularse emocionalmente, Para solucionar problemas, Dinámico, Creativo, Inclinación a la profesión docente, Coherente en su decir y actuar, Incluyente, Actitudes y valores (Responsable, Respetuoso/a, Comprometido/a, Honesto/a, Íntegro/a, Sentido de pertenencia, Tolerante.

Las preguntas que constituyen la escala de tipo Likert, están orientadas a profesores y estudiantes, en las que se clasifican por categorías y subcategorías. Para las categorías se establecieron las siguientes preguntas ¿Cuál es el grado de desarrollo que tienen tus profesores, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes categorías? ¿Cuál es el grado de desarrollo que tienen sus compañeros, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes categorías?

El cuestionamiento que se realiza para recabar la información acorde a la percepción de los estudiantes y profesores sobre las subcategorías fueron las siguientes: ¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener tus profesores, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes al dominio de conocimientos? ¿Cuál es el grado de desarrollo que

deberían tener sus compañeros, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes al dominio de conocimientos?

¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener tus profesores, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes a habilidades sociales? ¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener sus compañeros, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes a habilidades sociales?

¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener tus profesores, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes a Habilidades personales/atributo? ¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener sus compañeros, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes a Habilidades personales/atributos?

¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener tus profesores, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes a actitudes y valores? ¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener sus compañeros, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes a actitudes y valores? Que van de la pregunta 1 a la pregunta 5 dentro de la escala.

Para el caso de las preguntas 6, 7, 8, 9 y 10 se plantearon las siguientes preguntas en la recolección de la información para las categorías que van en función a las respuestas de la 1 a la 5, ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en tus profesores, definidos en cada una de las siguientes categorías? ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en sus compañeros profesores, definidos en cada una de las siguientes categorías?

¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en tus profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes al dominio de conocimientos? ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en sus compañeros profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes al dominio de conocimientos?

¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en tus profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes a habilidades sociales? ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en sus compañeros

profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes a habilidades sociales?

¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en tus profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes a habilidades personales? ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en sus compañeros profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes a habilidades personales?

¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en tus profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes a actitudes y valores? ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en sus compañeros profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes a actitudes y valores?

Para lo cual se modificó la escala de tipo Likert a 5=Muy importante, 4=Importante, 3=Regular importancia, 2=Poco importante, 1=Sin importancia. En cada una de las categorías y subcategorías existen ítems que hacen referencia a Otros. Especifique, cuya función es la de dar un espacio de aportación a los estudiantes y profesores en cuanto a una categoría y subcategoría que no se haya agregado en el cuestionario, así mismo un apartado para agregar comentarios adicionales.

La cuarta fase corresponde a la validez de las preguntas, categorías y subcategorías que constituyen el instrumento de recolección de datos, para lo que la revisión de estos instrumentos fue por expertos profesionales en el área, quienes mediante un exhaustivo análisis otorgaron el visto bueno para su aplicación a los sujetos de estudio (estudiantes y profesores).

La quinta fase corresponde a la aplicación del cuestionario, sea aplicado en un solo momento, para lo que se determinó un tiempo de 60 minutos. Después de la aplicación del instrumento se inicia con la sexta fase que corresponde al vaciado de la información en una hoja de cálculo previamente diseñada, que me permitió sistematizar la información, para después procesar la información mediante software SPSS (Statistical Package for The Social Sciences) fue desarrollado originalmente en 1968 por Norman H. Nie, C. Hadlai "Tex" Hull y Dale H. Bent, y desde entonces ha evolucionado para ser una de las herramientas más utilizadas en áreas como la investigación social, la psicología, la salud, la educación, el marketing y muchas otras disciplinas. Actualmente es propiedad de IBM y se comercializa como IBM SPSS Statistics.

Permite importar, organizar y limpiar grandes cantidades de datos de diferentes formatos (Excel, CSV, bases de datos, etc.). Los usuarios pueden modificar, transformar y analizar los datos fácilmente, usando herramientas como recodificación de variables, creación de nuevas variables, y manejo de valores perdidos, cuya facilidad de uso permiten, elaboración de cuadros estadísticos que fundamentan la investigación de tipo mixta (cualitativa y cuantitativa).

V. Análisis e Interpretación de Resultados

La séptima fase corresponde al análisis e interpretación de los resultados procesados y proporcionados por el programa SPSS. Para efecto de las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5 del cuestionario tanto de estudiantes, como de profesores, se calculó la media de acuerdo con las opiniones que se obtuvieron, siendo estos valores en enteros y decimales los cuales se ubicaron de acuerdo con cada uno de los niveles de la escala quedado de la siguiente manera:

- Muy alto: 4.5 a 5.4
- Alto: 3.5 a 4.4
- Regular: 2.5 a 3.4
- Bajo: 1.5 a 2.4
- Muy bajo: 0.5 a 1.4

Mientras que para las preguntas 6, 7, 8, 9 y 10 del cuestionario de estudiantes y profesores se calculó la media de acuerdo con las opiniones que se obtuvieron, siendo estos valores en enteros y decimales los cuales se ubicaron de acuerdo con cada uno de los niveles de la escala quedado de la siguiente manera:

- Muy Importante: 4.5 a 5.4
- Importante: 3.5 a 4.4
- Regular importancia: 2.5 a 3.4
- Poco Importante: 1.5 a 2.4
- Sin Importancia: 0.5 a 1.4

I: Datos Generales.

En este apartado se observan datos generales de los sujetos de estudio, en el caso de los estudiantes solo se aporta información de la edad, sexo, lugar de nacimiento y de residencia, los mismos datos para los profesores solo que para este se amplió a formación académica, experiencia profesional, experiencia ejerciendo la docencia, curso de actualización docente, especialidades.

En la tabla 8, se puede observar el total de sujetos que formaron parte de la muestra en el cual el 50.48% corresponde al sexo masculino que está constituida por 52 sujetos (estudiantes y

profesores) mientras que el 49.52% corresponde al sexo femenino constituido por 51 sujetos (estudiantes y profesoras).

Tabla 8: Sexo.

Sexo	Estudiantes		Profesores		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculino	46	52.3	6	40	52	50.48
Femenino	42	47.7	9	60	51	49.52
Total	88	100	15	100	103	100%

Fuente: Elaboración propia

El rango de edad en el que se encuentra los 88 estudiantes de Educación Media Superior tanto hombres como mujeres entran en el rango de los 14 y los 19 años, mientras que en el caso de los profesores se muestran cinco rangos de edad: de 20 a 29 se encuentran (4) profesores, de los 30 a los 39 (4), de los 40 a 49 (5), de los 50 a 59 (1) y de los 60 a 69 (1) por lo tanto se observa que existe un equilibrio de profesores jóvenes y profesores veteranos. (véase tabla 9).

Tabla 9: Edad.

Edad	Estudiantes		Profesores		Total	
	F	%	F	%	F	%
14 a 19	88	100			88	85.43
20 a 29			4	26.7	4	3.88
30 a 39			4	26.7	4	3.88
40 a 49			5	33.5	5	4.85
50 a 59			1	6.7	1	.98
60 a 69			1	6.7	1	.98
Total	88	100	15	100	103	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados

Los 88 estudiantes estaban distribuidos de la siguiente manera: Tercero de Bachillerato con el 38.6% (34 estudiantes), Segundo de Bachillerato con el 33.0% (29 estudiantes) y Primero de Bachillerato con el 28.4% (25 estudiantes), (véase tabla 10).

Tabla 10: Grado.

Grado	Estudiantes		Total	
	F	%	F	%
Primero Bachillerato	25	28.4	25	28.4
Segundo de Bachillerato	29	33.0	29	33.0
Tercero de Bachillerato	34	38.6	34	38.6
Total	88	100	88	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario diseñado.

El lugar de nacimiento de los sujetos de estudio tanto profesores como alumnos muestra que 88 nacieron en Puebla siendo el 85.42% del total de la muestra, 3 en Ciudad de México, 3 en el Estado de Veracruz; estas dos ciudades representan el 2.91% de cada una, 2 en el Estado de Tlaxcala, 2 en el Estado de Tamaulipas, 2 en el Estado de Hidalgo; estas ciudades muestran un porcentaje del 1.92 % cada una, 1 en el Estado de Morelos, 1 en el Estado de Oaxaca y 1 en la Ciudad de Nueva York; siendo el .98% del total de la muestra. (véase tabla 11).

Tabla 11: Lugar de Nacimiento.

Lugar de nacimiento	Estudiantes		Profesores		Total	
	F	%	F	%	F	%
Puebla	78	88.6	10	66.7	88	85.42
Tlaxcala			2	13.3	2	1.94
Ciudad de México	1	1.1	2	13.3	3	2.91
Veracruz	2	2.3	1	6.7	3	2.91
Tamaulipas	2	2.3			2	1.94
Hidalgo	2	2.3			2	1.94
Morelos	1	1.1			1	.98
Oaxaca	1	1.1			1	.98
Nueva York	1	1.1			1	.98
Total	88	100	15	100	103	100

Fuente: Elaboración propia con base en la información del cuestionario diseñado.

El lugar de residencia de los sujetos de estudio nos muestra que el 97.09% tiene su lugar de residencia en la zona metropolitana de la Ciudad de Puebla, mientras que el 1.94% radica en otro municipio como lo son Cholula (.97%), San Andrés (.97) y solo un .97% tiene su residencia en el Estado de Tlaxcala. (véase tabla 12).

Tabla 12: Lugar de Residencia.

Lugar de residencia	Estudiantes		Profesores		Total	
	F	%	F	%	F	%
Puebla	86	97.7	14	93.3	100	97.09
Cholula	1	1.1			1	.97
San Andrés	1	1.1			1	.97
Tlaxcala			1	6.7	1	.97
Total	88	100	15	100	103	100

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados

II. Formación académica.

La formación académica que arrojaron los cuestionarios sobre la preparación y formación profesional de docentes nos dice que el 60% tiene un título o grado de licenciatura, siendo 9 profesores, mientras que un 20% cuenta con estudios de maestría (3 profesores) y el otro 20% manifiesta una formación de doctorado (3 profesores). Véase tabla 13.

Tabla 13: Formación Académica.

Grado académico	Profesores		Total	
	F	%	F	%
Licenciatura	9	60.0	9	60.0
Maestría	3	20.0	3	20.0
Doctorado	3	20.0	3	20.0
Total	15	100	15	100

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

En cuanto a la formación disciplinar de los profesores que constituyen la planta docente de la Institución de Educación Media Superior es diversa, en las que se encuentran Ciencias de la Computación (13.3%), Enseñanza del Inglés (13.3%) , Administración de Empresas (6.7%), Administración de Pymes (6.7%), Artes Plásticas (6.7%), Biotecnología (6.7%), Docencia y Educación Básica (6.7%) , Educación Superior (6.7%), Historia (6.7%), Lingüística (6.7%), Matemáticas (6.7%) y Pedagogía (6.7%) véase tabla 14.

Tabla 14: Disciplina.

Disciplina	Profesores		Total	
	F	%	F	%
Administración de Empresas	1	6.7	1	6.7
Administración de Pymes	1	6.7	1	6.7
Artes Plásticas	1	6.7	1	6.7
Biotecnología	1	6.7	1	6.7
Ciencias de la Computación	2	13.3	2	13.3
Física Aplicada	1	6.7	1	6.7
Docencia y Educación Básica	1	6.7	1	6.7
Educación Superior	1	6.7	1	6.7
Enseñanza del Ingles	2	13.3	2	13.3
Licenciatura en Historia	1	6.7	1	6.7
Lingüística	1	6.7	1	6.7
Matemáticas	1	6.7	1	6.7
Pedagogía	1	6.7	1	6.7
Total	15	100	15	100

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

La institución en la que los profesores realizaron sus estudios de formación corresponde en un 60% (9 profesores) en su mayoría a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, mientras que otros realizaron sus estudios en instituciones como: Benavente (6.7%), Instituto de Artes Visuales del Estado de Puebla (6.7%), Instituto Multidisciplinario (6.7%), Instituto Politécnico Nacional (6.7%) y La Salle, Benavente (6.7%). Véase tabla 15.

Tabla 15: Institución de Formación.

Institución	Profesores		Total	
	F	%	F	%
Benavente	1	6.7	1	6.7
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	9	60.0	9	60.0
Instituto de Artes Visuales del Estado de Puebla	1	6.7	1	6.7
Instituto Multidisciplinario	1	6.7	1	6.7
Instituto Politécnico Nacional	1	6.7	1	6.7
La Salle, Benavente	1	6.7	1	6.7
UMCC	1	6.7	1	6.7
Total	15	100	15	100

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

En cuanto a especialización solo un profesor realizo una especialidad como parte de su formación profesional siendo la de Neurodesarrollo, no comparte en que institución. Véase tabla 16.

Tabla 16: Especialidad.

Especialidad	Profesores		Total	
	F	%	F	%
Neurodesarrollo	1	6.7	1	6.7
Total	1/15	6.7/100	1/15	6.7/100

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

Los profesores compartieron que los cursos de actualización docente fueron impartidos por la Secretaría de Educación Pública, mediante sus plataformas digitales en las que se encuentran cursos como Bienestar Emocional, Metodología ABP, Prevención de Adicciones siendo un 20.1%, mientras que otros tomaron cursos por su propia cuenta como lo son Corrupción y Literatura (6.7), Desarrollo Humano (6.7%), TIC'S (6.7%) e Instrumentos y Técnicas de Evaluación (6.7%) lo que se puede observar y analizar con esta información es que los profesores toman los cursos que les demanda la institución como requisito de formación y actualización docente que la SEP solicita, mientras que solo un porcentaje menor toman curso de actualización docente por su cuenta. Véase tabla 17.

Tabla 17: Curso de Actualización Docente.

