



# BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

---

---

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

**Propuesta de un programa de desarrollo de las  
competencias docentes de liderazgo y trabajo colaborativo  
dentro de la competencia no. 8 en el marco de la RIEMS  
para la preparatoria Benito Juárez García de la BUAP.**

Tesis que para obtener el título de  
**Maestra en Educación Superior**

Presenta:

**MIRIAM MOTA BONILLA**

Directora:

**DRA. BERNARDA GONZÁLEZ PÉREZ**



FEBRERO 2018

# Tabla de contenido

Antecedentes .....	3
Planteamiento del problema .....	6
Preguntas de investigación .....	9
Justificación.....	9
<b>CAPITULO I. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>11</b>
1.1 Recomendaciones de los diferentes organismos internacionales y acciones de las autoridades nacionales en materia de calidad educativa y formación del personal docente.....	12
1.1.1 Recomendaciones de la UNESCO, sobre calidad educativa y formación docente .....	12
1.1.2 Las reformas educativas influenciadas por el Banco Mundial en el ámbito de la educación básica para el caso de América Latina. ....	15
1.1.3 La OCDE y sus recomendaciones para la Educación Media Superior.....	17
1.2 Contexto Nacional de la formación docente en la Educación Media Superior .....	19
1.3 La Reforma Integral para la Educación Media Superior, (RIEMS, acuerdo 447) .....	21
1.4 Contexto de la preparatoria Benito Juárez García de la BUAP.....	24
<b>CAPITULO II. MARCO TEORICO .....</b>	<b>26</b>
2.1. Teorías que dan importancia a la formación docente en el marco del trabajo en equipo y el liderazgo.....	27
2.1.1 Competencias .....	27
2.2 Bases de la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS), en el modelo por competencias para desarrollar el marco curricular común, retos y fundamentos teóricos. ....	31
2.3 Las competencias de liderazgo manifestado en el trabajo colaborativo en la RIEMS.....	35
<b>CAPITULO III. METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
3.1 Tipo de estudio .....	47
3.2 Sujetos .....	48
3.3 Instrumento .....	49
<b>Capitulo IV. Análisis e Interpretación de resultados de la aplicación del instrumento.....</b>	<b>52</b>
4.1. Datos Generales .....	53
4.2 Liderazgo.....	59
4.3 Trabajo Colaborativo.....	69

4.4 Pertinencia de la interacción en el aula .....	80
4.5 Concentrado de los resultados encontrados en las variables de liderazgo, trabajo colaborativo y pertinencia de interacción en el aula. ....	87
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	93
Recomendaciones.....	98
<b>REFERENCIAS</b> .....	101
<b>ANEXOS</b> .....	107
Anexo 1 .....	108
Anexo 2 .....	123
Anexo 3 .....	126

## **Propuesta de un programa de desarrollo de las competencias docentes de liderazgo y trabajo colaborativo dentro de la competencia no. 8 en el marco de la RIEMS para la preparatoria Benito Juárez García de la BUAP.**

### **Antecedentes**

Nuestro mundo se ha venido transformando de una manera muy rápida a partir de todos los cambios tecnológicos dados después de la segunda revolución industrial, alrededor de los años setentas, no sólo para producir mercancías, sino también para el acceso a la información, tenemos adelantos científicos que nos sorprenden cada vez más, y el entorno político, cultural, social y económico también se va transformando. En este contexto surge lo que llamamos la "sociedad del conocimiento" lo que marca el nuevo desafío porque esta responde a la necesidad de educarse en temas tecnológicos, científicos, sociales, económicos para poder competir y ser causa del desarrollo de nuestros países. Para todos los que estamos en el ámbito académico es un gran reto, porque ahora hay una gran necesidad de "aprender a desaprender" y también "aprender a aprender" porque lo que hace algunos años aprendíamos como cierto ahora ya no lo es. La situación es que el sistema económico imperante, ahora mucho más desarrollado y sofisticado es lo que ahora se le conoce como: "Globalización".

Hasta ahora la globalización se ha manifestado a través de la generación de un mercado mundial donde se han quitado las barreras para la libre circulación de los capitales financieros, productivos y comerciales. Las personas también son un recurso importante para la producción de mercancías y servicios, lo que se denomina como "el capital humano", también susceptible a actuar bajo las libres fuerzas del mercado como una mercancía, pero es una mercancía compleja porque para la venta de su fuerza de trabajo, los seres humanos nos debemos preparar, seguir estudiando para obtener cierto grado de expertise, que nos permite ser considerados aptos para alcanzar puestos de trabajo donde nuestros competidores ya no son solamente las personas de nuestra comunidad o de nuestro país, sino que también con personas que vienen de otros países, así como también hay una mayor facilidad de hacer estudios en el extranjero o trabajar en otro país. Este contexto lo vivió primero la Comunidad Económica Europea, cuando empezó a realizar la creación del bloque económico.

De esta manera las instituciones educativas, gubernamentales, empresariales tuvieron que ir creando las condiciones para que existiera esta libre movilidad de la mano de obra. Y en este marco se da el Proyecto Tunning en 2001 que empezó reuniendo a 135 diferentes Universidades Europeas para crear una cooperación entre ellas que causara el reconocimiento de los estudios de sus

egresados en cualquiera de los países miembros de la Unión Europea (Gonzalez, Waggenar, Beneitone, 2004) justo para que los títulos obtenidos tuvieran un punto de referencia comunes sobre las actividades que pueden desarrollar sus profesionistas por lo que era necesario este consenso para que a partir de competencias y destrezas se lograra este cometido . Tunning marca la metodología de reconocimiento de las diferentes estructuras educativas para hacer posible el empleo para sus estudiantes en esta circunstancia de integración económica.

América Latina se incluye en este proyecto un año después, en 2002, bajo las mismas premisas de generar mucho mayores oportunidades de trabajo para los egresados de sus diferentes universidades (Gonzalez, Waggenar, & Beneitone, 2004). En México, se empieza a configurar el modelo de **competencias** oficialmente en el 2004 con la Reforma de Educación Preescolar, dos años después, en la Reforma a la Educación Secundaria, en el 2009 con la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), en el Nivel Medio Superior se inicia a partir del 2008, una ambiciosa y necesaria Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS), emprendida para posibilitar la creación del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB). La RIEMS trata de causar, entre otras cosas, la construcción de un Marco Curricular Común (MCC) por competencias; la definición y reconocimiento de las opciones ofertadas por la educación media superior, la profesionalización de los servicios educativos y la certificación nacional complementaria (SEP, 2008), (Rivera, Figueroa, & Navarro, 2012).

Un aspecto básico que propone esta reforma es el mejoramiento de las **competencias profesionales de los profesores, tutores y directivos** como el motor de la transformación del sistema educativo (SEP, 2008). Hay una exigencia no sólo intrínseca de la labor docente desde tiempos inmemoriales, que tiene que ver con el desarrollo integral del estudiante, es decir, no es sólo que el maestro se comprometa con dar su clase de una manera que interese y cause en los chicos el interés y el gusto por seguir aprendiendo sino que el docente debe tener una visión mucho más amplia que no se encierra solamente en el aula, además que debe mirar mucho más de lo superficial, una visión mucho más amplia y profunda de las circunstancias, de modo que pueda generar un impacto integral para la vida de sus estudiantes, de la institución para la que labora y de la sociedad. Sin olvidar que los docentes no pueden pedir algo a sus alumnos que no puedan hacer ellos, o que ellos no hagan. La preparación constante y la expansión de una conciencia social, es una de los grandes retos que tenemos los docentes y nos vuelve estudiantes inacabados.

La transformación de nuestro Sistema Educativo se vuelve difícil en la situación que tenemos maestros, por lo menos en el nivel Medio Superior, que cuentan con un cierto grado de conocimientos de alguna de las asignaturas, porque la mayoría son egresados de alguna licenciatura,

pero sin ningún grado de preparación para impartir clases, es decir sin noción didáctica o pedagógica que apoye el compromiso de la institución donde laboran en la formación de los estudiantes y mucho menos un dominio del método que se pretende con la implementación del modelo por competencias. La mayoría nos vamos haciendo en el camino algunos por vocación otros es circunstancial y sin afán de hacer un juicio de valor sino con una actitud incluyente necesitamos trabajar en equipo para desarrollarnos con las competencias adecuadas que entreguen conocimientos adecuados para generar una educación de calidad.

En el marco de la RIEMS donde norma las competencias que deben desarrollarse tanto para estudiantes como para docentes las competencias docentes se definen como: “las que formulan las cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social que debe reunir el docente de la EMS, y consecuentemente definen su perfil” (RIEMS, 2008)

La RIEMS en su acuerdo 447 (SEP, 2008) marca ocho competencias genéricas para el perfil profesional del docente de Educación Media Superior y estas son:

1. Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional.
2. Domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo.
3. Planifica los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y los ubica en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios.
4. Lleva a la práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional.
5. Evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo.
6. Construye ambientes para el aprendizaje autónomo y colaborativo.
7. Contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes.
8. Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional.

Como se verá más adelante, si se analiza detenidamente cada una de estas competencias docentes que la RIEMS juzga necesarias para la transformación eficaz del nivel de Educación Media Superior se queda en el plano instrumentativo, es decir, en términos llanos, es una lista de haceres pendientes que norma la práctica docente y que se consideran altamente deseables, sin embargo no hay que olvidar que una “competencia” se caracteriza por movilizar también valores y actitudes en contextos sociales por lo que se deduce cierta incompletitud que dé inicio ya le deja un hueco que faltaría para que realmente fuera “integral” como pretende serlo.

El uso y la definición de la categoría **competencia** es diverso y no se limita solamente a conocimientos, habilidades y actitudes para desarrollar una tarea específica que logre resultados eficaces a la problemática que vive el individuo, sino que también tiene que ver con una serie de características o atributos sobre saber, saber hacer, saber ser, saber estar (Tiana, 2009). Que se liga a lo que el informe Delors declara como la base de lo que debe ser la educación en el siglo XXI (Delors, 1996). Y que obviamente en la actualidad se está volviendo la norma de lo que debe de ser dentro de la práctica docente.

Zabalza (2007) define competencias como: “conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitamos para desarrollar algún tipo de actividad” (p.70), o el caso de Yániz Álvarez y Villardón Gallego (2006, 23) que la definen como “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar una ocupación dada y la capacidad de movilizar y aplicar estos recursos en un entorno determinado, para producir un resultado definido”. También puede ser definida en términos de las competencias para ejecutar una tarea. En este caso Goñi (2005, 86) la define como la “capacidad para enfrentarse con garantías de éxito a una tarea en un contexto determinado”.