Cursos de actualización docente	Profesores		Total	
	F	%	F	%
Bienestar Emocional, Metodología ABP, Prevención de Adicciones	3	20.1	3	20.1
Corrupción y Literatura	1	6.7	1	6.7
Desarrollo Humano Vía MT	1	6.7	1	6.7
Diplomado en TIC	1	6.7	1	6.7
Instrumentos y Técnicas de Evaluación	1	6.7	1	6.7
Total	15	46.9/100	15	46.9/100

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

III. Experiencia profesional

La experiencia profesional que compartieron los profesores fue adquirida mediante la designación de proyectos dentro de la institución escolar, pero también fuera de esta, entre las que se encuentran actividades de mantenimiento de equipos de cómputo, asesoramiento de tesis, curaduría de museos, investigaciones con apoyo de Conacyt y la participación en concursos de talla internacional. Véase tabla 18.

Tabla 18: Proyectos.

Proyectos	Profesores		Total	
	F	%	F	%
Actualización de Redes en C.U. BUAP	1	6.7	1	6.7
Asesor de tesis	1	6.7	1	6.7
Catalogar en Museos	1	6.7	1	6.7
Certificación Richmond, Infomatrix	1	6.7	1	6.7
Infomatrix, eventos culturales	1	6.7	1	6.7
Investigación, aplicación de biotecnología y agroindustria	1	6.7	1	6.7
OMMEB, Infomatrix,	1	6.7	1	6.7
Proyectos emprendedores	1	6.7	1	6.7
Psicomotricidad	1	6.7	1	6.7
Total	9/15	60.3	9/15	60.3

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

Un 26.6% (4) de los profesores compartió que tienen de 21 a 40 años de experiencia en ejercer su profesión, otro 26.6% (4) menciona que su experiencia es de 1 a 5 años, el 20.1% (3) tiene entre 6 y 10 años, mientras que 13.4% (2) es de 11 a 15 años de experiencia, teniendo el mismo rango que 16 a 20 años. La información que brinda la tabla 20, es que existe un equilibrio entre la gente veterana que tiene conocimientos sólidos de experiencia y los que se insertan al campo laboral. Véase tabla 19.

Tabla 19: Años de Experiencia Profesional.

Años de experiencia profesional	Profesores		Total	
	F	%	F	%
De 1 a 5	4	26.6	4	26.6
De 6 a 10	3	20.1	3	20.1
De 11 a 15	2	13.4	2	13.4
De 16 a 20	2	13.4	2	13.4
De 21 a 40	4	26.6	4	26.6
Total	15	100	15	100

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

IV. Experiencia docente

La experiencia en el campo de la docencia nos arroja que la es adquirida gracias a que la institución cuenta con niveles educativos multigrados, desde la educación básica a la educación media superior. Pero también porque han laborado en instituciones de educación superior; por lo que el 93.3% ha trabajado varios niveles educativos, desde un nivel de preescolar, hasta un nivel

universitario o doctorado. Mientras que solo un 6.7% ha adquirido su experiencia en el nivel medio superior. Véase tabla 20.

Tabla 20: Niveles Educativos de Trabajo.

Niveles educativos donde ha trabajado	Profesores		Total	
	F	%	F	%
Bachillerato	1	6.7	1	6.7
Multigrado (preescolar, primaria, secundaria, bachillerato, licenciatura, posgrado, doctorado)	14	93.3	14	93.3
Total	15	100		

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

Los años de experiencia docente con los que cuentan los profesores están distribuidos de la siguiente manera, el 26.6% tiene de 24 a 40 años de experiencia docente, 26.6% que tiene entre 11 a 15 años de experiencia, otro 26.6% tiene de 6 a 10 años dando clases y por último un 20.2% tiene de 1 a 5 años. Véase tabla 21.

Tabla 21: Años de Experiencia Docente.

Años de experiencia docente	Profesores		Total	
	F	%	F	%
De 1 a 5	3	20.2	3	20.2
De 6 a 10	4	26.6	4	26.6
De 11 a 15	4	26.6	4	26.6
De 24 a 40	4	26.6	4	26.6
Total	15	100	15	100

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

Las funciones que desempeñan los profesores en su totalidad están enfocadas a la docencia por lo que el 93.3% están frente al aula y solo el 6.7% ejercía una actividad distinta que era la del directivo del nivel educativo. Véase tabla 22.

Tabla 22: Funciones Desempeñadas.

Funciones desempeñadas	Profesores		Total	
	F	%	F	%
Directivo	1	6.7	1	6.7
Docente	14	93.3	14	93.3
Total	15	100	15	100

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados

V. Cuestionario

1. Grado de desarrollo que tienen los profesores sobre liderazgo docente en las categorías: Dominio de conocimientos, Habilidades sociales, Habilidades personales/atributos y Actitudes y valores.

De acuerdo con la percepción sobre los atributos definidos en las categorías y subcategorías de los estudiantes y profesores sobre el grado de desarrollo que se tiene de liderazgo docente en cuanto a la categoría del Dominio de Conocimientos se obtuvo una media del 4.29% según los profesores y un 3.86% en los estudiantes, obteniendo un nivel alto según la escala Likert establecida. Lo cual significa que tanto los estudiantes y profesores reconocen que existe un liderazgo docente en el cuanto al dominio de conocimientos y que va ligado a la formación académica de los profesores y parte del liderazgo docente.

La categoría de Habilidades Sociales se mantiene con un promedio de acuerdo con la escala Likert alto, se obtuvo una percepción por parte de los profesores de una media de 3.64%, mientras que la media en los estudiantes fue de 3.55%, lo que remarca la relevancia e importancia de desarrollar habilidades que fortalezcan la interacción en contextos educativos.

El valor que le otorgan tanto estudiantes y profesores a las habilidades personales/atributos son Altos dentro de la escala Likert, siendo la percepción de 4.07% en los profesores y 3.57% a los estudiantes, considerándolos fundamentales para el desempeño en el liderazgo docente.

La categoría de actitudes y valores muestra una percepción de grado de desarrollo de liderazgo docente por parte de los profesores es de una media de 4.29% sobre la información que nos brindaron los profesores, ubicándose en un nivel alto según la escala Likert, mientras que la media de 3.47% corresponde a la de los estudiantes y que se ubica en un nivel dentro de la escala Likert de regular, lo que podemos observar es que los profesores reconocen un desarrollo de liderazgo docente en esta categoría, pero la percepción del estudiante es menor. lo cual significa que estas es una de las áreas de oportunidad para los profesores.

En síntesis, los resultados destacan la necesidad de un liderazgo docente que combine dominio técnico (conocimientos) con habilidades humanas (sociales y personales). Esto está

alineado con modelos pedagógicos contemporáneos que promueven un enfoque integral. Véase tabla 23.

Tabla 23: Categorías.

Categorías	Percepción	Sumatoria Muy Alto y Alto	Regular	Sumatoria Muy bajo y Bajo	Media	Escala
1.1 Dominio de conocimientos	Estudiantes	66	20	2	3.86	Alto
	Profesores	13	2		4.29	Alto
1.2 Habilidades sociales	Estudiantes	48	32	8	3.55	Alto
	Profesores	8	7		3.64	Alto
1.3 Habilidades personales / atributos	Estudiantes	50	33	5	3.57	Alto
	Profesores	12	3		4.07	Alto
1.4 Actitudes y valores	Estudiantes	45	35	8	3.47	Regular
	Profesores	13	2		4.29	Alto

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

2. Grado de desarrollo que deberían tener los profesores sobre liderazgo docente en las subcategorías pertenecientes a la categoría dominio de conocimientos.

De acuerdo con la percepción de los estudiantes y profesores sobre el grado de desarrollo que deberían tener los profesores en el liderazgo docente de acuerdo con las subcategorías que constituyen a la categoría de dominio del conocimiento son las siguientes:

En la subcategoría actualización en su campo disciplinar arroja una media de 4.33% desde la percepción de los propios profesores, seguida de la media de 3.77% de los estudiantes, las cuales ambas se sitúan dentro la escala valorativa de Likert de nivel Alto, por lo que coinciden en que los profesores deben de tener una actualización constante en sus campos disciplinares.

En cuanto a las estrategias de enseñanza-aprendizaje establece una media del 4.27% correspondiente a la percepción de los profesores colocándose dentro del nivel Alto en la escala Likert, mientras que la información proporcionada por los estudiantes es del 3.77% igualándose en el mismo nivel Alto dentro de la escala, pero la diferencia que muestra la media de los estudiantes es mínima, por lo que se puede interpretar no como un mal manejo, pero si un área de oportunidad.

En lo que se refiere a las Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje se observa una media del 4.27% por parte de los profesores, lo que la sitúa en una escala valorativa de Likert de Alto, contra una media de 3.58%, aunque es inferior a la de los profesores adquiere una escala valorativa de alto en la escala Likert. Las áreas de oportunidad que tienen los profesores dentro de esta categoría son fundamental para los procesos de enseñanza y aprendizaje, pues se trata de que se captive al estudiante mediante la innovación.

La importancia de los Métodos de Enseñanza-Aprendizaje adquieren relevancia debido a la innovación pedagógica por parte del profesor por lo que el grado de desarrollo que deberían de tener los profesores en liderazgo docente en cuanto a esta es de una media del 4.67% desde las perspectiva de los profesores y que se sitúa dentro de la escala Likert con un valor de Muy Alto, a diferencia de la media del 3.67% desde la percepción del estudiante y que la sitúa la escala Likert con un valor de Alto, la diferencia que existe entre uno y otro es mínima, lo que se puede percibir es que los profesores reconocen que es necesario el desarrollo de métodos de enseñanza-aprendizaje y que coincide con la información del estudiante.

El grado de desarrollo que deberían de tener los profesores en liderazgo docente en cuanto a la subcategoría de métodos didácticos nos muestra que el 4.40% de los profesores reconoce de la importancia del manejo y dominio de esta subcategoría, asignando un valor de Alto dentro de la escala Likert, para los estudiantes el grado desarrollo que deberían tener sus profesores es de una media del 3.36% adquiriendo un valor Regular dentro de la escala Likert. La perspectiva del estudiante se puede entender en que, si hay métodos didácticos, pero hace falta reforzarlos y actualizarlos.

Uno de los objetivos de la educación es la llevar a cabo un proceso de evaluación bastante transparente y que permita a los estudiantes alcanzar su metas y objetivos, por lo que la percepción por parte de los profesores establece con una media del 4.13% que fundamenta la percepción del propio profesor y una media del 3.66% por parte de los estudiantes y con un valor Alto dentro de la escala Likert. Los estudiantes comparten que la evaluación formativa deber ser imparcial y equitativa, pero sobre todo con una retroalimentación que permita una reestructuración en las técnicas de estudio de los propios estudiantes.

Lo que concierne a la subcategoría Uso de las TIC nos informa que un 3.93 % de los profesores está totalmente de acuerdo del dominio de las tecnologías de información y comunicación, seguida por una media de 3.50% correspondiente a la percepción del estudiante, ambos adquieren un valor de Alto dentro de la escala Likert. La importancia del uso de las tecnologías de la información y comunicación en el Siglo XXI es sinónimo de vanguardia, innovación, ingenio, creatividad entre otras, transformado los espacios educativos y más aun permitiendo un proceso de enseñanza y aprendizaje crítico y reflexivo, dejando de lado la educación de tipo tradicional.

En síntesis, el desarrollo de que deberían de tener los profesores para un liderazgo docente debe ser Muy Alto, ya que las realidades del ser humano se van transformando con el paso del tiempo, por lo que se debe empezar por estar constantemente actualizados en cuanto a los conocimientos de área o campo disciplinar, seguida por el dominio de estrategias, técnicas, métodos de enseñanza y aprendizaje que permitan al estudiante recopilar y almacenar el conocimiento, utilizando herramientas tecnológicas que permitan un proceso de evaluación formativa aceptable. Véase tabla 24.

Tabla 24: Dominio de Conocimientos.

Subcategoría	Percepción	Sumatoria Muy Alto y Alto	Regular	Sumatoria Muy bajo y Bajo	Media	Escala
2.1 Actualización en su campo disciplinar.	Estudiantes	53	32	3	3.77	Alto
	Profesores	14	1		4.33	Alto
2.2 Estrategias de enseñanza-aprendizaje.	Estudiantes	53	29	6	3.77	Alto
	Profesores	12	3		4.27	Alto
2.3 Técnicas de enseñanza-aprendizaje.	Estudiantes	43	39	6	3.58	Alto
	Profesores	12	3		4.27	Alto
2.4 Métodos de enseñanza-aprendizaje.	Estudiantes	49	34	5	3.67	Alto
	Profesores	14	1		4.67	Muy Alto
2.5 Métodos didácticos.	Estudiantes	35	40	13	3.36	Regular
	Profesores	12	3		4.40	Alto
2.6 Evaluación formativa.	Estudiantes	48	38	2	3.66	Alto
	Profesores	12	3		4.13	Alto
2.7 Uso de las TIC.	Estudiantes	44	32	12	3.50	Alto
	Profesores	11	4		3.93	Alto

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

3. Grado de desarrollo que deberían tener los profesores sobre liderazgo docente en las subcategorías pertenecientes a las categorías de habilidades sociales.

De acuerdo con la percepción de los estudiantes y profesores sobre el grado de desarrollo que deberían tener los profesores en el liderazgo docente de acuerdo con las subcategorías que constituyen a la categoría de habilidades sociales son las siguientes:

Es fundamental la comunicación asertiva que debe existir entre el profesor y el estudiante, ya que esta permitirá una interconexión entre la enseñanza y el aprendizaje, por lo que el grado de desarrollo que deberían de tener los profesores para el liderazgo docente dentro de la subcategoría comunicación asertiva nos indica que la media de 4.53% de los profesores piensan que es necesario desarrollar esta comunicación, adquiriendo un valor Muy Alto dentro de la escala Likert, por otro lado la media de 3.64% establece el desarrollo que se debería tener en esta subcategoría, por lo se le asigna un valor Alto dentro la escala Likert.