## **Planteamiento del problema**

Este estudio se basará en la competencia docente número ocho de la RIEMS, buscando potenciarla ya que esta competencia, aquí se decreta la colaboración de los docentes dentro de la gestión de la escuela y la creación de nuevos proyectos, sin embargo no es un aspecto que se retome en la formación del PROFORDEMS. EL trabajo colaborativo tiene una gran relevancia para cumplir con los retos que plantea el contexto actual así como se requiere para encarar los problemas y desafíos que traen los cambios generacionales, donde la RIEMS queda inconclusa pues no esta considerando la parte de las actitudes dentro de la formación que ha dado a los docentes del Nivel

Media Superior. La mayoría de los docentes que llegan al aula de este nivel cuenta con cierto grado de dominio del tema de la materia que le son asignadas, ha pasado también por tener una experiencia universitaria o hasta con experiencia laboral que no tiene que ver precisamente con la docencia, este cúmulo de conocimiento y experiencia es algo que se necesita capitalizar así como el compromiso que manifiesta en su práctica docente sin embargo se denotan ciertas limitaciones al compartir o siquiera expresar los puntos de vista dentro de los consejos técnicos, y más bien hay una actitud de obediencia, u otros están muy ensimismados en los “quehaceres” del aula que no se dan el tiempo para aportar a la institución y esto es algo recurrente. Esta actitud frena el desarrollo y crecimiento de la institución y si no hay una cultura institucional que apoye una actitud proactiva, lo que sucede es que se esta desaprovechando las capacidades de cada uno de los miembros de la organización y se esta perdiendo un gran potencial no usado, para volverse una institución que tenga un mayor alcance dentro de nuestra sociedad por su cultura institucional. Además la actitud de trabajo colaborativo y liderazgo es algo que se necesita trabajar como parte del desarrollo humano de cada docente porque en la circunstancias dadas se observa que falta autoreconocimiento, de las capacidades, para que haya libertad para hablar y actuar para beneficio y aprovechamiento de la comunidad estudiantil y de todos los que conforman el equipo de esta escuela, es decir una actitud asertiva y proactiva que empuje hacía la firme determinación de cumplir los objetivos institucionales atendiendo las necesidades que van surgiendo en la cotidianidad del contexto de los estudiantes de Educación Media Superior.

Por lo anterior hay que subrayar que la competencia número ocho para su desarrollo requiere empatía, trabajo en colaborativo, liderazgo, apertura para recibir corrección así como apertura para compartir conocimientos. El ser humano es un ente social, difícilmente el ser humano puede vivir de manera “independiente” del resto de su comunidad o de su especie, para sobrevivir, la sociedad es para los seres humanos como los peces el agua o las aves el viento. La construcción del conocimiento también es algo que se da en sociedad por lo que es muy importante practicar, entrenarnos como docentes en el involucramiento de nuestro entorno social, de trabajo ya que contamos con la experiencia, el criterio, los docentes tenemos mucho que decir y contribuir a donde sea que estemos desempeñándonos, o por lo menos debemos tener esta actitud para los demás y de esto mismo contagiar a nuestros estudiantes. Necesitamos combatir el individualismo, es formidable estar conectados como países y como sociedad a nivel mundial a través de los medios de comunicación y de información, ahora la actitud correcta sería ser solidarios y buscar alternativas que puedan hacernos crecer como sociedad e interesarnos por los demás con un espíritu de servicio.

Así los atributos que marca la RIEMS para la competencia docente número ocho y que se van a desarrollar en el programa que se diseñaran son, citando desde la RIEMS en el acuerdo número (ACUERDO 447, SEP):

**Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional.**

Atributos:

- Colabora en la construcción de un proyecto de formación integral dirigido a los estudiantes en forma colegiada con otros docentes y los directivos de la escuela, así como con el personal de apoyo técnico pedagógico.
- Detecta y contribuye a la solución de los problemas de la escuela mediante el esfuerzo común con otros docentes, directivos y miembros de la comunidad.
- Promueve y colabora con su comunidad educativa en proyectos de participación social.
- Crea y participa en comunidades de aprendizaje para mejorar su práctica educativa.

Debemos recordar que la escuela es el lugar donde se desarrolla el pensamiento crítico y creativo y es algo que debemos cultivar no sólo en las aulas en las materias que impartimos sino también es algo que necesitamos aplicar para mejorar nuestro desempeño docente y esto indudablemente tendrá un impacto positivo en el desarrollo de todas las demás competencias que requerimos desarrollar para estar en sintonía con las demandas de este modelo.

La idea es que el docente sepa dentro de si mismo que su opinión y punto de vista contribuye y desde su formación profesional es un apoyo que tiene la institución para desarrollar el potencial de sus estudiantes y de él mismo. Y en algunos casos puede que tengan conocimiento de esto, sin embargo se reservan sus puntos de vista que muchas veces son críticas que faltaría convertirlos en una actitud propositiva, una actitud adecuada mucho más constructiva, y realmente consciente y comprometida con los problemas reales de la institución entonces pueden hacer una diferencia en la cultura institucional y en la comunidad académica en la cual se desempeñe.

Por todo lo anterior expuesto se considera la necesidad de llevar a cabo una detección de necesidades entre los docentes con el objetivo de establecer una propuesta que nos lleve a la construcción de un curso y/o un diplomado para habilitar a los docentes en la competencia número ocho que la RIEMS desarrollando las actitudes de liderazgo y trabajo colaborativo.

## **Preguntas de investigación**

Con base en lo anterior podemos **fijarnos algunas preguntas** sobre:

¿Por qué los docentes no desarrollan sus actividades de forma colaborativa contribuyendo al ambiente estudiantil que desarrolle el liderazgo dentro del aula no sólo para estudiantes sino para ellos mismos?,

¿Cuál sería la estrategia para fomentar el trabajo colaborativo y la actitud de liderazgo en los docentes que los convierta en una contribución valiosa para la institución?

### ***Objetivo general:***

Hacer un diagnóstico para identificar los elementos que permitan que los profesores de la Preparatoria Benito Juárez García trabajen en forma colaborativa; además de aplicar una estrategia para fomentar la competencia de liderazgo que coadyuve al trabajo colaborativo.

### ***Objetivos Específicos:***

- Conocer el grado de necesidad de desarrollar liderazgo docente en la comunidad de la Preparatoria Benito Juárez García.
- Identificar la eficacia de la generación de competencias docentes en el conocimiento y desarrollo personal ejerciendo liderazgo como una actitud que es fuente del trabajo innovador y una nueva actitud personal en su desempeño.
- Identificar las características o las carencias dentro del trabajo colaborativo y el trabajo colegiado en la resolución de problemas dentro y fuera del aula.

## **Justificación**

La Preparatoria Benito Juárez García es una escuela que, de verdad, tiene el compromiso y la voluntad de hacer un buen trabajo, es una de las más importantes instituciones de nivel medio superior dentro de la oferta educativa de la BUAP, ya que tiene una alta demanda de ingreso de los jóvenes que egresan de la educación secundaria. Por eso hay una gran necesidad de apoyar esta institución en su crecimiento y desarrollo, falta fortalecer la visión de su dirección y por supuesto sus maestros para generar nuevos

proyectos escolares y nuevos retos que ayuden a crecer de manera integral a toda la comunidad estudiantil, en la manera que se invierta en los docentes se verán resultados en los estudiantes y por supuesto en la calidad educativa.

La mayoría de los docentes, presentan una preparación a nivel maestría, la mayoría se sigue preparando de manera académica, de modo que se cuenta con una planta de maestros altamente calificados, con estilos diferentes, con puntos de vista diversos, con circunstancias laborales diversas. Las actitudes se forman de todas estas y otras circunstancias y que obviamente impacta el desempeño laboral, así que se hace complejo medir si la formación que da el PROFORDEMS es efectiva, así el objetivo de esta investigación es hacer una propuesta que potencialice las necesidades y surjan proyectos de mejora en busca del bienestar común de toda la comunidad estudiantil, académica y administrativa. Y que no sólo pueda ser útil a esta institución sino a otras también.

## CAPITULO I. MARCO CONTEXTUAL

### Introducción

La docencia es una de las profesiones que ha marcado una permanencia peculiar pues a pesar de las transformaciones en el contexto mundial de índole económico, social, cultural, político y tecnológico en el último siglo, se aleja de ser un "transmisor de conocimientos", se acerca cada vez más y más a convertirse en un "mediador en la construcción del conocimiento", un facilitador e, incluso, a veces, un trabajador social. Los educadores también deben fomentar el desarrollo de habilidades sociales y crear un ambiente de aprendizaje que anime a los jóvenes a aprender a convivir en sus diferentes comunidades y llegar a ser ciudadanos responsables, sin embargo esto hace cada vez más complejo su papel, y surge la necesidad de una formación más sólida en los ámbitos disciplinar, pedagógico, investigativo, utilización de nuevas tecnologías, incluyendo habilidades interpersonales tales como: autoevaluación, comunicación, trabajo colaborativo, trato interdisciplinario, esto dentro de un marco de una formación integral, que es deseable y se anhela como parte de lo que denominaríamos: "calidad educativa".

Calidad es un término versátil para aplicar, también puede ser difícil de percibir por los factores que encierra o por diversas opiniones que evalúan los factores que la constituyen, hay serios problemas por la ambigüedad que enmarca hablar del tema, ya que es prácticamente un acuerdo social lo que la determina, un juicio de valor consensado o medido por cánones de lo que es adecuado, es necesario que se determine un límite a lo que calidad es. Si se habla de "calidad educativa" habría que reflexionar en el sentido de lo que funciona, en nuestro contexto nacional o local y los factores que nos llevarían a tener un sistema educativo que cumple con las expectativas sociales, políticas y económicas y si es posible que pudiera excederlas (Gairín, 1999). Son muchos los factores que se necesitan para tener un sistema educativo ampliamente funcional sin embargo sólo se hablará de la formación docente llevada hacia el liderazgo como una actitud y llevado hacia el trabajo colaborativo, como atributos necesarios y deseables para alcanzar las metas de calidad que anhelamos como sociedad en nuestras instituciones educativas.

Bajo esta perspectiva es importante revisar lo que proponen los diferentes organismos internacionales y nacionales sobre estos factores que de alguna manera son tomados en cuenta para la transformación del sistema educativo mexicano.

### **1.1 Recomendaciones de los diferentes organismos internacionales y acciones de las autoridades nacionales en materia de calidad educativa y formación del personal docente.**

#### **1.1.1 Recomendaciones de la UNESCO, sobre calidad educativa y formación docente.**

La UNESCO es una de las organizaciones internacionales con mayor injerencia en educación y que marcó la pauta para las diferentes reformas que se han aplicado a nuestros países latinoamericanos, así, en los documentos que emitió sobre educación superior a finales del siglo XX con una visión para el siglo XXI; y haciendo una proyección hacia nuestra actual sociedad, podemos observar que se vive en un contexto “mundial”, pretendiendo ser incluyente, se le da menos importancia a los ideales de nacionalismo, y se le da prioridad, a la formación, y a la planeación para un contexto mundial, para ser “ciudadano del mundo”, sin embargo es crítico e importante, respetar las raíces y la cultura local.