La empatía es un sentimiento que permite comprender, entender, ponerse en los zapatos del otro, en la educación ese “otro” es el estudiante, que viene con una serie de problemáticas que complican la adquisición y desarrollo del conocimiento, por lo que el grado de desarrollo que deberían tener los profesores para el liderazgo docente dentro de la subcategoría empatía nos indica que el 4.60% de los profesores establece que es fundamental otorgándole un valor Muy Alto dentro de la escala Likert, mientras que el 3,44% le otorga una valor de Regular dentro de la escala Likert.

Una de las virtudes del hombre radica en la paciencia, que significa poder entender que no todos respondemos, accionamos, ejecutamos diversas tareas como el resto de los demás, por lo que los profesores en 4.40% coincide en que se debe ser paciente, ya que cada estudiante va aprendiendo a su propio ritmo, por lo que se le ubica con un valor de Alto dentro de la escala Likert, el 3.32% de los estudiantes establece que los profesores en ocasiones no son pacientes por lo que su valor es de regular dentro de la escala Likert. Aquí existe una variante, en la que el profesor asume que es paciente, pero dada la información del estudiante no es así.

Así como la paciencia juega un papel de mucha trascendencia, esta va ligada a la flexibilidad, por lo que el grado de desarrollo que deberían de tener los profesores sobre liderazgo docente de acuerdo esta subcategoría, establece que el 4.47% piensan que sus compañeros profesores deberían ser flexibles por lo que su valor dentro de la escala Likert es Alto, en el caso

de los estudiantes el 3.34% piensa que los docentes deberían manejar más el ser flexibles, pero que no todos lo son, por lo que adquiere un valor de Regular dentro de la escala Likert.

Dentro del ámbito de la educación se debe entender que los contextos generacionales son cambiantes, por lo tanto no se puede enseñar de la misma manera, por lo que los profesores se deben adaptar a las circunstancias contextuales de sus entornos educativos, para lo cual los profesores comparten con 4.47% que se debe contar con una capacidad de adaptación, por lo que su valor dentro de la escala Likert es de Alto, para los estudiantes el 3.57% cree que es necesario que sus profesores se adapten a sus contextos, por lo que también se le asigna un valor dentro de la escala de Likert de Alto, aunque la diferencia porcentual de las opiniones de ambos grupos, no da el entendimiento de que el ser humano por naturaleza es un ser que se ha ido adaptando a las distintas transformaciones de aspecto político, económico, social y cultural, por lo que el ámbito educativo no será la excepción.

La motivación y actitud positiva como habilidad social, muestra que el 4.40% de los profesores cree importante contar con una actitud positiva que permita contagiar a los estudiantes y motivarlos en sus procesos de enseñanza-aprendizaje, por lo que adquiere un valor dentro de la escala de Alto, para los estudiantes un 3.57% establece que es necesario que sus profesores cuenten con una actitud positiva, por lo que se le atribuye un valor Alto dentro de la escala Likert.

En síntesis, el grado de desarrollo que deberían de tener los profesores sobre liderazgo docente debe de ser Muy Alto, las diferentes variantes pueden significar que para algunos no es de suma importancia, pero es importante desde su punto de vista de cada una. Véase tabla 25.

Tabla 25: Habilidades Sociales.

Subcategorías	Percepción	Sumatoria Muy Alto y Alto	Regular	Sumatoria Muy bajo y Bajo	Media	Escala
3.1 Comunicación asertiva.	Estudiantes	48	32	8	3.64	Alto
	Profesores	14	1		4.53	Muy Alto
3.2 Empático.	Estudiantes	40	34	14	3.44	Regular
	Profesores	14	1		4.60	Muy Alto
3.3 Paciente.	Estudiantes	40	24	24	3.32	Regular
	Profesores	12	3		4.40	Alto
3.4 Flexible.	Estudiantes	35	37	16	3.34	Regular
	Profesores	15			4.47	Alto
3.5 Adaptable.	Estudiantes	44	38	6	3.57	Alto
	Profesores	15			4.47	Alto
3.6 Motivación y actitud positiva	Estudiantes	45	29	14	3.57	Alto
	Profesores	14	1		4.40	Alto

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

4. Grado de desarrollo que deberían tener los profesores sobre liderazgo docente en las subcategorías pertenecientes a la categoría de habilidades personales/atributos.

De acuerdo con la percepción de los estudiantes y profesores sobre el grado de desarrollo que deberían tener los profesores en el liderazgo docente de acuerdo con las subcategorías que constituyen a la categoría de habilidades personales/atributos son las siguientes:

El carisma es parte esencial de todo ser humano, por lo tanto, el 3.93% de los profesores establece como que grado obtenido de desarrollo es Alto dentro de la escala Likert, para los estudiantes el 3.51% piensa que es los profesores deberían ser carismáticos por lo que tiene un valor de Alto dentro de la escala Likert, podemos observar que el carisma visto por lo estudiantes es la de un profesor sonriente y no de carácter enojón.

La subcategoría de Comprensivo/a muestra que el 4.67% de los profesores tienen un dominio por lo que se sitúan dentro de la escala Likert con un valor Muy, mientras que el 3.57% de los estudiantes establecen que muy pocos profesores son comprensivos/as.

Los profesores se perciben con un grado de desarrollo en cuanto a la toma de decisiones del 4.67% colocándose un valor Muy Alto dentro de la escala Likert, por otro lado, el 3.80% de

los estudiantes reconoce que sus profesores saben tomar decisiones por lo que se le otorga un valor Alto dentro de la escala Likert.

En la época actual el trabajo en equipo es fundamental dentro de las organizaciones y en el caso de la educación no es la excepción, por lo que el 4.40% de los profesores establece que sabe trabajar en equipo, asignado un valor Alto dentro de la escala Likert, en el caso de los estudiantes el 3.65% menciona que sus profesores tienen un trabajo en equipo Alto de acuerdo con la escala Likert, ambos grupos coinciden en la importancia de saber trabajar en equipo.

Una de las habilidades personales y sociales es la de saber relacionarse con otros seres humanos, por lo tanto, el 4.27% de los profesores asume el buen manejo de saber relacionarse correctamente, obteniendo un valor Alto dentro de la escala Likert, el 3.65% de los estudiantes reconoce un nivel Alto y que corresponde al 3.65% dentro de la escala Likert.

El desarrollo de habilidades para el liderazgo establece que el 4.33% de los profesores debe saber autorregularse emocionalmente por lo que se coloca dentro de la escala Likert con un valor Alto, para los estudiantes el 3.78% establece que los profesores deben saber autorregularse emocionalmente otorgando un valor Alto en la escala Likert.

El grado de desarrollo que deberían de tener los profesores sobre liderazgo docente de acuerdo con la subcategoría para solucionar problemas muestra que el 4.67% de los profesores sabe solucionar problemas dentro de las instituciones educativas adquiriendo un valor Muy Alto dentro de la escala Likert, por otro lado el 3.74% que corresponde a la percepción de los estudiantes establece que unos cuantos profesores saben solucionar problemas por lo que se le otorga un nivel Alto dentro de la escala Likert.

Se puede observar que la percepción entre profesores y estudiantes en cuanto a la subcategoría Dinámico es completamente distinta, por una parte, los profesores se asumen y reconocen que son dinámicos con una media del 4.53%, por lo que se coloca dentro de la escala Likert con un valor Muy Alto, los estudiantes dicen que no es así con 3.41% situándose con un valor Regular según la escala Likert.

La subcategoría de creatividad indica que el 4.53% de los profesores cuentan con este atributo y por lo tanto se autoevalúa con valor de Muy Alto dentro de la escala Likert, otra diferencia que encontramos en esta subcategoría y que no coincide es que el 3.39% de los

estudiantes establece que los profesores no tienen bien desarrollada la creatividad por lo que los evalúan con valor Regular dentro de la escala Likert. Nuevamente podemos observar que las áreas de oportunidad a trabajar son en las que existen este tipo de percepciones.

Para ejercer un Liderazgo Docente efectivo, es necesario que se asuma con mucha responsabilidad la inclinación a la profesión, por lo que se muestra que el 4.53% de los profesores si tiene un sentido de identidad a la profesión por lo que su valor dentro de la escala Likert es de Muy Alto, la perspectiva de los estudiantes establece que un 3.66% de los profesores tienen un sentido de pertenencia a su profesión por lo que los sitúan dentro de la escala Likert con un valor Alto.

De acuerdo con la escala valorativa de la escala de Likert el desarrollo que deberían de tener los profesores sobre liderazgo docente en cuanto al ser coherente en su decir y actuar nos muestra que el 4.53% de los profesores tiene un Muy Alto desarrollo de este atributo, mientras que el 3.92% de los estudiantes les designa un dominio Alto dentro de la escala Likert.

La inclusión dentro del ámbito educativo es un punto clave que debe desarrollar un liderazgo docente, por lo que el 4.40% de los profesores menciona haber desarrollado correctamente este atributo, obteniendo un valor Alto según la escala Likert, en el caso de los estudiantes el 3.75% reconoce que algunos profesores son incluyentes por lo que su valor es Alto dentro de la escala Likert. Véase tabla 26.

Tabla 26: Habilidades Personales/Atributos.

Subcategorías	Percepción	Sumatoria Muy Alto y Alto	Regular	Sumatoria Muy bajo y Bajo	Media	Escala
4.1 Carismático/a	Estudiantes	39	41	8	3.51	Alto
	Profesores	12	3		3.93	Alto
4.2 Comprensivo/a	Estudiantes	43	36	9	3.57	Alto
	Profesores	15			4.67	Muy Alto
4.3 Para toma de decisiones.	Estudiantes	55	30	3	3.80	Alto
	Profesores	15			4.67	Muy Alto
4.4 Para trabajar en equipo.	Estudiantes	53	27	8	3.65	Alto
	Profesores	12	3		4.40	Alto
4.5 Para relacionarse.	Estudiantes	48	35	5	3.65	Alto
	Profesores	12	3		4.27	Alto
4.6 Para autorregularse emocionalmente.	Estudiantes	55	21	12	3.78	Alto
	Profesores	13	2		4.33	Alto
4.7 Para solucionar problemas.	Estudiantes	53	29	6	3.74	Alto
	Profesores	14	1		4.67	Muy Alto
4.8 Dinámico	Estudiantes	36	36	16	3.41	Regular
	Profesores	14	1		4.53	Muy Alto
4.9 Creativo	Estudiantes	38	33	17	3.39	Regular
	Profesores	15			4.53	Muy Alto
4.10 Inclinación a la profesión docente.	Estudiantes	53	25	10	3.66	Alto
	Profesores	14	1		4.53	Muy Alto
4.11 Coherente en su decir y actuar.	Estudiantes	60	22	6	3.92	Alto
	Profesores	14	1		4.53	Muy Alto
4.12 Incluyente	Estudiantes	52	26	10	3.75	Alto
	Profesores	15			4.40	Alto

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

5. Grado de desarrollo que deberían tener los profesores sobre liderazgo docente en las subcategorías pertenecientes a la categoría de actitudes y valores.

De acuerdo con la percepción de los estudiantes y profesores sobre el grado de desarrollo que deberían tener los profesores en el liderazgo docente conforme a las subcategorías que constituyen la categoría de Actitudes y valores son las siguientes:

El 4.40% de los profesores asume que sus compañeros profesores deberían de tener un Alto grado de Responsabilidad de acuerdo con la escala Likert, mientras que el 4.15% de los estudiantes coincide en que el grado de desarrollo debe ser Alto, por lo tanto, la importancia de la responsabilidad para los profesores y estudiantes es muy importante como parte del proceso de enseñanza y aprendizaje.

El respeto como un valor fundamental en la sociedad marca que el 4.87% de los profesores reconoce que sus compañeros profesores deben ser respetuosos/as con los estudiantes, por lo que se otorga un valor Muy Alto dentro de la escala Likert, por otro lado, el 4.07% de los estudiantes coincide con los profesores sobre la importancia de que sus profesores sean respetuosos/as, tanto con sus compañeros profesores, como con ellos, adquiriendo un valor Alto dentro de la escala Likert.

El compromiso no solo impacta en el presente, sino que también sienta las bases del futuro educativo que otorga oportunidades a quien lo desarrolla, por lo que 4.53% de los profesores percibe que el ser comprometidos ayuda a la construcción del bienestar personal y de los estudiantes, en las actividades que realizan día a día, por lo que debe ser Muy Alto de acuerdo a la escala Likert, para los estudiantes el 3.86% establece que sus profesores son comprometidos en su proceso de aprendizaje por lo que se les ubica con un valor Alto dentro de la escala Likert.

La honestidad en el desarrollo del Liderazgo Docente es fundamental ya que se encarga de crear un clima de confianza entre el profesor y el estudiante, por lo que 4.67% de los profesores percibe que sus compañeros profesores deben ser Honestos/as otorgando un valor Muy Alto de acuerdo con la escala Likert, para los estudiantes el 3.94% comparte que el grado de honestidad en sus profesores es Alto según la escala Likert.

La integridad como pieza clave del Liderazgo Docente establece una enseñanza no solo de contenidos académicos, sino que también son conocimientos para la vida, por lo que el profesor suele asumir una figura, modelo, inspiración para sus compañeros e incluso estudiantes, por lo que el 4.53% de los profesores tiene la perspectiva que sus compañeros profesores deben ser íntegros/as en las actividades escolares que les son asignadas por lo que el valor que se le otorga es Muy Alto y de acuerdo con la escala Likert, el 3.84% que corresponde a los estudiantes establece que los profesores son íntegros con un valor Alto y de acuerdo a lo establecido en la escala Likert.

El sentido de pertenencia es creador de vínculos tanto personal como colectivo, por lo que un 4.33% de los profesores percibe el desarrollo que tienen sus compañeros colocándolo en un nivel Alto, mientras que el 3.69% de los estudiantes coincide que el sentido de pertenencia debe ser Alto para desarrollar sus actividades cotidianas.