Para crear una conciencia que sea congruente con esta ideología vigente hay desafíos que enfrentar y surgen nuevas necesidades, una de ellas, la de una revolución intelectual, como se menciona en el Informe Delors: “la aplicación de un modelo de desarrollo sostenible de acuerdo con las características propias de cada país” (Delors, 1996), una revolución intelectual no sólo es una transformación de la manera de pensar o una ideología si no una nueva manera de ser, desde donde vivir con congruencia esta ideología. Desde este punto, hay una gran responsabilidad que recae en los educadores no sólo de transmitir, sino también de forjar y de dirigir a las nuevas generaciones, con herramientas adecuadas que sean útiles para la vida y que vayan de acuerdo a este contexto nacional e internacional.

Una de las principales propuestas de la UNESCO es “la educación para toda la vida” haciendo referencia a que es necesario el desarrollo metacognitivo a través de encontrar un cierto gusto para *aprender a aprender*, sobre todo de forma autónoma, como un acceso a la adaptación a estos cambios tan rápidos que se dan dentro de la vida privada y profesional y al parecer seguirán dándose en lo sucesivo. Esta nueva propuesta de lo que el aprendizaje debería ser, y en esta relación simbiótica de la enseñanza-aprendizaje, propone cuatro pilares de la educación que son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. Los primeros dos pilares están en el campo de los conocimientos que se enseñan, y los últimos dos se encuentran en el ámbito actitudinal, que aún es un campo poco explorado de conocimiento, porque ha sido desvalorizado por ser subjetivo o prestarse a la ambigüedad de las conductas y las opiniones, es decir, su estudio es de tipo cualitativo, por lo que resulta difícil de medir o mirar resultados concretos.

El aprender a vivir juntos y el aprender a ser incluye el conocimiento un conocimiento y entendimiento de cada uno de manera individual para que se manifieste en una empatía hacia el otro, que dé como resultado un ambiente laboral cordial donde el trabajo colaborativo sea algo natural para la generación de nuevos proyectos y a la solución de conflictos de manera pacífica (Delors, 1996). En el ambiente académico es un reto, de transformación en la manera en cómo se concibe el docente en sí mismo, cómo concibe a sus alumnos, cómo concibe a sus colegas, como concibe la institución donde labora y cómo concibe el sistema educativo en general, porque esta creencia es la que moldeará su manera de ser dentro y fuera del aula y que impactará en su desempeño.

Las implementaciones de las diversas recomendaciones dadas han conllevado a reformas en las políticas educativas donde los docentes son una pieza importante para la ejecución y consecución de resultados exitosos. Por todo lo anterior la UNESCO hace especial énfasis en que para lograr la calidad a la altura de todos estos cambios es la capacitación docente, ya que se requiere personal con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas, tomando en cuenta el marco social y cultural de ellos. Un docente con la visión y la capacidad para enseñar y vivir los aprendizajes descritos anteriormente. Los docentes requieren de una capacitación constante que les permita guiar de manera ética y

responsable ya que ellos tienen la tarea de ayudar a actuar, comprender y hacer reflexionar a la sociedad del conocimiento.

Dentro del discurso preparatorio para los desafíos del siglo XXI, de la UNESCO, la formación docente se vuelve un factor importante y que de alguna manera se pueden resumir en los siguientes puntos dentro de los temas que trata en la Conferencia Mundial Sobre Educación Superior en Octubre en 1998 (UNESCO, 1998):

- a) La educación es una pieza clave para trabajar para la paz donde la encomienda es desarrollar el conjunto del sistema educativo, buscando que los conocimientos que se adquieren en el aula sean mucho más adecuados y útiles para el ámbito laboral y en general para la vida, ya que se declara que la educación es un pilar de transformación de la sociedad y que por esto mismo su accesibilidad es un derecho que todo ser humano tiene y que cada uno de los Estados debe trabajar para hacer esto disponible para cada uno de sus ciudadanos.
- b) La visión mundial de esta institución afirma que existe la necesidad de un trabajo interdisciplinario no sólo dentro de las instituciones que se trabaja sino fuera de ellas; para la reformulación de planes de estudio, nuevos planteamientos pedagógicos y didácticos, en general una innovación educativa integral que nos lleve a la expectativa de calidad y excelencia funcionales para nuestro país, nuestra comunidad y por supuesto el mundo. Que son una práctica de conjunto para llevar a cabo el cometido de que la educación este en un marco de promoción de la solidaridad y la paz.
- c) En cuanto a la gestión la conferencia de la UNESCO dicta que el personal involucrado tanto como los estudiantes: “aportar su contribución a la definición y tratamiento de los problemas que afectan al bienestar de las comunidades, las naciones y la sociedad mundial”, (UNESCO, 1998).

Es necesario un trabajo conjunto, en una relación estrecha entre la administración escolar y la planta docente, en donde ambos demuestran contribución activa de cada uno de los miembros involucrados en la organización y esto implica la resolución de problemas en conjunto por lo que se debe preparar al docente también para adquirir y desarrollar estos atributos que son de relevancia para llegar a las metas planteadas dentro de la calidad educativa deseable. El liderazgo y el trabajo colaborativo son características que aseguran una gestión desde la ética, el rigor científico e intelectual con un enfoque multidisciplinario y transdisciplinario apropiándose de asuntos institucionales no sólo de enseñanza sino que también de investigación.

Los docentes del nivel Medio Superior tienen una serie de competencias adquiridas en su propia formación universitaria que algunas pueden servir a las instituciones, así como a la enseñanza que se imparte en el aula, pero se requiere crear las condiciones que causen un acercamiento para contribuir al logro y el desarrollo esperado en las escuelas, la idea es optimizar este recurso humano encausándolo hacia las metas propuestas potencializándolo de modo que los resultados esperados puedan ser alcanzados o hasta superados, y se pueda tener la visión de prevenir los posibles desafíos que de pronto no se ven porque se está resolviendo lo inmediato.

### **1.1.2 Las reformas educativas influenciadas por el Banco Mundial en el ámbito de la educación básica para el caso de América Latina.**

Las recomendaciones del Banco Mundial han tomado mucha importancia dentro de los países en vías de desarrollo desde mediados de la década de los noventa, sobre todo por el financiamiento que otorga en educación en diferentes ámbitos, por ejemplo, textos escolares, capacitación docente, tiempo de instrucción, evaluación del aprendizaje, administración educativa, asistencia técnica e investigación (Banco Mundial, 1996).

No es sólo el financiamiento por lo que se condicionan las políticas educativas que se generan en nuestros países sino que también el dialogo sectorial que sostiene con los gobiernos que abarca todos los niveles, áreas y modalidades del sistema educativo, así el nivel de influencia es decisivo.

Es importante enfatizar que el Banco Mundial, como institución financiera que es, tiene limitaciones para contextualizar las propuestas que emite, pues su mirada está dada por el referente del mercado; la escuela es vista como empresa, los docentes como insumo que tiene un costo, y el aprendizaje es el resultado esperado. No hay una propuesta educativa de fondo que tome en cuenta la pedagogía, métodos de enseñanza claros o un contexto amplio donde se incluya las situaciones específicas de los países del Tercer Mundo, ya que la mayoría de las propuestas que emite se toman de países industrializados que tienen otro tipo de circunstancias, es decir, Banco Mundial tiende a estandarizar sus proyectos educativos basándose en la idea de que los países en vías de desarrollo tienen prácticamente las mismas carencias. Falta una visión holística, de cada caso esto es, una

visión del sistema educativo como un todo; ya que predomina la visión fragmentada y desarticulada entre los diferentes niveles (educación inicial, primaria, secundaria, universitaria); se pretende incidir sobre factores aislados -lo administrativo, lo legal, los textos, la capacitación docente, etc. sin entender que el cambio educativo es un cambio sistémico (Torres , 1997).

Los aspectos que inciden de manera determinante en la calidad educativa según la visión del Banco Mundial sería el resultado de la presencia de determinados "insumos" que intervienen en la educación obligatoria: 1.- bibliotecas; 2.- tiempo de instrucción; 3.-tareas en casa; 4.-libros de texto; 5.-conocimientos del profesor; 6.-experiencia del profesor; 7.- laboratorios; 8.- salario del profesor; y 9.-tamaño de la clase (Banco Mundial, 1996).

La capacitación docente visto como un “insumo” es costoso y de mucho riesgo, porque es normal que los docentes busquen mejores condiciones de trabajo, y se considera que la capacitación no garantiza su permanencia por lo que se vuelve problemático, por lo tanto no es un rubro al que le dé relevancia, así como tampoco se les da importancia a las características personales con las que cada docente cuenta y que contribuyen a hacer bien su trabajo, esa parte cualitativa es difícil de medir pero hay una especie de laguna al respecto que es otro factor más, que vuelve ineficaz los proyectos educativos que impulsa con los créditos que otorga. Así Torres menciona: “No es posible seguir afirmando, en definitiva, que es posible mejorar la calidad de la educación sin mejorar sustancialmente la calidad de los docentes, lo que a su vez lleva a reconocer la inseparabilidad entre calidad profesional y calidad de vida.” (Torres , 1997).

Así el modelo educativo que impone en los países de América Latina llamado “Programa de mejoramiento de la calidad de la educación” tiene una visión reduccionista pues percibe la educación como un proceso de transmisión, asimilación y acumulación de información, que provee un profesor y un texto escolar, antes que como un proceso de construcción y apropiación de conocimientos, habilidades, valores y actitudes que tiene lugar no únicamente en la escuela ni únicamente a partir del profesor y el texto y que no toma en cuenta otros factores que también son difíciles de medir pero que influyen en el proceso de aprendizaje. De esta manera este enfoque tiene como consecuencia una cierta indiferencia y negligencia en el manejo de la cuestión docente, las condiciones de vida y de

su trabajo, su perfil profesional y su formación continua, no hay un reconocimiento real para los maestros como los actores fundamentales del quehacer educativo y factor importante en la calidad y el cambio en educación. Coloca al docente a un rol secundario y pasivo; no contempla la participación y consulta de los educadores como una condición fundamental del diseño, ejecución y eficacia de las políticas y, en particular, de la reforma educativa; por lo que su influencia es cortoplacista y estrecha de la formación docente, y concibe la capacitación como un problema de adecuación a fines y objetivos preestablecidos; privilegia en el docente su conocimiento y actualización en contenidos, desestimando su formación pedagógico (Coraggio, 1995).

### **1.1.3 La OCDE y sus recomendaciones para la Educación Media Superior.**

La OCDE compuesta en su mayoría de miembros, son países con desarrollo muy arriba de la media mundial en cuanto a indicadores como el PIB, así como su grado de desarrollo es muy superior al que tenemos en nuestro país. Desde esta circunstancia las recomendaciones que emite acerca de una reforma educativa que asegure la calidad de la educación en México, con una estrategia apostando a fortalecer el “liderazgo escolar”, el liderazgo de los directivos de las escuelas así como hacer eficientes las gestiones escolares de excelencia poniendo especial cuidado en el liderazgo, pues es desde ahí que se organiza la formación profesional del docente así como el trabajo colaborativo, para gestionar el aprendizaje que impacte de manera positiva en los jóvenes (OCDE , 2010). A diferencia del Banco Mundial, la OCDE, tiene una visión de largo plazo teniendo una mayor conciencia de que los cambios se darán gradualmente como ya se mencionó en el apartado anterior, sin embargo la visión y las propuesta que da, están basadas en casos exitosos en países industrializados y eso deja sus recomendaciones descontextualizadas de las circunstancias que vivimos en América Latina.

Desde esta perspectiva hay una exigencia importante hacia el gobierno de México ya que, como es lógico requiere de un seguimiento institucional y comprometido a obtener los resultados dentro de nuestra sociedad, tomando la educación como un vehículo que

conducirá al tan anhelado desarrollo y como una medicina para aliviar casos como la pobreza, la desigualdad social, y que la brecha de las diferencias económicas y sociales se acorte, de esta manera la enseñanza debe dar el resultado de egresados del nivel medio superior mucho más libres, responsables y con sólidos valores personales, conscientes, de las necesidades de nuestro país. Puntualmente menciona sobre los problemas que enfrenta:

“La mejora en la calidad educativa es una prioridad política y social en México, especialmente en años recientes, debido a las altas tasas de pobreza, la fuerte desigualdad y el aumento de la criminalidad. Aunque ha habido una mejora educativa y un enfoque cada vez más importante en las políticas educativas en años recientes, todavía una alta proporción de jóvenes no finalizan la educación media superior y el desempeño de los estudiantes no es suficiente para proporcionar las habilidades que México necesita: la mitad de los jóvenes de 15 años de edad no alcanzó el nivel básico 2 de PISA (el promedio de la OCDE fue de 19.2% en 2006). La jornada escolar es corta, con tiempo de enseñanza efectiva insuficiente; y en muchas escuelas la enseñanza y el liderazgo son de baja calidad, y el apoyo con el que se cuentan es débil.” (OCDE , 2010, pág. 28).

En 2009 la OCDE emprende un proyecto que llamo “Mejorar el liderazgo escolar: herramientas de trabajo” (Improving the school leadership: toolkit) con el da una serie de recomendaciones sin dejar claro el significado de lo que liderazgo escolar es, se puede inferir en la lectura que trata de instrumentarla haciendo algunos señalamientos y sus implicaciones, en donde menciona que es que importante que exista un fuerte involucramiento de los líderes escolares dentro de la creación de las políticas educativas, de modo que esta participación abierta y activa generará un apropiamiento de ellos en los nuevos planteamientos y como resultado dará la congruencia y la motivación que se requiere para ponerla en práctica. (OCDE, 2009)

Hay dos ejes en los que se basa este mejoramiento de la calidad educativa, una que son los docentes, que nombra dentro de una exigencia como “mejor enseñanza” y otra la gestión escolar de excelencia pues se requiere de una relación de apoyo y cooperación mutua entre estos dos factores para que se cumpla la intención de “mejorar las escuelas”. Y emite algunas recomendaciones (sólo se mencionará la que se contempla para este estudio) entre ellas está: Mejorar el desarrollo profesional: un docente siempre debe estar estudiando y tiene opciones a elegir en diferentes organizaciones tanto públicas como privadas que le permitan cumplir con esta mejora continua sin embargo esta preparación o este esfuerzo

adicional debe estar dentro de las necesidades de la institución a la que sirve, una vez que también se haya señalado y estandarizado lo que se entiende como una “mejor enseñanza” que nuevamente es importante subrayar que debe ser pertinente para el contexto dentro del aula, de la institución, así como a nivel nacional sobre todo.

Esta “mejor enseñanza” no ha sido determinada y delimitada en nuestro país, es decir, el significado se transforma conforme lo que dispone el gobierno en turno, hay una carencia seria de un proyecto serio de largo plazo de manera interna, por lo tanto esta ha sido unas de las grandes limitantes para establecer un modelo educativo sólido, pertinente y funcional. Esta circunstancia coloca a las instituciones de Educación Media Superior, en la mayoría de las veces, en un fingimiento de haber alcanzado las metas requeridas de manera temporal, lo que hace que esto sea una gestión incongruente, sólo se responde a la legitimación de un discurso, al cumplimiento de una norma o de una supervisión por parte de nuestras autoridades, sin embargo no realmente a una transformación gradual y coherente hacia los estándares de calidad que se han determinado como un acuerdo social, de lo que debería ser el funcionamiento adecuado de nuestras instituciones. Esto puede ser el reflejo de la dependencia que se tiene al exterior y a la serie de recomendaciones y exigencias que vienen del exterior, dado por la manera histórica en como se han tomado las decisiones de política económica dentro de lo que aun queda de la globalización.

## **1.2 Contexto Nacional de la formación docente en la Educación Media Superior**

El modelo educativo por competencias que se implementa en México desde hace varios años, atraviesa por el obstáculo de educar a sus docentes en el modelo, aun y a pesar, de los esfuerzos hechos por el gobierno, en específico por la Secretaría de Educación Pública (SEP), el PROFORDERMS no ha terminado por capacitar consistentemente los aspectos cualitativos importantes que se requieren para lograr en el aula que los estudiantes del nivel medio superior para adquirir los conocimientos, las habilidades y las actitudes que ofrece cada asignatura, no por el hacer de los educadores sino por las “maneras de ser” que se requieren para llevar a cabo con congruencia este modelo y obtener los resultados deseados para el desarrollo de este país.

Las políticas y los discursos de los últimos dos sexenios no han contribuido a un avance sustancial en materia de la habilitación de los maestros, se ha tomado en el discurso las recomendaciones de la UNESCO y la OCDE de manera somera por ejemplo, en el Plan Nacional de Desarrollo en el apartado al sector de la educación, del pasado sexenio 2006-2012, describe:

“Para fortalecer la democracia y la creación de ciudadanía, la escuela ha de adoptar y enseñar la ética de la responsabilidad y la participación. Igualmente, la formación de los niños y jóvenes de acuerdo con los valores cívicos y éticos es la mejor manera para que interioricen el trato igualitario entre hombres y mujeres, el respeto a todas las diferencias sociales, económicas, políticas, étnicas y religiosas, así como para prevenir, encarar y resolver graves problemas de nuestro tiempo, como la drogadicción, la violencia, la inequidad y el deterioro ambiental.” (SEP, 2007, pág. 18)

Así también el Plan Nacional de desarrollo del sexenio en curso 2012-2018, en su eje 3 destinado a educación, declara:

“Para mejorar la calidad de la educación se requiere transitar hacia un sistema de profesionalización de la carrera docente, que estimule el desempeño académico de los maestros y fortalezca los procesos de formación y actualización. Una vía para lograr es fortaleciendo los procesos de formación inicial y selección de los docentes. La necesidad de contar con maestros, directores y supervisores mejor capacitados destaca como la principal vía para mejorar la calidad de la educación básica.” (SEP, 2013, pág. 15).

El sistema educativo más bien está atendiendo a una transformación que pretende ser de fondo y refiere a que una mejor calidad de la educación está en los criterios de la capacitación de profesores, la actualización de programas de estudio y sus contenidos, los enfoques pedagógicos, métodos de enseñanza y recursos didácticos, pero aún hay mucha tarea pendiente.

Una herramienta que se está usando como parte de los mandatos de estas organizaciones internacionales es la evaluación que no se vive como una oportunidad para mejorar o como parte de la cultura de mejoramiento si no como una amenaza a la disminución de las horas de trabajo, la pérdida de trabajo o ahora hasta la prohibición de ejercer la profesión de educador, al menos en el sector público. Y para apoyar este propósito se ha creado el Servicio Profesional Docente que en su decreto de ley en el

capítulo I dedicado a los propósitos del servicio, artículo 14 apartado II menciona: “.. definir los aspectos principales que abarcan las funciones de docencia, dirección y supervisión, respectivamente, incluyendo, en el caso de la función Docente, la planeación, el dominio de los contenidos, el ambiente en el aula, las prácticas didácticas, la evaluación de los alumnos, el logro de aprendizaje de los alumnos, la colaboración en la Escuela y el diálogo con los padres de familia o tutores” (SEP, 2004); esto habla de un rol docente mucho más complejo, presentándose para el educador a ser una persona con formación integral, con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos que requiere las nuevas circunstancias escolares que ya es evidente no puede enfrentar sólo, sino requiere de una relación asertiva con toda la estructura en la escuela y fuera de ella.

### **1.3 La Reforma Integral para la Educación Media Superior, (RIEMS, acuerdo 447)**

La Reforma Integral para la Educación Media Superior (RIEMS), en un proceso mediante el cual se da la (propuesta en 2007) creación del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) con la intención de resolver los problemas de la Educación Media Superior en México pretende responder a las expectativas del mercado mundial pero también le apuesta a un mayor desarrollo económico nacional, así como también a cumplir con la formación de las nuevas generaciones dándoles nuevas competencias para la vida; así plantea grandes desafíos para la transformación de la escuela, y sobre todo para los maestros, por lo cual surge el Marco Curricular Común, tratando de incluir y atender a los diversos escenarios que se viven dentro de las escuelas del país.

Se observa una gran necesidad de que los docentes estén dispuestos a ser versátiles y comprometidos al respecto de ser responsables de causar, “en equipo”, un egresado con una formación integral que no sólo sea competitivo dentro del mercado laboral sino también un ser humano equilibrado en el sentido de que el mismo sea fuente de su propio bienestar en todas las dimensiones que requiere, además de ser una persona que tenga una conciencia participativa dentro de su comunidad. El acuerdo 447 de la RIEMS señala:” Que en el México de hoy ya no es suficiente que los docentes de la Educación Media Superior (EMS) centren su acción pedagógica en facilitar la adquisición de conocimientos de las asignaturas que imparten. Es indispensable que los maestros trasciendan los propósitos

exclusivamente disciplinares y apoyen de manera integral la formación de los jóvenes” (RIEMS, 2008), en otras palabras, los educadores hoy en día no sólo deben manejar, con cierto nivel de maestría, el conocimiento de la materia que imparten sino que además deben tener y desarrollar habilidades y actitudes que puedan enseñar en diferentes ambientes de aprendizaje, la utilidad de los conocimientos que se están aprendiendo, en la vida cotidiana así como habilidades y actitudes que le ayuden a enfrentar los retos que puede traer el futuro. Hay un proverbio popular que dice que “nadie puede dar lo que no tiene” para referirse que no sería ético y menos congruente pedir algo a los estudiantes que el mismo maestro no esté dispuesto a hacer o no tenga la capacidad para hacer o no haya hecho, o no se les puede pedir una conducta determinada si el docente no la ha desarrollado primero. Así los maestros deben tener dentro de sus competencias los atributos del perfil que se está pidiendo, un docente que enseña por competencias debe estar en constante autodesarrollo de nuevas capacidades en una dimensión integral, es decir, reeducándose en competencias profesionales, y en general de vida que le den el firme cimiento al compromiso de formar conocimientos, habilidades y actitudes en relación a lo que se está transmitiendo en el aula.