El valor de la tolerancia radica en como los docentes la fomentan dentro del aula y en sus contextos cercanos, creando espacios de respeto y entendimiento mutuo, para lo cual 4.33% de los profesores comparte que la tolerancia es algo que tendrían que dominar sus compañeros profesores, por el grado de exigencia lo sitúan con un valor Alto dentro de la escala Likert, mientras que el 3.70% de los estudiantes percibe que sus profesores deben ser tolerantes, por lo que se les otorga un valor Alto de acuerdo con la escala Likert. Véase tabla 27.

Tabla 27: Actitudes y Valores.

Subcategorías	Percepción	Sumatoria Muy Alto y Alto	Regular	Sumatoria Muy bajo y Bajo	Media	Escala
5.1 Responsable	Estudiantes	70	16	2	4.15	Alto
	Profesores	12	3		4.40	Alto
5.2 Respetuoso/a	Estudiantes	66	18	4	4.07	Alto
	Profesores	15			4.87	Muy Alto
5.3 Comprometido/a	Estudiantes	60	24	4	3.86	Alto
	Profesores	14	1		4.53	Muy Alto
5.4 Honesto/a	Estudiantes	64	19	5	3.94	Alto
	Profesores	14	1		4.67	Muy Alto
5.5 Integro/a	Estudiantes	60	19	9	3.84	Alto
	Profesores	13	2		4.53	Muy Alto
5.6 Sentido de pertenencia.	Estudiantes	48	38	2	3.69	Alto
	Profesores	15			4.33	Alto
5.7 Tolerante.	Estudiantes	48	30	10	3.70	Alto
	Profesores	14	1		4.33	Alto

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

6. Pertinencia para fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en los profesores en las diferentes categorías.

Tomando como referencia las respuestas de los estudiantes y profesores en las preguntas anteriores, se establece la pertinencia sobre el fortalecimiento del liderazgo docente en los profesores de educación media superior en las distintas categorías y subcategorías de análisis, y que es fundamental para la propuesta de Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior.

Es necesario contar con un dominio de conocimientos que estén a la vanguardia del contexto social del siglo XXI, además de que las competencias dentro del campo laboral cada vez se vuelven más importantes para desempeñar actividades profesionales por lo que los profesores con 4.53% cree Muy Importante y pertinente fortalecer la categoría de acuerdo con la escala Likert, mientras que el 4.26% correspondiente a los estudiantes establece un nivel de pertinencia importante según lo establecido en la escala Likert. Algunos comentarios que me hacían los estudiantes de manera verbal, es que los profesores tienen un excelente dominio de su disciplina por ello se debe a que no lo marcan como importante, más sin embargo siempre es necesario estar actualizado en nuestros campos disciplinares y pedagógicos.

La pertinencia y el fortalecimiento de la enseñanza son cruciales en el aprendizaje de los estudiantes, por lo que el desarrollo de habilidades sociales permite a los profesores una interacción con los estudiantes, por lo que como parte del programa de liderazgo docente desde la perspectiva de los profesores es del 4.27% le da una Importancia de acuerdo con la escala Likert, mientras que para los estudiantes el grado de importancia es del 4.19%. Si bien las habilidades sociales son necesarias para poder interactuar con los seres humanos, también son fundamentales para nuestro desarrollo personal.

La eficacia en la formación docente del Liderazgo es una pieza clave para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades personales/atributos, ya que permite a los profesores adquirir y aplicar competencias que optimicen su desempeño e impacto dentro y fuera del espacio educativo, por lo tanto el 4.33% de los profesores cree importante adquirir herramientas que les permitan alcanzar un desarrollo humano óptimo y que se pueda ver reflejado en los procesos de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas, mientras que para el 3.99% de los estudiantes también

es importante que sus profesores fortalezcan sus habilidades personales, pues mencionan que también ellos saldrían beneficiados.

Integrar la formación en actitudes y valores es pertinente, pues permite a los profesores fortalecer y transformar sus prácticas educativas, pues fortalece al estudiante en sistema de valores que contribuye al respeto, la responsabilidad y el compromiso por ende el 4.40% de los profesores cree que es importante este fortalecimiento, mientras que el 4.34% de los estudiantes coincide en que el área de oportunidad de sus profesores radica en la importancia de las actitudes y valores.

En síntesis, la importancia de fortalecer las categorías antes mencionadas, dentro del programa de liderazgo docente sería una ventana de oportunidad para los profesores permitiendo una actualización en cuanto a la forma de enseñar y tratar a los estudiantes, pero más allá de eso tener una educación continua permanente. Véase tabla 28.

Tabla 28: Categorías para Fortalecer.

Categorías	Percepción	Sumatoria Muy Alto y Alto	Regular	Sumatoria Muy bajo y Bajo	Media	Escala
6.1 Dominio de conocimientos	Estudiantes	77	7	4	4.26	Importante
	Profesores	13	2		4.53	Muy importante
6.2 Habilidades sociales	Estudiantes	74	14		4.19	Importante
	Profesores	13	2		4.27	Importante
6.3 Habilidades personales/atributos	Estudiantes	68	17	3	3.99	Importante
	Profesores	13	2		4.33	Importante
6.4 Actitudes y valores	Estudiantes	75	10	3	4.34	Importante
	Profesores	12	3		4.40	Importante

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

7. Pertinencia para fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en los profesores en la subcategoría correspondiente a dominio de conocimientos.

Ahora bien, en párrafos anteriores analizamos la pertinencia de fortalecer el liderazgo docente mediante un programa, tomando en cuenta las distintas categorías, ahora, corresponde el turno a la pertinencia para fortalecer las subcategorías que componen a las categorías, siendo las siguientes:

El 4.40% de los profesores considera Importante una actualización en el campo disciplinar, que coincide con el grado de importancia por parte de los estudiantes con un 4.38%; Estrategias de enseñanza-aprendizaje el 4.60% de los profesores creen que es muy importante fortalecer esta área, mientras que los estudiantes con un 4.43% le designan un grado de importancia.

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje son muy importantes que se fortalezcan de acuerdo con el 4.60% de los profesores, para el caso de los estudiantes su percepción de fortalecimiento se encuentra por debajo de los profesores otorgando un grado de importancia del 4.42%; Los métodos de enseñanza-aprendizaje con un 4.67% para los profesores es Muy Importante que se fortalezcan, para los estudiantes solo es importante ese fortalecimiento.

Los métodos didácticos con un 4.53% son muy importantes para los profesores y que es necesario actualizar y fortalecer contra el 4.10% de importancia que le dan los estudiantes al fortalecimiento de esta subcategoría; La Evaluación formativa sin embargo muestra un grado de importancia del 4.33% para los profesores y para los estudiantes del 4.11%; El fortalecimiento en el Uso de las TIC es importante para los profesores en un 4.13%, mientras que para los estudiantes es del 4.08%.

En síntesis, la pertinencia para fortalecer mediante un programa el liderazgo docente las subcategorías que constituyen la categoría Dominio de conocimientos es muy importante para los profesores, mientras que para los estudiantes solo es importante (Véase tabla 29).

Tabla 29: Dominio de Conocimientos para Fortalecer.

Subcategorías	Pertinencia	Sumatoria Muy Alto y Alto	Regular	Sumatoria Muy bajo y Bajo	Media	Escala
7.1 Actualización en su campo disciplinar.	Estudiantes	80	6	2	4.38	Importante
	Profesores	13	2		4.40	Importante
7.2 Estrategias de enseñanza-aprendizaje.	Estudiantes	80	8		4.43	Importante
	Profesores	14	1		4.60	Muy Importante
7.3 Técnicas de enseñanza-aprendizaje.	Estudiantes	78	9	1	4.42	Importante
	Profesores	14	1		4.60	Muy importante
7.4 Métodos de enseñanza-aprendizaje.	Estudiantes	70	15	3	4.27	Importante
	Profesores	14	1		4.67	Muy Importante
7.5 Métodos didácticos.	Estudiantes	67	17	4	4.10	Importante
	Profesores	14	1		4.53	Muy Importante
7.6 Evaluación formativa.	Estudiantes	70	16	2	4.11	Importante
	Profesores	13	2		4.33	Importante
7.7 Uso de las TIC.	Estudiantes	70	14	4	4.08	Importante
	Profesores	13	2		4.13	Importante

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

8. Pertinencia para fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en los profesores en la subcategoría correspondiente a habilidades sociales.

De acuerdo con las respuestas a las preguntas anteriores se muestra la pertinencia para fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en los profesores, en las subcategorías correspondientes a la categoría de habilidades sociales, que arroja la siguiente interpretación:

El 4.67% de los profesores de acuerdo que es Muy Importante fortalecer la comunicación asertiva tanto con sus compañeros profesores, como con sus estudiantes, el 4.41% de los estudiantes le otorgan un grado de Importancia el fortalecer este atributo. El 4.40% de los profesores le otorgan un valor de importancia, de acuerdo con la escala Likert a la pertinencia de fortalecer la subcategoría sobre la empatía, por debajo de esta se encuentra el 4.30% que le otorga el estudiante de importancia en los procesos de enseñanza y aprendizaje. El 4.27% de los profesores cree importante el fortalecimiento de la paciencia, que coincide con el grado de importancia que le dan los estudiantes con un 4.35%, por lo tanto, es necesario fortalecer esta subcategoría. Por otro lado, el 4.33% de los profesores le asigna un grado de importancia al

fortalecimiento de la flexibilidad y un 3.93% por parte del estudiante que coincide con el grado de importancia de acuerdo con la escala Likert. De manera que un 4.53% de los profesores cree que es Muy Importante fortalecer el atributo de la adaptabilidad, mientras que para los estudiantes solo es importante que se fortalezca y cuyo porcentaje es de 4.05%. y por último el 4.47% de los profesores establece que es importante fortalecer la subcategoría de motivación y actitud positiva, mientras que los estudiantes coinciden en un 4.20% sobre dicha importancia. En síntesis, a pesar del equilibrio entre el grado de importante y muy importante, desde el punto de vista personal es muy importante fortalecer la subcategoría (Véase tabal 30).

Las habilidades sociales son fundamentales para el éxito del liderazgo. Líderes con habilidades sociales desarrolladas pueden establecer relaciones positivas con su equipo, resolver conflictos de manera efectiva, tomar decisiones inclusivas y gestionar las emociones de manera adecuada. La contribución de autores como Daniel Goleman, James Kouzes, Barry Posner, Kenneth Thomas y John C. Maxwell ha sido crucial para entender la importancia de estas habilidades en el contexto del liderazgo. En un mundo laboral cada vez más interconectado y diverso, los líderes que dominan las habilidades sociales son los que tienen más probabilidades de generar equipos altamente motivados, comprometidos y productivos.

Tabla 30: Habilidades Sociales para Fortalecer.

Subcategorías	Percepción	Sumatoria Muy Alto y Alto	Regular	Sumatoria Muy bajo y Bajo	Media	Escala
8.1 Comunicación asertiva.	Estudiantes	75	13		4.41	Importante
	Profesores	15			4.67	Muy Importante
8.2 Empático.	Estudiantes	74	11	3	4.30	Importante
	Profesores	14	1		4.40	Importante
8.3 Paciente.	Estudiantes	72	12	4	4.35	Importante
	Profesores	14	1		4.27	Importante
8.4 Flexible.	Estudiantes	57	26	5	3.93	Importante
	Profesores	14	1		4.33	Importante
8.5 Adaptable.	Estudiantes	68	15	5	4.05	Importante
	Profesores	14	1		4.53	Muy Importante
8.6 Motivación y actitud positiva	Estudiantes	72	10	6	4.20	Importante
	Profesores	14	1		4.47	Importante

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados.

9. Pertinencia para fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en los profesores en la subcategoría correspondiente a habilidades personales/atributos.

La pertinencia para fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en los profesores, en las subcategorías correspondientes a la categoría de habilidades personales/atributos, que arroja la siguiente interpretación: Los promedios altos los podemos encontrar en la subcategoría “Para trabajar en equipo” cuyo promedio es de 4.53% y que es evaluada por los profesores como “Muy Importante”, mientras que la subcategoría de “incluyente” (4.47%) y “Resolución de problemas” (4.41%) tiene un promedio alto. Los promedios moderados se perciben en la habilidad “Carismático/a” (3.75) siendo el más bajo, aunque es percibida como importante.

Mientras a que nivel particular tanto profesores como estudiantes establecen la pertinencia para fortalecer la categoría habilidades personales/atributos y que está constituida por doce subcategorías; la segunda que corresponde al ser comprensivo/a arroja que el 4.27% de los profesores establece que es Importante y pertinente fortalecer el ser comprensivos/as, mientras que los estudiantes coinciden en un 4.39% sobre dicha importancia.

La tercera corresponde a la Toma de decisiones que establece que el 4.53% de los profesores otorga un valor de Muy Importante el 4.24% de los estudiantes importante, la cuarta es para Trabajar en equipo y que informa que el 4.60% de los profesores cree muy importante y pertinente mientras que el 3.99% de los estudiantes es importante,

La quinta es Para relacionarse el 4.40% de los profesores cree importante fortalecer, mientras que el 3.97% de los estudiantes también considera esta importancia, la sexta corresponde al fortalecer la autorregulación emocional, se puede visualizar un 4.47% en los profesores y un 4.13% en los estudiantes que coinciden en dicha importancia.

La séptima que es solucionar problemas se fundamenta con el 4.67 % de los profesores con un grado de Muy Importante, mientras que el 4.41% por parte de los estudiantes lo considera importante, quizá el porcentaje no es igual, pero se encuentran dentro del rango. La octava subcategoría sobre el ser dinámico arroja que el 4.47% de los profesores la considera importante y el 4.15% de los estudiantes coinciden en el valor de importancia de acuerdo con la escala Likert.

La novena subcategoría sobre la creatividad como parte de un liderazgo se justifica con el 4.47% de importancia y probación por parte de los profesores y un 4.11% de importancia por parte

de los estudiantes, la décima corresponde a la inclinación a la profesión, con el 4.33% de los profesores que lo cree importante y el 4.01% por parte de los estudiantes coincide en que es importante fortalecer en los docentes su identidad docente, la onceava subcategoría adquiere un grado de importancia para estudiantes (4.45%) y profesores (4.47) y por último la doceava sobre la inclusión como parte de un liderazgo docente es del 4.40% por parte de los profesores y un 4.09% por parte de los estudiantes que coinciden en este fortalecimiento.

Las habilidades personales son competencias clave para el desarrollo humano y el éxito en diversos ámbitos de la vida. Teorías como la de inteligencia emocional de Goleman, la motivación humana de Maslow, la mentalidad de crecimiento de Dweck, el autocontrol de Mischel y el concepto de autoeficacia de Bandura proporcionan un marco teórico sólido para comprender cómo estas habilidades se desarrollan y cómo impactan nuestras vidas. El fortalecimiento de habilidades como el autoconocimiento, la autorregulación, la resiliencia, la motivación interna y el autocontrol no solo contribuye al éxito profesional, sino que también mejora el bienestar emocional y las relaciones interpersonales. Las personas que cultivan estas competencias están mejor equipadas para enfrentar los retos de la vida y alcanzar sus metas personales y profesionales.

En síntesis, el análisis refleja que tanto estudiantes como profesores consideran que las habilidades personales/atributos son fundamentales para un liderazgo docente efectivo, si bien existen algunas variables porcentuales, son mínimas, las escalas más altas están asociadas con competencias relacionadas con la colaboración, la toma de decisiones y la coherencia personal, lo que subraya la importancia del desarrollo integral del docente como guía dentro del sistema educativo y en especial del proceso de enseñanza y aprendizaje. (véase tabla 31).

Tabla 31: Habilidades Personales/Atributos para Fortalecer.

Subcategorías	Percepción	Sumatoria Muy Alto y Alto	Regular	Sumatoria Muy bajo y Bajo	Media	Escala
9.1 Carismático/a	Estudiantes	54	31	3	3.75	Importante
	Profesores	12	3		4.00	Importante
9.2 Comprensivo/a	Estudiantes	78	9	1	4.39	Importante
	Profesores	13	2		4.27	Importante
9.3 Para toma de decisiones.	Estudiantes	77	7	4	4.24	Importante
	Profesores	13	2		4.53	Muy Importante
9.4 Para trabajar en equipo.	Estudiantes	64	21	3	3.99	Importante
	Profesores	13	2		4.60	Muy Importante
9.5 Para relacionarse.	Estudiantes	65	19	4	3.97	Importante
	Profesores	14	1		4.40	Importante
9.6 Para autorregularse emocionalmente.	Estudiantes	67	15	6	4.13	Importante
	Profesores	14	1		4.47	Importante
9.7 Para solucionar problemas.	Estudiantes	74	14		4.41	Importante
	Profesores	15			4.67	Muy Importante
9.8 Dinámico	Estudiantes	68	15	5	4.15	Importante
	Profesores	13	2		4.47	Importante
9.9 Creativo	Estudiantes	72	14	2	4.11	Importante
	Profesores	14	1		4.47	Importante
9.10 Inclinación a la profesión docente.	Estudiantes	62	23	3	4.01	Importante
	Profesores	14	1		4.33	Importante
9.11 Coherente en su decir y actuar.	Estudiantes	78	7	3	4.45	Importante
	Profesores	13	2		4.47	Importante
9.12 Incluyente	Estudiantes	64	20	4	4.09	Importante
	Profesores	13	2		4.40	Importante

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios diseñados

10. Pertinencia para fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en los profesores en la subcategoría correspondiente a actitudes y valores.

De acuerdo con las respuestas a las preguntas anteriores se muestra la pertinencia para fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en los profesores, en las subcategorías correspondientes a la categoría de actitudes y valores, que arroja la siguiente interpretación:

De manera general estudiantes y profesores tienen diferentes niveles de percepción sobre cada una de las subcategorías, los puntajes en las columnas de Muy Alto y Alto son más elevados que los de Regular y Muy Bajo y Bajo, indicando que estos valores son importantes. Por lo tanto, la pertinencia para fortalecer el atributo sobre liderazgo en el aspecto de responsabilidad el 4.60%

de los profesores externaron que es Muy Importante, mientras que el 4.20% de los estudiantes le asigna un valor de Importancia de acuerdo con la escala Likert.

El 4.53% de los profesores establecen que es Muy Importante y pertinente fortalecer el atributo del respeto para desarrollar un liderazgo docente, mientras que 4.35% de los estudiantes establecen en un grado de importancia el que sus profesores fortalezcan el atributo. El fortalecimiento y desarrollo del atributo de ser comprometido establece que el 4.47% de los profesores cree importante el fortalecer el atributo y los estudiantes con el 4.23% coincide con la aportación. La importancia y pertinencia para fortalecer el atributo de honestidad por parte de los profesores es del 4.60% y las de los estudiantes es de un 4.23%, como se puede observar la información y percepción por ambas partes es variable tan solo por un 0.4%.

Para el atributo de integridad como parte de un liderazgo docente nos informa el 4.60% de los profesores considera muy importante y pertinente que se fortalezca este atributo, mientras que los estudiantes lo consideran importante con un 4.23%. El sentido de pertenencia como parte de un liderazgo docente nos informa que es importante y pertinente se fortalezca este atributo, pues los profesores muestran un 4.20% de aprobación y los estudiantes un 4.01%. Por último, la importancia y pertinencia para fortalecer el atributo de la tolerancia como parte de un liderazgo docente cuyos porcentajes lo validan con un 4.40% por parte de los profesores y un 4.36% por parte de los estudiantes.

En síntesis, podemos observar que tanto estudiantes como profesores consideran las actitudes y valores analizados como importantes, siendo más evidentes en los resultados de los profesores. Un reconocimiento sólido de valores éticos y profesionales como base del liderazgo docente, especialmente en la responsabilidad y la honestidad. Véase tabla 32.

Fortalecer las actitudes y valores es crucial para el desarrollo integral de los individuos, tanto a nivel personal como social. A lo largo de la historia, diversos autores han subrayado la importancia de trabajar en estas dimensiones para construir una sociedad más justa, solidaria y cooperativa tal es el caso como lo hemos expresado en el marco teórico. Para Maslow (1943), las actitudes y valores como la honestidad, la generosidad, la compasión y la integridad son fundamentales para alcanzar el nivel más alto de autorrealización. Fortalecer estas actitudes es esencial para que las personas puedan llevar una vida plena y significativa. Según Maslow (1943),

solo cuando se satisfacen las necesidades básicas y psicológicas, las personas pueden concentrarse en los valores trascendentales que les permiten alcanzar su máximo potencial.

Tabla 32: Actitudes y Valores para Fortalecer.

Subcategorías	Percepción	Sumatoria Muy Alto y Alto	Regular	Sumatoria Muy bajo y Bajo	Media	Escala
10.1 Responsable	Estudiantes	72	9	7	4.20	Importante
	Profesores	14	1		4.60	Muy Importante
10.2 Respetuoso/a	Estudiantes	74	8	6	4.35	Importante
	Profesores	13	2		4.53	Muy Importante
10.3 Comprometido/a	Estudiantes	76	8	4	4.23	Importante
	Profesores	13	2		4.47	Importante
10.4 Honesto/a	Estudiantes	75	8	5	4.23	Importante
	Profesores	13	2		4.60	Muy Importante
10.5 Integro/a	Estudiantes	75	10	3	4.20	Importante
	Profesores	12	3		4.33	Importante
10.6 Sentido de pertenencia.	Estudiantes	70	14	4	4.01	Importante
	Profesores	13	2		4.20	Importante
10.7 Tolerante.	Estudiantes	74	11	3	4.36	Importante
	Profesores	13	2		4.40	Importante

Fuente: Elaboración propia con base en la información del cuestionario.

En resumen, para desarrollar la Competencia de Liderazgo Docente en Profesores de Educación Media Superior, se requiere la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que permitan a los profesores desarrollarse de manera profesional y personal, lo que es un beneficio para él y la comunidad escolar en el ámbito internacional, nacional, estatal y local.

VI. Propuesta.

6.1 Diseño Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior.

En un entorno educativo en constante cambio, los docentes no solo deben ser expertos en sus áreas de conocimiento, sino también líderes capaces de inspirar, motivar y gestionar equipos, innovar en sus prácticas pedagógicas y promover un ambiente de aprendizaje inclusivo. Por ello, el Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior se presenta como una necesidad urgente para fortalecer la capacidad de los educadores.

Por lo que debe ser cuidadosamente estructurado para garantizar que aborde no solo el desarrollo de conocimientos y habilidades, sino también el fomento de actitudes y valores fundamentales para un liderazgo educativo efectivo. Incorporando un enfoque participativo, flexible y colaborativo, el programa puede tener un impacto profundo en la formación de docentes que no solo enseñan, sino que lideran, inspiran y transforman la educación.

La educación continua que se pretende abarcar con la implementación y diseño de un programa del liderazgo docente radica en la mejora continua en las instituciones educativas. Este tipo de programas tiene un impacto directo en la calidad educativa y en la capacidad de los docentes para influir positivamente en sus estudiantes y en la comunidad escolar entre las que se encuentran las siguientes: desarrollo profesional continuo, mejoramiento del clima escolar, impacto directo en el proceso de aprendizaje del estudiante, descentralización y autonomía escolar, fortalecimiento de la colaboración, desarrollo de habilidades, motivación y compromiso docente, innovación.

En resumen, el Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior es una herramienta de educación y formación continua, que es pieza clave para fortalecer la educación, empoderar a los maestros y mejorar la calidad del aprendizaje en las escuelas. Al invertir en la capacitación y desarrollo de los docentes como líderes, se está invirtiendo directamente en el futuro de los estudiantes y en el éxito de la institución educativa en su conjunto.

Programa De Liderazgo Docente Para Profesores De Educación Media Superior

FUNDAMENTACIÓN

El programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior es una respuesta estratégica a las crecientes demandas del sistema educativo, caracterizado por un entorno dinámico y en constante evolución. Este nivel educativo enfrenta desafíos únicos, como la necesidad de preparar a los estudiantes para la transición hacia la educación superior o el mundo laboral, el manejo de contextos diversos y la implementación de reformas curriculares que promuevan competencias integrales.

Por lo tanto, el Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior desarrollará y fortalecerá:

1. Conocimientos, habilidades, actitudes y valores en los profesores de Educación Media Superior como agentes transformadores para la toma de decisiones y resolución de problemas en sus centros de trabajo y en su vida personal.
2. Lo establecido en las reformas educativas en materia de formación, capacitación y actualización docente, en la que señalan la importancia de que un docente desarrolle competencias transversales, así como el desarrollo de habilidades personales y sociales que permitan un aprendizaje significativo que beneficie a las comunidades escolares.
3. Métodos, técnicas y estrategias de aprendizaje que permitan un desarrollo profesional y hacer frente a las desmotivaciones estudiantiles, la Educación Media Superior atiende a una población estudiantil con distintas características: personalidad, estilos de aprendizaje, barreras de aprendizaje, por lo tanto, va a depender mucho del grado de desarrollo que tenga el profesor sobre Liderazgo Docente para generar estrategias que sean inclusivas.
4. Impacto positivo de manera directa en los resultados académicos de los estudiantes y su deserción escolar, que es uno de los retos de la Educación Media Superior.

PROGRAMA			
LIDERAZGO DOCENTE			
ÁREA DE CONOCIMIENTO	Educación	CÓDIGO:	LD-2224
LÍNEA DE FORMACIÓN	Formación, Actualización y Capacitación Docente		
PROPÓSITO DEL PROGRAMA	Promover el desarrollo integral de los profesores como líderes educativos, brindándoles conocimientos, habilidades, actitudes y valores, necesarias para transformar sus prácticas pedagógicas e influir positivamente en sus comunidades escolares y contribuir al logro de una educación de calidad para todos.		
COMPETENCIAS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejerce un Liderazgo Docente que contribuya al progreso de la comunidad educativa. 2. Valora la importancia de la actualización en su campo disciplinar y pedagógico para experiencias educativas eficientes. 3. Desarrolla y aplica habilidades sociales que le permiten una comunicación en colectivo y profesional. 4. Desarrolla y aplica habilidades personales o atributos como parte de un bienestar individual y profesional 5. Construye entornos educativos positivos con base en las actitudes y valores para un bienestar individual y colectivo. 			
ATRIBUTOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Examina e identifica distintas teorías, modelos y estilos de liderazgo, con la finalidad de guiar y motivar a su equipo de trabajo al logro de los objetivos en común. 2.1 Reconoce la importancia de la actualización en su campo disciplinar para inducir al estudiante a la adquisición de un nuevo conocimiento. 2.2 Contrasta, diseña y aplica estrategias, métodos y técnicas innovadoras mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación, para los procesos de enseñanza y aprendizaje. 2.3 Diseña y aplica instrumentos para una evaluación diagnóstica, sumativa y formativa más justa y equitativa. 3.1 Promueve un ambiente de comunicación y colaboración, con la finalidad de fomentar un clima de motivación y actitud positiva en los procesos de enseñanza y aprendizaje. 4.1 Favorece un autoconocimiento, autorregulación emocional, resiliencia, trabajo colaborativo, toma de decisiones, resolución de problemas, que le permitan mejorar su rendimiento personal y profesional. 5.1 Desarrolla, fomenta y aplica actitudes y valores para el desempeño profesional y personal, que favorezcan el actuar con integridad y respeto, permitiendo una contribución en la construcción de espacios inclusivos y justos, retomando el sentido de pertenencia personal y profesional. 			

APRENDIZAJES			
TIEMPO	COMPONENTE	TEMA	SUBTEMA
Sesión I 240 minutos	Módulo I: Aspectos teóricos del liderazgo.	1. Liderazgo enfocado en la Docencia	1.1 ¿Qué es el liderazgo?
			1.2 Tipos de Liderazgo y sus teóricos.
			1.3 Liderazgo carismático.
			1.4 Liderazgo transformacional.
			1.5 El liderazgo como una competencia.