El acuerdo 447 de la RIEMS da las competencias profesionales docentes que van en correspondencia con el perfil de egresado del nivel medio superior, no importa a que sistema o subsistema este cursando, y se observa que no es idéntico o proporcional se puede leer desigual pero no por eso no funcional, sin embargo con algunos atributos que señala, pretende empatarlos con las competencias del perfil de egresado que está marcando el acuerdo lo que hace que la tarea del docente en su formación sea una tarea permanente y casi perpetua, el maestro debe estar en constante formación.

En este acuerdo se encuentra determinado lo que se debe entender por competencias docentes en su Capítulo II De las Competencias Docentes Artículo 3.- Las competencias docentes son las que formulan las cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social que debe reunir el docente de la EMS, y consecuentemente definen su perfil.

Este estudio se enfocará en medir el desarrollo de la competencia número ocho con sus atributos que son:

8. Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional. Atributos:

- Colabora en la construcción de un proyecto de formación integral dirigido a los estudiantes en forma colegiada con otros docentes y los directivos de la escuela, así como con el personal de apoyo técnico pedagógico.
- Detecta y contribuye a la solución de los problemas de la escuela mediante el esfuerzo común con otros docentes, directivos y miembros de la comunidad.
- Promueve y colabora con su comunidad educativa en proyectos de participación social.
- Crea y participa en comunidades de aprendizaje para mejorar su práctica educativa.

Con el complejo papel en el que se ha tornado el rol del profesor, es altamente necesario desarrollar el liderazgo con una actitud natural que se potencializa con su experiencia, maduración y compromiso con sus estudiantes y su entorno, es decir, una actitud de compromiso social y reflejado no sólo en la manera de controlar, guiar o impartir su clase, además requiere de apoyarse en la administración escolar, en el dialogo con otros docentes así como en el trabajo con sus colegas, para poder conseguir los objetivos planteados, y lograr involucrar de manera activa a los padres de familia para causar, proponer o crear ambientes de aprendizaje donde los chicos puedan desarrollar nuevas competencias para la vida. Sin embargo, haciendo la lectura de la RIEMS, se observa que queda corta al respecto del desarrollo de actitudes que se requieren para que de manera real existan las competencias o que se pueda decir que se está capacitando a que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea por competencias, aun hay detalles que hay que definir e implantar para que realmente se pueda declarar que una reforma es “integral”, este proyecto tiene el propósito de contribuir a esta en la medida que el mismo contexto permita, es decir, sin descuidar las condiciones de la institución donde se realiza el mismo.

## **1.4 Contexto de la preparatoria Benito Juárez García de la BUAP**

La Preparatoria Benito Juárez García pertenece a la oferta educativa de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, es la escuela de Educación Media Superior más antigua, pues es la primera que atendió las necesidades de cobertura de este nivel, de hecho ha vivido las diferentes transformaciones de política educativa dada en nuestro Estado y por supuesto de nuestro país, pues en sus inicios contaba sólo con dos años, posteriormente sus egresados podían entrar a alguna institución de educación superior. Actualmente cuenta con una población de aproximadamente 1857 jóvenes en los tres niveles que consta la Educación Media Superior. Aunque esta institución pertenece y está bajo la autonomía de la BUAP, se subordina a las leyes y reformas dadas por la Secretaría de Educación Pública (SEP), sin desatender el compromiso y la cultura dada por la universidad. La planta docente tiene diferentes condiciones de tipo laboral ya que es de tiempo parcial, tiempo completo con plaza definitiva, y docente por horas-clase; funciona en dos turnos, el matutino y el vespertino, la preparación académica mínima que tienen su planta docente es de licenciatura, los demás tienen alguna maestría y un reducido número cuenta con doctorado. La mayoría de ellos trabajan en otras instituciones o hacen algo más para complementar su salario, lo que hace difícil el trabajo colegiado, porque son pocas las ocasiones en que se reúnen para hablar de asuntos académicos, y la dirección es quien resuelve en la gran mayoría de los casos los conflictos o problemas que surgen con los alumnos, los padres de familia o problemas con alguno de los maestros, hay un clima laboral de cordialidad y apoyo, así como también hay apertura a las propuestas para mejorar la práctica docente, aunque se da una mayor cercanía con los docentes que pertenecen a la misma academia a la que cada uno pertenece dependiendo su área y materias que imparte.

Concluyendo:

La mayoría de las instituciones educativas en nuestros días están interesadas en ser competitivas, es decir tener la calidad necesaria para mantenerse vigentes en lo que se solicita por ley y también ganarse el reconocimiento dentro de la sociedad como una escuela que forma dentro de las expectativas de lo que se espera tanto en la formación de sus estudiantes como el nivel de resultados que producen sus egresados y de tener a la

planta docente adecuada para lograr ese objetivo. Y en esta nueva cultura de la evaluación para asegurar la calidad de los planes y los programas es necesario ir trabajando de manera congruente para cumplir en la manera de lo posible o exceder las expectativas de la sociedad en la que se vive y la que se sirve, la que determina que es la calidad, y lo que realmente da resultados en el contexto específico que se requiere, por lo que la siguiente cita parece muy pertinente porque se puede tener muchos compromisos que cumplir dentro de una gestión escolar pero nunca se debe perder de vista el alma que da sentido a lo que realmente es la educación:

“En general el desafío para toda la educación es, sentar las bases para el cambio y al mismo tiempo para mantener las mejores cualidades del presente. Cada nueva generación tiene que aprender a mejorar y desarrollar la sociedad, pero al mismo tiempo ser capaz de basar estos cambios en las tradiciones y los logros ya establecidos en la sociedad. La educación tiene que fomentar las capacidades de los jóvenes en una sociedad que tiene que reconocer todas estas capacidades antes de usarlos. Hay una compleja interrelación entre la educación y la sociedad. La educación es, en cierto modo, un espejo de la sociedad, pero al mismo tiempo un factor que influye en el desarrollo de la sociedad” (Fredriksson, U., 2004).

## CAPITULO II. MARCO TEORICO

### Introducción

Los seres humanos somos resultado de comunidades o pequeñas sociedades muy específicas, la escuela es una de las más importantes para obtener nuevos conocimientos, experiencias así como visiones sobre la vida, por la manera en cómo se da la interacción con el grupo pero sobre todo con el maestro; es por eso que la primera tarea que un profesor debería hacer es la reflexión sobre la importancia de su labor y su ejercicio docente, que lo lleve a conclusiones sobre las actitudes que requiere potencializar para una práctica de excelencia o a qué valores necesita ser fiel para que su trabajo alcance la trascendencia, valores como la integridad, el compromiso, la responsabilidad, la solidaridad, el respeto, la creatividad, la humildad por mencionar algunas, hace que el trabajo del educador sea mucho más consciente, autocrítico y autoreflexivo.

Los profesores competentes de cualquier nivel, para un adecuado desarrollo de sus funciones, no sólo deben dominar o poseer saberes y habilidades/destrezas propios de su profesión, y que aparte hoy en día se le exige tener, sino también contar con una serie de actitudes del ámbito personal, social y participativo, que les permita hacer frente a los actuales cambios del sistema educativo y esto es así porque el papel de educador se hace cada vez más complejo en la medida de que se va avanzando en esta sociedad digital, que interviene seriamente en la transformación de la adquisición de conocimientos así también estos conocimientos deben ser útiles a los alumnos en su vida cotidiana y sobre todo les de herramientas útiles para enfrentar los desafíos que el devenir del futuro les impone. Estas actitudes, que al final son resultado de autoestima, de tener un plan de vida bien

establecido, de cierto grado alto de madurez, se vuelven de crucial importancia porque son la manera en cómo se entrega ese conocimiento, es el cómo se lleva a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, es la disposición, el ánimo con que se planea una clase, se pone en marcha el plan y la manera en cómo se van haciendo ajustes de acuerdo a lo que los estudiantes van necesitando. Esto en el plano más básico de lo que la función del profesor tiene, pero para hacer frente al reto del contexto institucional es necesario tener una actitud de compromiso con el entorno escolar profesional pero también el que afecta a sus estudiantes, sobre todo en este nivel que va preparando a los jóvenes para la vida universitaria o la vida laboral.

## **2.1. Teorías que dan importancia a la formación docente en el marco del trabajo en equipo y el liderazgo**

### **2.1.1 Competencias**

A partir de la aparición de la globalización como la cara nueva del sistema económico mundial, en donde las fuerzas del mercado imperan en prácticamente todos los países, en todos los ambientes de nuestra sociedad, es decir, vivimos dentro de un enorme “mercado”; entendiendo al mercado en términos económicos, como el escenario (físico o virtual) donde tiene lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambios de bienes y servicios entre partes compradoras y partes vendedoras que implica un grado de competencia entre los participantes a partir del mecanismo de oferta y demanda, es decir, hay una competencia entre oferentes (empresas u organizaciones) en tener las mejores ventajas competitivas o los mejores atributos que los haga permanecer y sobresalir en el mercado y hay otra competencia por el lado de la demanda para encontrar un precio y las características adecuadas en bienes y servicios que sea más idóneo para satisfacer necesidades. Así se observa que la palabra “competencias” se vuelve del uso común, lo que la hace compleja de definir porque el estudio de las competencias muestra una diversidad conceptual, y disciplinar, difícil de delimitar, pues esto ha permeado a todos los niveles sociales, profesionales, académicos, etcétera; Martínez y Carmona (2009) hacen un análisis de algunos investigadores que han estudiado el tema de competencias y señalan: Agustín

Ibarra (2000) denomina la “transformación de los procesos productivos”, por lo que para aumentar la productividad no se requiere exclusivamente de equipos y tecnología de punta, sino que también se precisa, en palabras de este mismo autor, “de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización”, (como está citado en (Martinez, 2009)) la movilización de conocimientos, destrezas, actitudes y valores de su personal que hacen mucho más competente a una empresa, donde se puede observar en el trasfondo de este análisis a los seres humanos como un insumo porque requerimos de determinadas cualidades para entrar al mercado laboral. Los empresarios buscan cada vez más la “competencia”, que está estructurada por elementos que no sólo tienen que ver con conocimientos, habilidades y actitudes, además con rasgos de personalidad a cada individuo que combina la capacitación y calificación, adquirida para la formación profesional, la aptitud para el trabajo en equipo, la proactividad, el gusto por el riesgo, etc.

Según el diccionario de la Real Academia Española el concepto competencia posee un doble significado. En primer lugar, competencia, del latín “competentia”, que significa competir (Real Academia Española, 2017). En este sentido, nos encontramos con las siguientes acepciones: disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo; segunda, competencia como oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa; la tercera acepción se refiere a la situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio; también como persona o grupo rival; y hay un cuarto que tiene que ver con tener las características adecuadas de pericia para pertenecer, o resolver algún problema.