APRENDIZAJES			
PERIODO	COMPONENTE	CONTENIDO CENTRAL	CONTENIDO ESPECÍFICO
Sesión 2 Duración 240 minutos	Módulo II: Liderazgo Docente en la pedagogía.	2. Dominio de conocimientos.	2.1 Actualízate en tu campo disciplinar y los saberes digitales.
			2.2 Métodos, técnicas y estrategias de enseñanza y aprendizaje.
			2.4 Tipos de evaluación.

APRENDIZAJES			
PERIODO	COMPONENTE	CONTENIDO CENTRAL	CONTENIDO ESPECÍFICO
Sesión 3 Duración 240 min	Módulo III: Reconociendo mis	3. Habilidades Personales	3.1 ¿Qué es una habilidad?
			3.2 ¿Qué es una habilidad personal?
			3.3 ¿Cuáles son mis habilidades personales?
			3.4 Estrategias y técnicas para desarrollar y fortalecer habilidades personales.

APRENDIZAJES			
PERIODO	COMPONENTE	CONTENIDO CENTRAL	CONTENIDO ESPECÍFICO
Sesión 4 Duración 240 min	Módulo IV: Competencia	4. Habilidades Sociales	4.1 ¿Qué es una habilidad social?
			4.2 Identificando mis habilidades sociales
			4.3 Estrategias, métodos y técnicas para desarrollar y fortalecer habilidades sociales.

APRENDIZAJES			
PERIODO	COMPONENTE	CONTENIDO CENTRAL	CONTENIDO ESPECÍFICO
Duración Sesión 5 240 minutos	Módulo V: Competencia ética	5. Actitudes y Valores	5.1 ¿Qué es una actitud?
			5.2 Identificando actitudes.
			5.3 ¿Qué es un valor?
			5.4 Identificando valores.
			5.5 Estrategias, técnicas y métodos para desarrollar y fortalecer actitudes y valores.

CRITERIOS DE ACREDITACIÓN

Para acreditar el programa el docente deberá:

- I. Cumplir con el 100 % de asistencia.
- II. Participar en las actividades que se realizan en cada uno de los módulos.
- III. Entrega de las evidencias de aprendizaje que se realizan dentro de los módulos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Burns, J. M. (1978). Liderazgo. Harper & Row.
- Brown, B. (2012). Atreverse a lo grande: Cómo el coraje de ser vulnerable transforma la forma en que vivimos, amamos, criamos y lideramos. Penguin.
- Brookhart, S. M. (2013). Cómo crear y usar rúbricas para la evaluación y calificación formativa. ASCD.
- Carnegie, D. (1981). Cómo ganar amigos e influir sobre las personas. Editorial Hispano-Europea.

- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). El lugar de trabajo emocionalmente inteligente: cómo seleccionar, medir y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Jossey-Bass.
- Covey, S. R. (2004). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial McGraw-Hill.
- Day, C., & Sammons, P. (2016). *Liderazgo escolar exitoso*. McGraw-Hill Educación.
- Goleman, D. (1995). Inteligencia emocional: por qué puede importar más que el coeficiente intelectual. Libros Bantam.
- Goleman, D. (2006). Inteligencia Social: La Nueva Ciencia de las Relaciones Humanas. Libros Bantam.
- Marzano, R. J. (2007). El Arte y la Ciencia de la Enseñanza: Un Marco Integral para una Instrucción Efectiva. ASCD.
- Robert N. Lussier, C. F. (2002). Liderazgo Teoría Aplicación Desarrollo de habilidades. Thomson Learning.

VII. Conclusiones y recomendaciones

Con todo el corpus documental en esta investigación, se logra cumplir y dar respuesta a las preguntas planteadas al inicio y que fueron ¿Qué competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) debe considerar y/o desarrollar un Programa de Liderazgo Docente para los profesores de una institución de Educación Media Superior? ¿Cuáles son las principales categorías que debe considerar el Diseño de un Programa de Liderazgo Docente en Educación Media Superior para optimizar las competencias de los profesores? ¿Cuál es la importancia de Diseñar un Programa de Liderazgo Docente en una institución de Educación Media Superior?

Por lo tanto, el cumplimiento del objetivo general sobre Diseñar un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de una Institución de Educación Media Superior con la finalidad de potenciar las competencias de los profesores se cumplió satisfactoriamente pues los objetivos particulares lo justifican y los cuales fueron:

1. Identificar las competencias que se deben considerar para el Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de una institución de Educación Media Superior.
2. Identificar las principales categorías que se deben considerar en el Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de una Institución de Educación Media Superior.
3. Determinar la importancia de Diseñar un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de una Institución de Educación Media Superior.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos específicos y el objetivo general de esta investigación, fue necesario recurrir a distintas fuentes bibliográficas que aportaran ideas significativas, tomando en cuenta lineamientos en las políticas públicas internacionales, nacionales, estatales acerca del tema del liderazgo docente y su importancia en la educación, de la misma manera lo correspondiente a la teoría acerca del liderazgo, formación, capacitación y actualización docente, competencias, diseño curricular, etc.

Es de importancia destacar que el Liderazgo es un tema estudiado en el siglo XXI, pero, haciendo mayor énfasis en el liderazgo para las corporaciones o empresas, mientras que el Liderazgo Docente en el ámbito escolar es poco estudiado, por lo que es una ventana de oportunidad dentro de la Educación Media Superior, por otra parte, el aporte que se pretende con

esta investigación es de un alcance interno y que, en algún futuro, no tan lejano se pueda implementar en todos los niveles educativos.

Se debe empezar a romper con los paradigmas de que el liderazgo es exclusivo de las empresas, teniendo un área de oportunidad en el ámbito de la educación, creo firmemente en que un buen aprendizaje y enseñanza del liderazgo docente permita la adquisición de competencias a los profesores. Cabe destacar que en la educación existen cuatro pilares fundamentales en los que recae la educación (saber ser, saber conocer, saber hacer y saber convivir) y que deben desarrollar los estudiantes, por lo que no es posible que niños, niñas y adolescentes desarrollen estos saberes si el docente no la ha desarrolla de manera personal y profesional.

Es por ello que se debe de concientizar a los docentes de que es necesario una Educación Continua permanente en lo referente a la formación, capacitación y actualización en sus conocimientos disciplinares, pedagógicos, habilidades, actitudes y valores, como parte de un desarrollo humano integral personal y profesional, es pertinente tomar en cuenta lo anterior, ya que de no ser así se corre el riesgo de poner en desventaja a los estudiantes frente a otros niños, niñas y adolescentes y que devendría en el rezago y abandono escolar, pues no se tienen desarrollados los saberes, por lo que decaería en nuestra ética profesional del docente.

Una de las circunstancias más visible dentro de las instituciones de Educación Media Superior privadas se visualiza en la inclinación e identidad docente, pues muchas de las veces los profesores que se encuentran dentro de las aulas, tomaron la decisión de dar clases como opción al encontrar un campo de trabajo de acuerdo a su perfil profesional, además, se une la rotación constante docentes debido a aspectos de percepción económica que la mayoría de las veces es sobrevalorada por parte de los directivos, por otro lado las excesiva carga administrativa que se exige y para completar las actividades extras además de su función como docente.

Es necesario enfatizar que lo que se escribe en el párrafo anterior no quiere decir que este mal, sino todo lo contrario, se debe entender que tenemos ante nuestros ojos una ventana de oportunidad, que bien trabajada se puede convertir en una fortaleza significativa dentro de nuestra vida personal y profesional, es por ello la importancia de desarrollar habilidades, actitudes y valores que permitan un dominio en el campo disciplinar exitoso y al mismo tiempo llevar a buen puerto el proceso de enseñanza y aprendizaje, creando un principio ético en el aspecto personal y profesional.

La educación en el siglo XXI demanda un Liderazgo Docente efectivo, que se adecue a las demandas del contexto social próximo, en este caso de los estudiantes, para lo cual es necesario el desarrollo de competencias personales y profesionales que impacten en la vida del profesor, para después sea de mucho impacto en el estudiante.

Las políticas públicas son los lineamientos que conforman la estructura de los sistemas educativos implementados en cada uno de los países, por lo que los organismos internacionales, nacionales y estatales juegan un papel fundamental para que estas políticas públicas sean ejecutadas.

La participación de los organismos internacionales en la formación, capacitación y actualización docente es muy concreta y específica cuando se refiere a la educación, sin embargo, también se ha centrado en aspectos como el liderazgo docente y que los han incorporado a los marcos legales que desarrollan.

El desarrollo y aplicación de estas políticas públicas tendrán un impacto en la mejora de la calidad de la educación, por lo que se debe tomar en cuenta la preocupación de los organismos internacionales para garantizar herramientas y conocimientos óptimos para hacer frente a los desafíos actuales.

Organismos como la UNESCO, la OCDE y el Banco Mundial se encargan de proponer lineamientos o recomendaciones que promueven la educación y le dan un sentido a la calidad educativa, tomando en cuenta las que mejor se adaptan a las necesidades de cada uno de los contextos. Por lo tanto, lo que buscan es la mejora desde la formación mediante la Educación Continua, permitiendo una educación efectiva, contextualizada y que responde a cada una de las necesidades de los estudiantes.

Los organismos internacionales fomentan la formación, capacitación y actualización de los profesores para poder desarrollar un liderazgo docente, es preciso entender que los docentes como agentes transformadores, teniendo una influencia en los procesos de aprendizaje de nuestros estudiantes, para lo cual no todo debe centrarse en aspectos técnicos-pedagógicos-disciplinarios, por lo que apuestan al apoyo de programas que permitan desarrollar habilidades, actitudes y valores.

En resumen, las recomendaciones que hacen los organismos internacionales es la de establecer lo que sea necesario para la formación, capacitación y actualización docente, como una educación continua permanente y atendiendo los marcos normativos legales siempre para la mejora educativa, por lo que es necesario fortalecer la competencia del Liderazgo Docente.

Las políticas públicas que se desarrollan en México y que se adecuan en cada uno de los Estados que conforman al país, van de la mano con lo establecido por organismos internacionales y cuyos propósitos u objetivos van enfocados a la formación, capacitación y actualización docente, pues de lo que se trata de dotar de herramientas a los docentes en conocimientos disciplinares y pedagógicos, habilidades, actitudes y valores que les permitan utilizar en sus centros de trabajo y ejercer una verdadera transformación. Es por ello por lo que las políticas públicas nacionales deben estar enfocadas a garantizar el éxito y la mejora continua de la educación en México.

El liderazgo en su concepción individual es una acción que lleva a cabo una persona en este caso el líder, quien se encarga de dirigir a un grupo de personas con un reconocimiento de tipo legítimo, así mismo están las variantes de estilos de liderazgo y las aportaciones teóricas y las que se adecuan al liderazgo docente, tomando en cuentas las características de cada uno.

El Marco teórico inicia con el tema de Liderazgo, poder y dominio debido a que un principio, no tenía claro la relación con el liderazgo, inclusive tan solo escuchar y leer “dominio” se me hacía algo escalofriante, pero gracias a las aportaciones de mi comité tutorial se le encontró una percepción en positivo.

La vinculación que existe entre el poder y liderazgo, desde el punto de vista del historiador y sociólogo Max Weber se encuentra en que el líder tiene una cualidad que lo hace asumir una figura de autoridad, en este caso el “poder”, cuyo origen puede ser legitimo o no, es aquí donde radica la diferencia entre el poder adquirido de manera legitima o reconocimiento y el poder que es vinculado con un totalitarismo o absolutismo en el aflora más el aspecto negativo.

El poder que los seguidores le otorgan al líder, muchas de las veces están vinculadas a la personalidad y competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) que permiten empatizar de manera genuina con estos. El liderazgo carismático desde el punto de vista weberiano tiene una influencia del contexto social que permea en el líder, tanto en sus cualidades personales, sociales y profesionales

Existen variantes en los tipos de liderazgo, pero para efectos de la investigación solo se tomaron en cuenta el Liderazgo Carismático y el Liderazgo Transformacional, que por sus características específicas se adapta al contexto escolar en su totalidad.

De acuerdo con las definiciones proporcionadas en el marco teórico por Andrew J. Dubrin (2000), Philips Crosby (1996), David Cásares Arrangoiz (1994), James L. Gibson, John M. Ivancevich y James Donnelly (1994), como se explica en párrafos anteriores, establece que el liderazgo se relaciona con influencia (poder) y reconocimiento (legitimidad). Por consiguiente, para desarrollar un liderazgo docente efectivo, se requiere adquirir esta competencia que está constituida por conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

El poder en el liderazgo es adquirido por el líder cuando el seguidor le entrega su reconocimiento de manera legítima, no es una tarea sencilla, ya que existe una negociación de voluntades en las que exista un equilibrio que beneficie a ambas partes, por lo tanto, el liderazgo es considerado como un empoderamiento y que es exaltado por los seguidores.

Considero que el liderazgo es una herramienta para los docentes que permitirán accionar sobre los (seguidores) estudiantes, aprendientes, alumnos, etc., ejerciendo una función responsable como facilitador, guía, asesor, orientador no solo de conocimientos, sino para un aprendizaje a lo largo de la y para la vida, es aquí donde radica la importancia del reconocimiento como una figura de autoridad y poder legítimo, por lo tanto es necesario y fundamental contar con conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que en su conjunto conforman una competencia.

La literatura en lo referente a la conceptualización de una competencia es un atributo que fundamenta el saber conocer (conocimientos), el saber ser (habilidades personales), el saber hacer (habilidades sociales) y el saber convivir (actitudes y valores) que posee una persona (líder) de manera autónoma y flexible, permitiendo desempeñar funciones profesionales pertinentes para la resolución de problemas, por lo tanto, esto es lo que consolida y fundamenta los cuatro pilares de la educación.

El programa de liderazgo docente fue elaborado también partir de la literatura revisada en cuanto al diseño curricular por competencias, ya que al considerarse el liderazgo como una competencia y que desarrolla conocimientos, habilidades, actitudes y valores es esencial, como se

puede observar en el marco teórico, se pueden visualizar aportaciones como las de Leyva (2008), Hans-Juger (2000), Casarini (2013).