Diferentes autores han tratado de dar una explicación a qué se entiende por competencia. En términos generales coinciden en definirla como el conjunto de conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne a su trabajo. De esta forma se combina el conocer con el saber hacer. No sólo se enfatizan los conocimientos y habilidades sino su componente aplicativo y contextualizante. La competencia se reconoce en la práctica cuando se hace frente a una situación problemática porque de otra manera las competencias no se puede

manifestar, así que competencias se medirá en la medida que se puedan resolver conflictos o problemas, de esto se puede deducir que las competencias en la medida que se apliquen en el ámbito laboral, de esta manera tenemos varias opiniones que hablan de competencias dentro de este contexto pero también son enriquecidos porque tienen una visión de competencias con elementos que contrastan porque están contruidos desde aptitudes, rasgos de personalidad y experiencia:

Lévy-Leboyer (Lévy-Leboyec, 2003) señala que “las aptitudes y los rasgos de personalidad se definen como diferencias entre los individuos (características individuales), mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y, más concretamente, a las misiones que forman parte de un puesto” Se puede destacar que hay una relación entre competencias, aptitudes y rasgos de personalidad, pero con un importante matiz, las competencias son algo más que características individuales ya que también hacen alusión a los conocimientos que se han ido adquiriendo a través de la experiencia dentro de su ámbito laboral o de especialidad.

Tejeda (2014) haciendo análisis de algunas propuestas sobre la definición de competencias en el ámbito académico menciona: Aguerro (2009) son la promoción de capacidades para resolver problemas, valorando riesgos y tomando decisiones, lo cual implica trabajar en forma individual o en equipo, asumir liderazgos, relacionarse de forma colaborativa y comunicarse de forma idónea para poder desarrollar el aprender a aprender (citado por (Tejeda, 2014, pág. 50).

Este punto de vista complementa el concepto de competencias anterior pues menciona “capacidades” le agrega actitudes de trabajo colaborativo y de liderazgo para un aprendizaje autónomo, que es una competencia muy importante dentro de las genéricas para la educación media superior. La mayoría de las definiciones de competencia profesional no se limita al conjunto de habilidades o destrezas requeridas para desempeñarse adecuadamente en un determinado contexto, ni a la simple ejecución de tareas, sino que también involucra una combinación de atributos con respecto al saber, saber hacer, saber estar y saber ser (Gonzalez, Waggenar, & Beneitone, 2004). Un punto de vista destacado en este tema es el de Perrenoud que señala que no hay un concepto de competencias determinado por el consenso sin embargo citaremos la que da él que

contribuye a esta investigación y va de acuerdo con las competencias profesionales docentes que se buscan y destaca: “la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones” (Perrenoud, 2007). Esta definición involucra cuatro aspectos: 1. Las competencias no son en sí mismas conocimientos, habilidades o actitudes, aunque movilizan, integran y organizan recursos. 2. Esta movilización sólo resulta pertinente en situación, y cada situación es única, aunque se la pueda tratar por analogía con otras, ya conocidas. 3. El ejercicio de las competencias pasa por operaciones mentales complejas, sustentadas por esquemas de pensamiento, que permiten determinar (de un modo consciente y rápido) y realizar (de un modo eficaz) una acción relativamente adaptada a la situación. 4. Las competencias profesionales se crean en formación, pero también a merced de la navegación cotidiana del practicante, de una situación de trabajo a otra (Perrenoud, 2007). También el concepto de Carles Monereo contribuye pues aunque señala que el término “competencia” se vuelve confuso lo enmarca hacia las competencias profesionales docentes y refiere: “el concepto de competencia debe referirse al conjunto de conocimientos y estrategias que pueden permitir a un docente afrontar con éxito los problemas, conflictos y dificultades que de forma más habitual se le presentan durante su ejercicio profesional. También deberían incluirse problemas de carácter emergente, es decir aquellos que, realizando un cierto análisis prospectivo, podemos prever que durante el próximo lustro tendrán una presencia cada vez más evidente en las aulas y una influencia progresivamente mayor en los procesos de enseñanza y aprendizaje” (Monereo, 2011).

Concluyendo, las competencias es un término que está aún en construcción por la versatilidad de los contextos donde se usa, pero en lo que se puede coincidir es que es una habilidad para aplicar estrategias basadas en conocimientos, habilidades y actitudes en situaciones específicas, que depende de la personalidad de los individuos, de sus experiencias y de cómo han asimilado los aprendizajes para utilizarlos en su vida laboral y cotidiana que puedan adaptar a la solución de problemas con cierto grado de asertividad según sus necesidades específicas que permita prever posibles problemas que se puedan presentar en el futuro para poder aplicar soluciones innovadoras y creativas.

## **2.2 Bases de la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS), en el modelo por competencias para desarrollar el marco curricular común, retos y fundamentos teóricos.**

Es necesario hacer una contextualización de las RIEMS donde se trata de fundamentar el modelo constructivista por competencias como una alternativa viable para los problemas que históricamente ha tenido el nivel de Educación Media Superior así como responder a las exigencias que se imponen a nuestro país como resultado de un mundo cambiante;

La RIEMS para cumplir con sus objetivos necesita cumplir con 4 objetivos:

1. Construcción del Marco Curricular Común (MCC), se refiere a las competencias genéricas y disciplinares que en las diferentes modalidades de bachillerato los estudiantes deben adquirir, esto es, los conocimientos, habilidades y actitudes que tiene un egresado para enfrentar la vida y que deben desarrollar todos y cada uno de los estudiantes que han cursado el nivel medio superior.
2. Definición y reconocimiento de las opciones de la oferta de la Educación Media Superior (EMS), es decir, no importa en que modalidad del bachillerato se encuentren los estudiantes, ellos pueden adquirir las competencias que se han determinado para los egresados de la EMS. Este nivel tiene la característica de ser diverso porque hay diferentes sistemas que responden a las necesidades que van proyectando los estudiantes porque pueden tener la opción de prepararse para el nivel superior e universitario o prepararse para incorporarse al mercado de trabajo como técnicos en alguna área.
3. La profesionalización de los servicios educativos, se refiere a la unificación de los objetivos y a un firme apego al Marco Curricular Común y a la oferta educativa del Sistema Nacional del Bachillerato (SNB). En este punto se necesita formar un perfil del maestro a partir de un grupo de competencias, así como fortalecer las tutorías con base en los requerimientos de los estudiantes. También es relevante profesionalizar a los directivos de las instituciones educativas, para que haya una

facilitación del trabajo docente, así como una estructura de evaluación integral que promueva la mejora continua dentro y fuera del aula, pues las competencias tienen un impacto social y no se verán solo desde el punto de vista académico o meramente intelectual.

4. Certificación nacional complementaria; se obtiene cuando se cumple adecuadamente con los tres puntos anteriormente mencionados. La certificación se traduce en el aval de que los egresados han obtenido las competencias genéricas y disciplinares en una institución certificada y que cuentan con la preparación suficiente para continuar con sus estudios en el nivel superior.

Para resolver los diferentes problemas de la educación media superior la Reforma Integral de la Educación Media Superior tiene retos importantes que es necesario atender:

a) Cobertura: Existe una falta de cobertura en la educación media superior (EMS) que obedece, entre otros factores, a la alta deserción y la escasa eficiencia terminal. Es entonces en el contexto de la globalización, donde se requiere, entre muchas otras cosas, mano de obra calificada. En ese sentido, México tiene la exigencia de ser más competitivo y no lograra esto sin alcanzar esta meta. El documento de las RIEMS, (SEP, 2008) afirma “La educación que reciban los estudiantes de la Educación Media Superior, debe contribuir a su crecimiento como individuos a través del desarrollo de habilidades y actitudes que les permitan desempeñarse adecuadamente como miembros de la sociedad”

b) Calidad: Implica dar a los estudiantes una formación sólida de valores cívicos y éticos, además de prepararlos en un dominio de conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para la vida adulta, y con la firme voluntad de acabar íntegramente los estudios en el tiempo determinado de la modalidad del bachillerato al que estén inscritos.

c) Equidad: este es uno de los mayores retos porque es garantizar a los estudiantes una igualdad de oportunidades no importando ni sus recursos económicos o el estrato socioeconómico en el que se encuentren, de modo que exista la misma calidad educativa en cualquier institución donde ellos estudien, y que esta no sea una condición de exclusión que

sea un obstáculo para su futuro desarrollo profesional o laboral, sin embargo sigue sin cumplirse, pues va a determinar mucho el nivel educativo que tenga la institución de nivel medio superior para poder acceder a una institución de nivel superior que vaya de acuerdo con sus propias condiciones, recursos familiares y visión a futuro del mismo estudiante.

d) Pertinencia y relevancia de los planes y programas de estudio: La pertinencia en los estudios implica dar respuesta a inquietudes tanto de los jóvenes que desean continuar estudiando, como de quienes quieren incorporarse al mercado laboral, por lo que éstos deben ser acordes con las exigencias de la sociedad del conocimiento y con la dinámica que requiere dicho mercado. Los planes y programas de estudio deberían atender las necesidades de pertinencia personal, social y laboral, en el contexto de las circunstancias del mundo actual, caracterizado por su dinamismo y creciente pluralidad. Los jóvenes requieren encontrar en la escuela un espacio significativo y que impacte de manera positiva su vida y sus circunstancias.

e) Tránsito de estudiantes entre subsistemas y escuelas: la posibilidad de un cambio entre modalidades o escuelas sin que haya ningún problema, responde al propósito de subsanar la deserción, por cualquier motivo, y también esta dado por la intención de dar reconocimiento a cualquier tipo de subsistema dentro de la Educación Media Superior.

Además de los retos que enfrenta la RIEMS, también tiene un marco teórico determinado que sustenta la propuesta del modelo por competencias, los fundamentos de la reforma, tienen un marco normativo de las disposiciones a las que se sujetaran los subsistemas de educación media superior, los razonamientos en los que esta cimentada es en un enfoque constructivista, basado en el aprendizaje por proyectos, poniendo énfasis en la resolución de problemas de la cotidianidad usando herramientas investigativas para la construcción de conocimiento y bajo un esquema de colaboración. Así el marco curricular común que se crea bajo el modelo por competencias propuesto por la reforma dicta las competencias del perfil del egresado como el perfil para docentes

Estos perfiles tienen sus principios en diferentes teorías del aprendizaje:

Aprendizaje por descubrimiento (J. Bruner): El aprender es un proceso activo, social en el cual los estudiantes construyen nuevas ideas o los conceptos basados en conocimiento

actual. El estudiante selecciona la información, origina hipótesis, y toma decisiones en el proceso de integrar experiencias en sus construcciones mentales existentes.

Por lo que la instrucción, el instructor debe intentar y animar a estudiantes que descubran principios por sí mismos

Aprendizaje significativo (D. Ausubel, J. Novak): la estructura de los conocimientos previos condiciona los nuevos conocimientos y experiencias, y éstos, a su vez, modifican y reestructuran aquellos, el aprendizaje significativo de acuerdo con la práctica docente se manifiesta de diferentes maneras y conforme al contexto del alumno y a los tipos de experiencias que tenga cada estudiante y la forma en que las relacione.