En cuanto a la metodología, cabe señalar que los sujetos de la investigación fueron estudiantes y profesores de una institución de Educación Media Superior del sector privado, por lo que el nombre de la institución no aparece dentro de esta investigación de acuerdo con la ley de privacidad.

La investigación de tipo mixta me permitió obtener aspectos cualitativos (categorías y subcategorías de análisis y cuantitativos (conteos y escalas valorativas) permitiéndome conocer y estudiar el fenómeno del liderazgo y su apropiación en el docente, desde una perspectiva de los estudiantes y del mismo profesor acerca de la de sus compañeros, para poder contextualizar e interpretar los resultados. Por lo tanto, el enfoque utilizado fue de tipo empírico, transversal, descriptivo y propositivo.

Permitiéndome observar al sujeto principal de la investigación que es el docente y su vinculación con el fenómeno del liderazgo, estableciendo las relaciones que existen entre estos, por lo que la aplicación y acopio de la información fue en un solo momento a una muestra total de 103 sujetos (docentes y estudiantes) que proporciono la descripción de los sujetos, el fenómeno, las categorías y subcategorías, para su análisis para después proponer el Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior.

Para la construcción de los instrumentos de investigación fue necesario la aplicación de una pregunta abierta ¿Cuáles son las cualidades que debe poseer tu profesor para ser considerado un excelente líder docentes? Aplicada a los estudiantes, se tomó la decisión de realizar esta actividad como paso principal para la construcción de los instrumentos, porque es necesario tomar en cuenta la percepción del estudiante sobre sus profesores, en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y valores, por lo tanto, al desarrollar el análisis, dando paso a la construcción de las categorías y subcategorías, tomando en cuenta lo establecido en el marco teórico.

Ya constituidas las categorías y subcategorías se procedió a la elaboración del instrumento de escala tipo Likert, que fue examinada por especialistas en área de la educación, otorgando el visto bueno para su aplicación y consecutivamente su análisis e interpretación.

Es curioso, la información y escala de valor que los docentes otorgan a otros compañeros profesores, suele ser entre Alta y Muy Alta, por lo que podemos establecer el grado de confianza que tienen sobre su liderazgo, mientras que los estudiantes les otorgan una escala de valor dentro de la escala de tipo Likert entre Alto y Regular, específicamente en las categorías de habilidades sociales, habilidades personales/atributos, actitudes y valores, por lo tanto los estudiantes reconocen que el área de oportunidad de los profesores para ejercer un liderazgo docente efectivo.

Por ello es por lo que se apuesta a la Educación Continua como parte de un proceso de formación, capacitación y actualización docente, permitiendo una congruencia y coherencia en su decir y actuar, es por ello por lo que el Diseño de un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior es pertinente.

Las recomendaciones para este diseño, y en algún futuro es que cada módulo sea impartido por un especialista que pueda dotar de técnicas y herramientas a los docentes para que desarrollen un liderazgo docente efectivo en el aula y su medio próximo, cumpliendo el objetivo, competencias y atributos de este.

En conclusión, la pertinencia para fortalecer mediante un Programa de Liderazgo Docente para Profesores de Educación Media Superior, radica en el desarrollo que competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) que permitan a los docentes asumir su función con responsabilidad, compromiso, ética, vocación, pasión, no solo como agentes transmisores de conocimiento, sino desarrollando habilidades personales y sociales que permitan una interacción inclusiva y de respeto con los estudiantes.

Bibliografía

- Anguas, M. B. (2013). Los organismos internacionales y las políticas de formación docente. En P. D. Watty, *La escuela normal: una mirada desde el otro*, (págs. 23-48). México: ISUE-UNAM.
- Arrangoiz, D. C. (1995). *Liderazgo Capacidades para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Balduzzi, E. (2015). Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa. *Revista española de pedagogía*, 141-152.
- Bonilla, J. A. (2021). Centro histórico de la Ciudad de Puebla, Patrimonio Cultural Mundial de la Humanidad. *Elementos* 122, 5-12.
- Casanova, M. A. (2012). El Diseño Curricular como Factor de Calidad Educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7-20.
- Casarini, M. (2013). *Teoría y Diseño Curricular*. México: Trillas.
- Desarrollo de Liderazgo. (2009). Washington, DC: National Minority AIDS.
- Diario Oficial de la Federación (2019). México.
- Diario Oficial del Estado de Puebla. (2020). Puebla.
- Educagob. (26 de Febrero de 2023). Obtenido de Ministerio de Educación y Formación Profesional: <https://educagob.educacionyfp.gob.es/ensenanzas/personasadultas/informacion-general/organizacion.html>
- Educa web. (8 de Octubre de 2020). Educa web, Educación, Formación y Trabajo. Obtenido de Educaweb.com: <https://www.educaweb.com/noticia/2020/10/05/unesco-pide-potenciar-liderazgo-innovacion-docente-19321/>
- Gómez, J. G. (2012). *Epistemología y educación*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Griselda Vélez Chablé, L. T. (2010). Modelos para el Diseño Curricular. *Pampedia*, 55-64.

- Hilda Bustamante Rojas. (2010). Lineamientos y estrategias para el fortalecimiento de la educación continua. México: ANUIES.
- IIEP, UNESCO. (23 de Septiembre de 2021). IIEP Learning Portal. Obtenido de Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO: <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/liderazgo-de-escuelas>
- IIEP, UNESCO. (23 de Septiembre de 2021). IIEP Learning Portal. Obtenido de Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO: <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/liderazgo-de-escuelas>
- José Aurelio Cruz de los Ángeles, A. P. (2017). PUEBLA, MÉXICO “CIUDAD PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD” PERCEPCIÓN CIUDADANA. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 273-298.
- José Bernardo Sánchez Reyes, L. B. (s.f de Julio - diciembre de 2015). PERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO. *Ra Ximhai*, 11, págs. 161-170. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Galván Lafarga, L. E. (2009). La Formación de Maestros en México: Entre la Tradición y la Modernidad. *Revista Educación y Pedagogía*, 17, 51-74. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/revistaeyp/article/download/17090/14802/>
- Leyva, M. R. (2008). Diseño Curricular por Competencias. México: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería.
- Lonton, c. J. (septiembre de s.f). El liderazgo docente en el marco de la emergencia sanitaria. *Revista Científica Multidisciplinar*, s.p.
- Maestro, J. C. (2009). *Regálate Liderazgo Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder*. Barcelona: PROFIT.

- Mendoza, S. Y. (2020). Un modelo de liderazgo y educación propia para el buen vivir y la autonomía de los pueblos. *Revista Electrónica de Saberes y Prácticas*, 98-109. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9140303.pdf>
- Morales, J. L. (2012). *Diseño y Desarrollo Curricular*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Parés, I. (2015). Liderazgo educativo en México. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 143. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6413654>
- Real Academia Española. (02 de mayo de 2023). Real Academia Española. Obtenido de Real Academia Española: <https://www.rae.es/dpd/liderazgo>
- Robert N. Lussier, C. F. (2002). *Liderazgo Teoría Aplicación Desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.
- Roberto Hernández-Sampieri, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación Las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Education.
- Sara Ibarrola, E. A. (2014). El liderazgo del profesor: requisitos para la empleabilidad. *Social and Behavioral Sciences*, 139.
- Secretaría de Educación Pública. (01 de Mayo de 2016). Secretaría de Educación Pública. Obtenido de Secretaría de Educación Pública : <https://www.gob.mx/sep/articulos/estrategia-nacional-de-formacion-continua-de-profesores-de-educacion-basica-y-media-superior-22969#:~:text=La%20formaci%C3%B3n%20docente%20no%20s%C3%B3lo,con%20su%20propio%20desarrollo%20profesional>.
- Secretaría de Educación Pública. (01 de Mayo de 2016). *Estrategia Nacional de Formación Continua de Profesores de Educación Básica y Media Superior*. Obtenido de Secretaría de Educación Pública: <https://www.gob.mx/sep/articulos/estrategia-nacional-de-formacion-continua-de-profesores-de-educacion-basica-y-media-superior->

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Pregunta para recabar la Información para la construcción del instrumento.

Instrucciones: Responde la siguiente pregunta abierta en el siguiente espacio, no es necesario que escribas tu nombre, la información que me proporciones será utilizada de manera confidencial y para uso exclusivo de mi investigación. Por lo tanto, no será compartida.

¿Cuáles son las cualidades que deben poseer tus profesores para ser considerados excelentes líderes docentes?



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**



Anexo 2: Instrumento y Cuestionario Con Escala Tipo Likert Para Estudiantes

Estimado(a) alumno(a)

Este cuestionario tiene como objetivo identificar tu percepción acerca del liderazgo docente de tus profesores de Educación Media Superior. Por tal motivo, el instrumento consta de un conjunto de categorías y subcategorías consideradas como más representativas (no únicas) de la función de liderazgo docente, las cuales debe leer de manera cuidadosa para dar una respuesta clara y honesta que sirva de base para desarrollar una propuesta de formación continua al respecto.

Por asuntos de confidencialidad, y haciendo referencia a la ley de protección de datos y privacidad, no es necesario agregar nombre, solo algunos datos que son primordiales para el análisis de resultados y poder cumplir con el objetivo de la investigación. Por favor, no deje ninguna pregunta sin contestar.

I. DATOS GENERALES		
1.Edad:	2.Grado:	4.Lugar de nacimiento:
3.Sexo:		5. Lugar de residencia:

¡Agradezco tu colaboración y el tiempo dedicado!



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**



II. INSTRUCCIONES: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes categorías acerca del liderazgo docente en tus profesores.

Nivel de escala																				
5	=Muy alto	4	=Alto	3	=Regular	2	=Bajo	1	=Muy bajo											
Categoría		1. ¿Cuál es el grado de desarrollo que tienen tus profesores, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes categorías?																		
1.1 Dominio de conocimientos		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">5</td> <td style="width: 25%;">Muy alto</td> <td style="width: 15%;">4</td> <td style="width: 25%;">Alto</td> <td style="width: 15%;">3</td> <td style="width: 25%;">Regular</td> <td style="width: 15%;">2</td> <td style="width: 25%;">Bajo</td> <td style="width: 15%;">1</td> <td style="width: 25%;">Muy bajo</td> </tr> </table>									5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo											
1.2 Habilidades sociales		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">5</td> <td style="width: 25%;">Muy alto</td> <td style="width: 15%;">4</td> <td style="width: 25%;">Alto</td> <td style="width: 15%;">3</td> <td style="width: 25%;">Regular</td> <td style="width: 15%;">2</td> <td style="width: 25%;">Bajo</td> <td style="width: 15%;">1</td> <td style="width: 25%;">Muy bajo</td> </tr> </table>									5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo											
1.3 Habilidades personales/atributos		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">5</td> <td style="width: 25%;">Muy alto</td> <td style="width: 15%;">4</td> <td style="width: 25%;">Alto</td> <td style="width: 15%;">3</td> <td style="width: 25%;">Regular</td> <td style="width: 15%;">2</td> <td style="width: 25%;">Bajo</td> <td style="width: 15%;">1</td> <td style="width: 25%;">Muy bajo</td> </tr> </table>									5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo											
1.4 Actitudes y valores		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">5</td> <td style="width: 25%;">Muy alto</td> <td style="width: 15%;">4</td> <td style="width: 25%;">Alto</td> <td style="width: 15%;">3</td> <td style="width: 25%;">Regular</td> <td style="width: 15%;">2</td> <td style="width: 25%;">Bajo</td> <td style="width: 15%;">1</td> <td style="width: 25%;">Muy bajo</td> </tr> </table>									5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo											
1.5 Otros. Especifique:																				



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



III. INSTRUCCIONES: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes subcategorías acerca del liderazgo docente en tus profesores.

Nivel de escala										
5 =Muy alto	4 =Alto	3 =Regular	2 =Bajo	1 =Muy bajo						
Subcategoría	2. ¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener tus profesores, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes al dominio de conocimientos?									
2.1 Actualización en su campo disciplinar	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
2.2 Estrategias de enseñanza-aprendizaje	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
2.3 Técnicas de enseñanza-aprendizaje	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
2.4 Métodos de enseñanza-aprendizaje	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
2.5 Métodos didácticos	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
2.6 Evaluación formativa	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
2.7 Uso de las TIC	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
2.8 Otros. Especifique:										



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



III. INSTRUCCIONES: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes subcategorías acerca del liderazgo docente en tus profesores.

Nivel de escala											
5	=Muy alto	4	=Alto	3	=Regular	2	=Bajo	1	=Muy bajo		
Subcategoría		3. ¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener tus profesores, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes a habilidades sociales?									
3.1 Comunicación asertiva		5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
3.2 Empático		5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
3.3 Paciente		5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
3.4 Flexible		5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
3.5 Adaptable		5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
3.6 Motivación y actitud positiva		5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
3.7 Otros. Especifique:											



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



III. INSTRUCCIONES: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes subcategorías acerca del liderazgo docente en tus profesores.

Nivel de escala										
5 =Muy alto	4 =Alto	3 =Regular	2 =Bajo	1 =Muy bajo						
Subcategoría	4. ¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener tus profesores, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes a Habilidades personales/atributo?									
4.1 Carismático	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.2 Comprensivo	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.3 Para Toma de decisiones	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.4 Para Trabajar en equipo	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.5 Para relacionarse	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.6 Para autorregularse emocionalmente	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.7 Para solucionar problemas	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.8 Dinámico	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.9 Creativo	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.10 Inclínación a la profesión docente	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.11 Coherente en su decir y actuar	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.12 Incluyente	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.13 Otros. Especifique:										



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



III. INSTRUCCIONES: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes subcategorías acerca del liderazgo docente en tus profesores.

Nivel de escala										
5 =Muy alto	4 =Alto	3 =Regular	2 =Bajo	1 =Muy bajo						
Subcategoría	5. ¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener tus profesores, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes a actitudes y valores?									
5.1 Responsable	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5.2 Respetuoso/a	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5.3 Comprometido/a	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5.4 Honesto/a	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5.5 Íntegro/a	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5.6 Sentido de pertenencia	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5.7 Tolerante	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5.8 Otros. Especifique:										



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



IV. INSTRUCCIONES: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes categorías acerca del liderazgo docente en tus profesores.