Psicología cognitivista (Merrill, Gagné): El aprendizaje es un proceso activo, el aprendizaje se facilita a través de la demostración del conocimiento, en lugar de la simple transmisión de información, los estudiantes deben integrar los nuevos conocimientos y destrezas en su mundo, en su quehacer diario. Y se facilita cuando el estudiante puede demostrar, discutir su nuevo conocimiento o habilidad, y cuando puede crear, inventar o explorar nuevas formas de utilización.

Constructivismo (J. Piaget): Considera cuatro estadios de desarrollo cognitivo universales para los seres humanos, el aprendizaje de un estudiante mediante la asimilación de la situación problemática demandará una acomodación para superar la misma y por ende para construir su aprendizaje. Aprendizaje es en definitiva un proceso continuo de equilibración (adaptación, asimilación y acomodación) que se produce entre el sujeto cognoscente y el objeto por conocer.

Socio-constructivismo (Vygotsky): Importancia de la interacción social, Incidencia en la zona de desarrollo próximo, aprendizaje colaborativo y el aprendizaje situado. Considera el aprendizaje de nuevos conocimientos a partir de los saberes previos, pero inseparable de la situación que los produce. Aprender es una experiencia social donde el contexto y el lenguaje juegan un papel básico como herramienta mediadora, aprende entre la relación social profesor-alumnos y alumnos-alumno, la interacción entre los especialistas y los iguales ofrecen un andamiaje de aprendizaje (zona de desarrollo próximo), los aprendizajes tienen lugar en un contexto (el aula debe ser un campo de interacción de ideas,

representaciones y valores) en el que los participantes negocian los significados, el conocimiento es una interpretación personal.

La RIEMS recurre a teorías del aprendizaje desde donde implementar el modelo constructivista por competencias, sin embargo si se hace una revisión de su contenido, aun queda en el plano instrumentativo, es decir, representa un verdadero reto en lograr las habilidades que se demandan sin embargo cada una de las competencias docentes plasmadas necesita una parte actitudinal que tal vez este obviando, pero esta obviedad ya no la convierte en integral y es necesario hacer una reflexión sobre las actitudes que se requieren para reforzar las tareas que ya de por si son demandantes en la atención a jóvenes del nivel medio superior.

### **2.3 Las competencias de liderazgo manifestado en el trabajo colaborativo en la RIEMS**

El liderazgo es un término que está de moda en nuestra sociedad sobre todo en esta época donde prevalece la ideología economicista de ser altamente eficaz dentro del mercado como una condición de éxito; el liderazgo se entiende como la condición del líder, donde lleva un rol directivo, con un mayor rango y jerarquía, la función que tiene el líder dentro del grupo; el diccionario de ciencias de la educación describe dentro de la psicología social: “se refiere al ejercicio de la *autoridad interiorizada*, y aceptada por un grupo”. Es decir existe una persona que toma una postura mental de una responsabilidad mayor que el resto del grupo y existe un grupo que acepta esa situación social dentro de la comunidad.

El liderazgo es un componente fundamental en el trabajo docente de cualquier nivel porque tienen la responsabilidad de transmitir conocimientos, desarrollar habilidades y promover actitudes y valores que formen a los jóvenes para la vida adulta, dentro de la RIEMS esta postura de liderazgo esta más bien dado por el cargo que ocupa dentro del conjunto de la institución representada principalmente en la figura del director porque de él hay guía, influencia en beneficio de los demás y encausa los esfuerzos de cada uno de los miembros que forman la comunidad escolar, y los estudiantes sacarán provecho de las

tácticas que tome la dirección en la medida que cause unión, un ambiente libre y seguro para trabajar y desarrollo de los miembros de la comunidad, sin embargo no se habla de este tipo de actitudes necesarias para el avance y consecución e los objetivos establecidos. De acuerdo con Delgadillo (2011) Los directores pueden volverse líderes instructivos en el qué, cómo y para qué de la educación; o transformacionales, que reconozcan, potencialicen y transformen cualquier entorno. En virtud de lo antes mencionado está cimentada la Reforma Integral de la Educación Media Superior, ya que es el liderazgo el que causa la eficiencia en cualquier ámbito dentro de las instituciones educativas.

Desde el planteamiento de la RIEMS en el enfoque por competencias se puede observar que hay un sentido social muy marcado incluso desde las definiciones que da de competencias profesionales docentes y el acuerdo 447 dicta: “Las competencias docentes son las que formulan las cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social que debe reunir el docente de la EMS, y consecuentemente definen su perfil”, sí bien cada profesión tiene una misión de contribución a la sociedad en su conjunto, los docentes en específico son guardianes del espíritu que guarda en si mismo la educación en el ámbito social, así esta definición denota una exigencia de que el docente de EMS, sea una persona con virtudes integrales que alcanzan todos los aspectos del ser humano, pues debe ser consciente de la responsabilidad que le atañe, por lo cual debe tener una ética que enseña, y que motiva a sus estudiantes, también los conocimientos suficientes para poder entregarlos de manera creativa, y acorde al plan de estudios, haciendo que ellos siempre vean la utilidad en su vida, y que ha alcanzado cierto manejo ético y académico, que su práctica docente es altamente eficiente en el aula y de manera institucional y que ese trabajo rinde frutos en resultados concretos de avance educativo, social y personal.

En el acuerdo 442 cuando habla de la pertinencia de la educación media superior en el contexto actual y de los desafíos que los jóvenes deben enfrentar con determinados conocimientos, habilidades y actitudes, se infiere que lo que la reforma marca como una consecuencia de cursar el nivel medio superior tiene un fuerte contenido de liderazgo pues pide ciertas habilidades que debería tener un líder dentro de nuestra comunidad así se enmarca:

“Las circunstancias del mundo actual requieren que los jóvenes sean personas reflexivas, capaces de desarrollar opiniones personales, interactuar en contextos plurales, asumir un papel propositivo

como miembros de la sociedad, discernir aquello que sea relevante a los objetivos que busquen en el cada vez más amplio universo de información a su disposición y estar en posibilidades de actualizarse de manera continua” (SEP, 2008, pág. 38).

En la cita anterior se observa liderazgo desde la perspectiva de una actitud con un determinado grado de autoconfianza, con la seguridad y conocimiento de si mismo tanto de sus capacidades como de sus propias carencias, sin juzgar estas como algo negativo, sólo como parte de una actitud madura y con la conciencia de ser perfectible y con el compromiso de que pueden lograr lo que se propongan en su vida, con la voluntad de hacerlo. Esto puede ser difícil de imaginar pues la edad de los jóvenes que cursan la educación media superior va desde los 15 hasta los 18 años aproximadamente y difícilmente se puede tener una actitud de resolución y seguridad, en la mayoría de los estudiantes, sin tal vez haber tenido experiencia laboral o de otro tipo aparte hay que tomar en cuenta el factor familiar, que juega un papel importante en su formación y reafirmación de su personalidad pues es desde casa la que va a fomentar actitudes que lo apoyen a desarrollar estas maneras de ser y no sólo en la escuela. Ahora si lo vemos desde la escuela los docentes y de hecho la institución educativa en su conjunto tiene que tener la sensibilidad, el compromiso y la destreza para que sus estudiantes comprendan y se apropien de la actitud que vaya de acuerdo a esta meta enfrentándose en algunos casos a un ambiente familiar adverso a lo que se pretende enseñar en la escuela según sea el caso por eso es que el proyecto de la RIEMS es ambicioso y hasta difícil de lograr al pie de la letra.

En otra parte del acuerdo 442 de la RIEMS menciona:

“un enfoque de competencias conlleva un planteamiento pertinente de los procesos de enseñanza y aprendizaje, actividad que compete al docente, quien promoverá la creación de ambientes de aprendizaje y situaciones educativas apropiadas al enfoque en competencias, favoreciendo las actividades de investigación, el trabajo colaborativo, la resolución de problemas, la elaboración de proyectos educativos interdisciplinarios, entre otros” (SEP, 2008, pág. 40)

Este párrafo señala el carácter social que requiere la práctica docente, la comunidad escolar debe estar conectada, en otras palabras, es el equipo que contiene o que brinda apoyo a los estudiantes para lograr desarrollar las competencias genéricas, disciplinares y profesionales a cabalidad, como manifestación de la calidad educativa que ofrece para sus estudiantes, sus egresados y para la sociedad en general, la educación desde el enfoque del

modelo por competencias requiere altamente del trabajo colaborativo, entre docentes y entre docentes y personal administrativo, y con los padres de familia y los que realmente toman las decisiones en las escuelas donde trabajan, para crear ambientes nuevos de aprendizaje, la resolución de problemas y los proyectos educativos interdisciplinarios. Para esto el docente debe tener determinadas características que avancen la acción y promuevan el trabajo colaborativo, como son el liderazgo, una visión clara de las metas a alcanzar, la responsabilidad y la firme resolución a causarlo. Como lo había ya mencionado la teoría sociocultural de Vygotsky, el desarrollo cognitivo del ser humano es en gran medida formado por la sociedad que rodea a la persona, es un proceso social, donde padres, parientes, maestros, en general, contribuyen al aprendizaje a las visiones de la realidad que tienen otros seres humanos, es decir el aprendizaje es producto de una interacción social entre el “niño” y un tutor “competente”, el cual moldea comportamientos a través de instrucciones verbales, Vygotsky se refiere a este fenómeno como un diálogo cooperativo o en colaboración (Carrera & Mazzarella, 2001), sin embargo los seres humanos no perdemos la capacidad de seguir aprendiendo y este mismo sigue siendo un proceso social. Así el modelo por competencias creado desde las teorías de Vygotsky y las de Piaget, como sostiene Felder R, y Brent R (2007), “Vygotsky y Piaget promovieron un tipo de enseñanza activa y comprometida, al plantear que las funciones psicológicas que caracterizan al ser humano, y por lo tanto, el desarrollo del pensamiento, surgen o son más estimuladas en un contexto de interacción y cooperación social”. El aprendizaje requerido para desarrollar las competencias docentes no solo se puede dar dentro de un proceso individual de asimilación como parte de esta capacidad flexible que tenemos los seres humanos, así como una gran capacidad de autorregulación. Como afirmaba Vygotsky “todos los procesos psicológicos superiores se adquieren primero en un contexto social y luego a nivel individual se internalizan. La interacción con los pares en el contexto de la escuela facilita el aprendizaje” (Chavez, 2001). Son muchos los autores (Hinde and Kovac (2001), Tien et al (2002) Nurrenber and Robinson (1997), todos citados por Felder R, y Brent R, (2007)), que han hecho investigaciones sobre los beneficios del trabajo colaborativo en áreas como ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas que avalan las bondades que esta estrategia proporciona a estas áreas. Entre éstas se cuentan el desarrollo de las habilidades para resolver problemas, un mejor entendimiento conceptual, así como el desarrollo del