Nivel de escala										
	5	=Muy importante	4	=Importante	3	=Regular importancia	2	=Poco importante	1	=Sin importancia
Categoría	6. De acuerdo con las respuestas de las preguntas anteriores, ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en tus profesores, definidos en cada una de las siguientes categorías?									
6.1 Dominio de conocimientos	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
6.2 Habilidades sociales	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
6.3 Habilidades personales/atributos	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
6.4 Actitudes y valores	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
6.5 Otros: especifique										



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



V. INSTRUCCIONES: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes categorías y subcategorías acerca del liderazgo docente en tus profesores.

Nivel de escala																				
5		=Muy importante		4		=Importante		3		=Regular importancia		2		=Poco importante		1		=Sin importancia		
Subcategoría		7. De acuerdo con las respuestas de las preguntas anteriores ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en tus profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes al dominio de conocimientos?																		
7.1 Actualizados de su campo disciplinar		5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia									
7.2 En estrategias de enseñanza-aprendizaje		5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia									
7.3 En técnicas de enseñanza-aprendizaje		5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia									
7.4 En métodos de enseñanza-aprendizaje		5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia									
7.5 En métodos didácticos		5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia									
7.7 En evaluación formativa		5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia									
7.8 En el uso de las TIC		5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia									
7.9 Otros: especifique																				



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



V. INSTRUCCIONES: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes categorías y subcategorías acerca del liderazgo docente en tus profesores.

Nivel de escala											
		5	4	3	2	1					
		=Muy importante		=Importante		=Regular importancia		=Poco importante		=Sin importancia	
Subcategoría	8. De acuerdo con las respuestas de las preguntas anteriores, ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en tus profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes a habilidades sociales?										
8.1 Comunicación asertiva	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
8.2 Empático	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
8.3 Paciente	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
8.4 Flexible	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
8.5 Adaptable	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
8.6 Motivado y actitud positiva	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
8.7 Otros: especifique											



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**



V. INSTRUCCIONES: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes categorías y subcategorías acerca del liderazgo docente en tus profesores.

Nivel de escala										
5 =Muy importante 4 =Importante 3 =Regular importancia 2 =Poco importante 1 =Sin importancia										
Subcategoría	9. De acuerdo con las respuestas de las preguntas anteriores, ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en tus profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes a habilidades personales?									
9.1 Carismático	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
9.2 Comprensivo	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
9.3 Para tomar decisiones	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
9.4 Para trabajar en equipo	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
9.5 Para relacionarse	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
9.6 Para autorregularse emocionalmente	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
9.7 Para solucionar problemas	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
9.8 Dinámico	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**



V. INSTRUCCIONES: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes categorías y subcategorías acerca del liderazgo docente en tus profesores.

Nivel de escala										
	5	=Muy importante	4	=Importante	3	=Regular importancia	2	=Poco importante	1	=Sin importancia
Subcategoría	9. (continuación). De acuerdo con las respuestas de las preguntas anteriores, ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en tus profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes a habilidades personales?									
9.9 Creativo	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
9.10 Inclinación a la profesión docente	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
9.11 Coherente en su decir y actuar	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
9.12 Incluyente	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
9.13 Otros: especifiqué										



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**



V. INSTRUCCIONES: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes categorías y subcategorías acerca del liderazgo docente en tus profesores.

Nivel de escala										
5 =Muy importante 4 =Importante 3 =Regular importancia 2 =Poco importante 1 =Sin importancia										
Subcategoría	10. De acuerdo con las respuestas de las preguntas anteriores ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en tus profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes a actitudes y valores?									
10.1 Responsable	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
10.2 Respetuoso/a	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
10.3 Comprometido/a	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
10.4 Honesto/a	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
10.5 Íntegro/a	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
10.6 Sentido de pertenencia	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
10.7 Tolerancia	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
10.8 Otros: especifique										



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**



VI. Comentarios adicionales.



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



Anexo 3: Instrumento y Cuestionario Con Escala Tipo Likert Para Profesores.

Estimado(a) profesor(a)

Este cuestionario tiene como objetivo identificar su percepción acerca del liderazgo docente de sus compañeros profesores de Educación Media Superior. Por tal motivo, el instrumento consta de un conjunto de categorías y subcategorías consideradas como más representativas (no únicas) de la función de liderazgo docente, las cuales debe leer de manera cuidadosa para dar una respuesta clara y honesta que sirva de base para desarrollar una propuesta de formación continua al respecto. Por asuntos de confidencialidad, y haciendo referencia a la ley de protección de datos y privacidad, no es necesario agregar nombre, solo algunos datos que son primordiales para el análisis de resultados y poder cumplir con el objetivo de la investigación. Por favor, no deje ninguna pregunta sin contestar.

I. Datos generales		
Sexo:		Lugar de residencia actual:
Edad:		Lugar de nacimiento:
II. Formación académica		
Grado académico.	Disciplina	Institución
Licenciatura:		
Maestría:		
Doctorado:		
Especialidad:		
Cursos de actualización docente:		
III. Experiencia profesional		
Proyectos en los que ha participado:		
Años de experiencia profesional:		
Funciones que ha desempeñado en el ámbito profesional:		
IV. Experiencia docente		
Niveles educativos donde ha trabajado:		
Años de experiencia docente:		
Funciones desempeñadas:		

¡Agradezco su colaboración y el tiempo dedicado!



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



V. INSTRUCCIONES: Responda a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a su percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes categorías acerca del liderazgo docente en sus compañeros profesores.

Nivel de escala					
5 =Muy alto	4 =Alto	3 =Regular	2 =Bajo	1 =Muy bajo	
Categoría	1. ¿Cuál es el grado de desarrollo que tienen sus compañeros, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes categorías?				
1.6 Dominio de conocimientos	5	4	3	2	1
1.7 Habilidades sociales	5	4	3	2	1
1.8 Habilidades personales/atributos	5	4	3	2	1
1.9 Actitudes y valores	5	4	3	2	1
1.10 Otros. Especifique:					



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



VI. INSTRUCCIONES: Responda a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a su percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes subcategorías acerca del liderazgo docente en sus compañeros profesores.

Nivel de escala										
5 =Muy alto	4 =Alto	3 =Regular	2 =Bajo	1 =Muy bajo						
Subcategoría	2. ¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener sus compañeros, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes al dominio de conocimientos?									
2.9 Actualización en su campo disciplinar	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
2.10 Estrategias de enseñanza-aprendizaje	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
2.11 Técnicas de enseñanza-aprendizaje	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
2.12 Métodos de enseñanza-aprendizaje	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
2.13 Métodos didácticos	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
2.14 Evaluación formativa	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
2.15 Uso de las TIC	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
2.16 Otros. Especifique:										



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



VI. INSTRUCCIONES: Responda a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a su percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes subcategorías acerca del liderazgo docente en sus compañeros profesores.

Nivel de escala											
5	=Muy alto	4	=Alto	3	=Regular	2	=Bajo	1	=Muy bajo		
Subcategoría		3. ¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener sus compañeros, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes a habilidades sociales?									
3.8	Comunicación asertiva	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
3.9	Empático	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
3.10	Paciente	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
3.11	Flexible	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
3.12	Adaptable	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
3.13	Motivación y actitud positiva	5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
3.14	Otros. Especifique:										



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



VI. INSTRUCCIONES: Responda a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a su percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes subcategorías acerca del liderazgo docente en sus compañeros profesores.

Nivel de escala										
5 =Muy alto	4 =Alto	3 =Regular	2 =Bajo	1 =Muy bajo						
Subcategoría	4. ¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener sus compañeros, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes a Habilidades personales/atributos?									
4.1 Carismático	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.2 Comprensivo	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.3 Para Toma de decisiones	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.4 Para Trabajar en equipo	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.5 Para relacionarse	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.6 Para autorregularse emocionalmente	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.7 Para solucionar problemas	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.8 Dinámico	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.9 Creativo	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.10 Inclínación a la profesión docente	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.11 Coherente en su decir y actuar	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.12 Incluyente	5 Muy alto	4 Alto	3 Regular	2 Bajo	1 Muy bajo					
4.13 Otros. Especifique:										



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**



VI. INSTRUCCIONES: Responda a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a su percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes subcategorías acerca del liderazgo docente en sus compañeros profesores.

Nivel de escala											
5	=Muy alto	4	=Alto	3	=Regular	2	=Bajo	1	=Muy bajo		
Subcategoría		5. ¿Cuál es el grado de desarrollo que deberían tener sus compañeros, sobre liderazgo docente en cuanto a las siguientes subcategorías correspondientes a actitudes y valores?									
5.1 Responsable		5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5.2 Respetuoso/a		5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5.3 Comprometido/a		5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5.4 Honesto/a		5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5.5 Íntegro/a		5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5.6 Sentido de pertenencia		5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5.7 Tolerante		5	Muy alto	4	Alto	3	Regular	2	Bajo	1	Muy bajo
5.8 Otros. Especifique:											



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



VII. INSTRUCCIONES: Responda a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a su percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes categorías acerca del liderazgo docente en sus compañeros profesores.

Nivel de escala

5 =Muy importante 4 =Importante 3 =Regular importancia 2 =Poco importante 1 =Sin importancia

Categoría

6. De acuerdo con las respuestas de las preguntas anteriores, ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en sus compañeros profesores, definidos en cada una de las siguientes categorías?

6.6 Dominio de conocimientos	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
6.7 Habilidades sociales	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
6.8 Habilidades personales/atributos	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
6.9 Actitudes y valores	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia
6.10 Otros: especifique										



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**



VIII. INSTRUCCIÓN: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a su percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes categorías y subcategorías acerca del liderazgo docente en sus compañeros profesores.

Nivel de escala											
		5	=Muy importante	4	=Importante	3	=Regular importancia	2	=Poco importante	1	=Sin importancia
Subcategoría	7. De acuerdo con las respuestas de las preguntas anteriores ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en sus compañeros profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes al dominio de conocimientos?										
7.1 Actualizados de su campo disciplinar	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
7.2 En estrategias de enseñanza-aprendizaje	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
7.3 En técnicas de enseñanza-aprendizaje	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
7.4 En métodos de enseñanza-aprendizaje	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
7.5 En métodos didácticos	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
7.7 En evaluación formativa	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
7.8 En el uso de las TIC	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
7.9 Otros: especifique											



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



VIII. INSTRUCCIÓN: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes categorías y subcategorías acerca del liderazgo docente en sus compañeros profesores.

Nivel de escala											
		5	=Muy importante	4	=Importante	3	=Regular importancia	2	=Poco importante	1	=Sin importancia
Subcategoría	8. De acuerdo con las respuestas de las preguntas anteriores ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en sus compañeros profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes a habilidades sociales?										
8.1 Comunicación asertiva	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
8.2 Empático	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
8.3 Paciente	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
8.4 Flexible	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
8.5 Adaptable	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
8.6 Motivado y actitud positiva	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia	
8.7 Otros: especifique											



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



VIII. INSTRUCCIÓN: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes categorías y subcategorías acerca del liderazgo docente en sus compañeros profesores.

Nivel de escala																				
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">=Muy importante</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">=Importante</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">=Regular importancia</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">=Poco importante</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">=Sin importancia</td> </tr> </table>											5	=Muy importante	4	=Importante	3	=Regular importancia	2	=Poco importante	1	=Sin importancia
5	=Muy importante	4	=Importante	3	=Regular importancia	2	=Poco importante	1	=Sin importancia											
Subcategoría	9. De acuerdo con las respuestas de las preguntas anteriores, ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en sus compañeros profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes a habilidades personales?																			
9.1 Carismático	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia										
9.2 Comprensivo	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia										
9.3 Para tomar decisiones	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia										
9.4 Para trabajar en equipo	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia										
9.5 Para relacionarse	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia										
9.6 Para autorregularse emocionalmente	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia										
9.7 Para solucionar problemas	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia										
9.8 Dinámico	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia										



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



VIII. INSTRUCCIÓN: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes categorías y subcategorías acerca del liderazgo docente en sus compañeros profesores.

Nivel de escala																				
5		=Muy importante		4		=Importante		3		=Regular importancia		2		=Poco importante		1		=Sin importancia		
Subcategoría	9. (continuación). De acuerdo con las respuestas de las preguntas anteriores, ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en sus compañeros profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes a habilidades personales?																			
9.9 Creativo	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia										
9.10 Inclinación a la profesión docente	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia										
9.11 Coherente en su decir y actuar	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia										
9.12 Incluyente	5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia										
9.13 Otros: especifiqué																				



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**



VIII. INSTRUCCIÓN: Responde a la pregunta marcando con una X el número correspondiente al nivel de la escala que se acerque más a tu percepción sobre cada uno de los atributos definidos en las siguientes categorías y subcategorías acerca del liderazgo docente en sus compañeros profesores.

Nivel de escala																				
5		=Muy importante		4		=Importante		3		=Regular importancia		2		=Poco importante		1		=Sin importancia		
Subcategoría		10. De acuerdo con las respuestas de las preguntas anteriores, ¿Qué tan pertinente sería fortalecer los atributos sobre liderazgo docente en sus compañeros profesores, definidos en cada una de las siguientes subcategorías correspondientes a actitudes y valores?																		
10.1 Responsable		5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia									
10.2 Respetuoso/a		5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia									
10.3 Comprometido/a		5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia									
10.4 Honesto/a		5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia									
10.5 Íntegro/a		5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia									
10.6 Sentido de pertenencia		5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia									
10.7 Tolerancia		5	Muy importante	4	Importante	3	Regular importancia	2	Poco importante	1	Sin importancia									
10.8 Otros: especifique																				



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**



IX. Comentarios adicionales.