pensamiento crítico y de habilidades para trabajar en equipo. De hecho el trabajo en colaboración tiene la ventaja de que se aprende de los demás, de otros expertos, y que potencializa el desarrollo de los equipos de enseñanza aprendizaje, así como optimiza los recursos con los que puede contar una institución y es importante porque no todo está en el salón de clases, por lo que se requiere de crear sinergias, que apoyen los propósitos individuales, los de otros docentes, las de la institución pero sobre todo el objetivo de apostarle a este modelo de competencias como la alternativa para la solución de las adversidades que atraviesa la EMS en nuestro país o al menos hay que probar la propuesta dada. Otra de las aportaciones al concepto de trabajo colaborativo esta dado por Jiménez que menciona: “intercambio de ideas y acciones de los miembros implicados en el proceso de gestión de la organización, lo que incluye la promoción de ideas, actividades formativas y propuestas de acción (Jiménez González, 2009) sigue mencionando que cada miembro del equipo debe ser colocado de acuerdo a sus intereses y aptitudes como parte de la visión estratégica ya que otro requisito para el trabajo colaborativo es tener un objetivo común. Así también no se debe olvidar que el trabajo colaborativo requiere en si mismo de un esfuerzo de coordinación y organización, y es la parte que representa un desafío para el grupo porque lleva implícito una responsabilidad y compromiso que deben ir de acuerdo a los objetivos planteados desde el inicio, algunos estudiosos de la competencia del trabajo colaborativo la determinan como: “un conjunto de personas autónomas y reflexivas que trabajan en armonía y en apoyo mutuo y buscan el desarrollo de profesionales de la educación comunicándose entre ellos” (Fombona , Iglesias, & Lozano, 2016). De hecho este papel de organización y coordinación también es una competencia donde estos atributos están dados en el liderazgo que reside en el grupo, pero en su ejercicio influyen factores y cualidades personales, como la exactitud en la percepción de papeles y situaciones, la formación personal, las expectativas generales, los valores que se encarnan dentro de la personalidad de cada persona “líder”, así lo señala Delgado (2004), siendo una competencia transversal que es una función, que tiene una visión estratégica para un problema, en el aula o dentro de la institución, que condiciona los ritmos de trabajo crea impulsos, orienta energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de la organización, y como ya se había determinado es compartida pues se distribuye y se delega en otras personas, en equipos, etcétera, y si se apropia es parte de la cultura institucional

porque se puede volver un valor que la constituye (Delgado, 2004). El liderazgo educativo tiene la misión de favorecer el desarrollo integral de sus estudiantes o colaboradores, creando actividades conjuntas, quitando barreras para avanzar hacia los objetivos planteados, y logrando una dinámica tal que genere cambios positivos en la institución, así el liderazgo es algo necesario, imprescindible y hasta exigible. Diversos estudios sobre liderazgo dentro de los centros escolares también van enmarcando los principales atributos con los que debe contar por ejemplo, Martins, Cammarot, Neris Canelón (2009) hablan de un liderazgo transformacional refiriéndose como: “El liderazgo requiere de un reenfoque mental, con el fin de una nueva de percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes” (Martins, Cammarot, Neris, & Canelón, 2009). Y aunque algunos teóricos dedicados a actitudes emprendedoras y liderazgo es una de ellas, hablan de “tipos”, y se presta a debate, es importante distinguir que estilos de ser líder puede haber como personas, pues muchas veces esa manera de ser esta dada por circunstancias de diferentes indoles como personalidades. Pero lo que es más alcanzable es observar los atributos que hacen a la competencia de liderazgo por las cuales destaca. Pero “líder” es diferente a “director” pues el primero esta dado por atributos y características propias de personalidad, experiencia y habilidad y la segunda esta dada por tareas que se asignan una investidura dada por un empleo, una clase social, sin embargo, no necesariamente tiene la competencia de liderazgo dentro de su personalidad y estilo. En este orden de ideas, Nuñez (2002), considera seis características básicas de liderazgo: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

La habilidad mental, esta dada por la superioridad intelectual, una visión profunda, global e integral de la institución, del cargo, del problema o del contexto, y debe saber manejarlo para que el grupo pueda apropiarse de eso, y se puedan tomar las decisiones más adecuadas, así como formular las estrategias que sean congruentes con lo que se persigue. La madurez emocional, está relacionada con la confianza que tienen las personas para lograr ser eficientes así como tener confianza en lo que hacen, tiene el pleno conocimiento de lo que desean por parte de los demás miembros de la organización y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con objetividad que se requiere. La

necesidad intrínseca de logro, es una conducta de tener claros los objetivos, no sólo los personales, sino los de las institución, así como la consecución de metas planteadas dentro del grupo así como también tiene la característica de que les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas. La habilidad para resolver problemas se presenta cuando se requiere hacer un análisis entre la causa y efecto y por lo mismo, el docente centra sus esfuerzos en la primera. También han aprendido a dirigir los recursos con que cuentan a la solución de esos problemas. La empatía, está relacionada con esa habilidad que les permite a los identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista de los demás o de sus propios estudiantes o colegas, este es una manera coloquial de entender empatía, sin embargo este atributo esta muy ligado a la madurez emocional, pues se requiere un alto nivel de autoconocimiento, como de autodomínio para ser cercano a los demás, pues en la medida que se conocen también las propias debilidades y las maneras de reaccionar, también se puede preveer determinadas reacciones en la comunicación, como en la manera de relacionarse con los demás miembros del equipo. La representatividad, destaca la responsabilidad del docente o del personal administrativo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores. Tener la plena conciencia de que su conducta, sus decisiones, su trato, incluso sus resultados serán observados como parte de una comunidad, de un grupo o de una institución. Y a estas características o atributos faltaría agregar uno muy importante y que es la base para que funcione y es la de integridad, si pensamos y estudiamos esta palabra desde la determinación de ella en el diccionario, refiriéndonos a: “el estado de lo que está completo o tiene todas sus partes, es la totalidad, la plenitud. Lo íntegro es algo que tiene todas sus partes intactas o puras. Es decir, una actitud de integridad dentro de liderazgo es lo que da funcionalidad a las acciones porque serán congruentes, y también alcanzarán un nivel alto de compromiso, y logrará al armonía entre los atributos antes mencionados, pues para poder lograr objetivos dentro de una organización educativa, conduciendo, guiando, organizando, coordinando a otras personas de diferentes edades, circunstancias sociales, etcétera, se requiere un grado de integridad que lo haga funcional, que lo haga “de una sola pieza” (Muñoz Serrano, 2004), esto garantizará una cohesión del grupo así como la transformación de las instituciones que realmente se necesita. Este atributo es lo que caracterizo a los líderes que han hecho una diferencia en la humanidad y que se han vuelto

una inspiración como Mahatma Gandhi, la Madre Teresa, Nelson Mandela, que cumplían con los anteriores atributos y que movieron masas, y las siguen moviendo aun a pesar de su muerte. Pero para desarrollar este atributo es necesario disciplina, congruencia, constancia y estar dispuesto a renunciar a quedar bien con los demás, pues esta categoría contiene una buena dosis de honestidad con los demás y con nosotros mismos, siempre enfocados en el ideal o los ideales planteados a lograr como parte de la madurez emocional y el autoconocimiento planteados en un plan de vida concreto, donde la trascendencia es el trabajo consciente que hacemos con nuestros estudiantes y que de hecho es parte de un ser humano en equilibrio (Maslow, 2007). Los docentes debemos aspirar a este tipo de personalidad, porque tenemos en nuestras manos a muchas personas, diariamente, no importa el nivel, como guardianes de la misión de la educación. Considerando el enfoque de cada una de estas habilidades, el docente como los directivos de una institución educativa, deberán canalizar de manera integral estas habilidades a fin de que su trabajo y gestión se vea fortalecida en la medida en que dirige de manera efectiva a sus estudiantes, miembros de su equipo de aprendizaje o todos los miembros de la organización y logra su integración con el entorno sociocultural adonde se encuentra inmersa la escuela.

Regresando a las competencias profesionales docentes dictadas en la RIEMS, y si las observamos cada una a conciencia se infiere que requiere un determinado grado de liderazgo implícito dentro de lo que marca la exigencia de la RIEMS, la competencia en la cual se basará este estudio es la octava y se refiere un trabajo en equipo de manera explícita; así la última competencia que enumera la RIEMS en su acuerdo 447 dice: “8. Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional”. Se denota que debe haber una participación activa del docente en el entorno escolar, con una actitud propositiva con un compromiso con la institución en la que labora con los objetivos presentes y una determinación a cumplirlos en el tiempo establecido y acorde a las necesidades planteadas; Gómez (2015) hace la observación de que cada competencia docente se manifiesta o tiene una correspondencia dentro de las competencias para los egresados del nivel medio superior, así esta competencia se empata con dos competencias, marcadas en la RIEMS, que dicta: Trabaja en forma colaborativa, con sus competencias genéricas: Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos. Participa con responsabilidad en la sociedad, con sus competencias genéricas: participa con

una conciencia cívica y ética en la vida de su comunidad, región, México y el mundo; Mantiene una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales; Contribuye al desarrollo sustentable de manera crítica, con acciones responsables. Los atributos de esta competencia está en el mismo sentido, requiriendo el trabajo colegiado para su cumplimiento a cabalidad, Cesar Coll (2013), afirma que el trabajo conjunto de los maestros debe encaminarse a crear nuevos ambientes de aprendizaje, generar alianzas, contextos comunitarios específicos bien delimitados para hacer planes escolares, fortalecer los nichos comunitarios que aprovechen los recursos que ya se tienen, justo para que la escuela siga siendo una de las fuentes donde se da el mayor aprendizaje significativo. De hecho estas dos competencias generan un especie de círculo virtuoso, el liderazgo genera grupos que están comprometidos a lograr determinados objetivos, y surge liderazgo dentro de ellos y el mismo grupo da honor a su líder y el líder los apoya y guía, “les da poder” para acción, logro y crecimiento. Y eso hace que su ambiente se transforme.

En la RIEMS no está dictado o determinado como tal, los conceptos de liderazgo, de hecho se le asocia a la figura del director desde el acuerdo 449 (SEP, 2008), donde se establecen sus competencias con sus atributos sin embargo nuevamente esta hecha desde el punto de vista instrumental, en lo que tiene que ver con las tareas o sus funciones dejando ausentes las actitudes necesarias para el perfil, así como de la misma manera están las competencias docentes ya antes mencionadas, y se descuida o se deja del lado que el docente también conduce a personas hacia objetivos por lo que tanto la competencia de liderazgo como la de trabajo colaborativo se vuelven deseables dentro de los perfiles docentes del nivel medio superior.

Estas competencias que se pretenden medir están dadas en las competencias genéricas que describen el perfil del egresado y las competencias profesionales docentes y sin lugar a duda en las competencias del director, donde estas tres categorías ponen como parte de sus competencias y atributos liderazgo que también se manifiesta en el trabajo colaborativo como parte de su función orientada hacia la calidad educativa. Sin embargo, estas son muy descriptivas, el soporte que da a estas competencias son las maneras de ser, los rasgos de personalidad que los seres humanos imprimen a sus labores, que se

manifiestan en los “haceres” o tareas que dan como resultado las competencias, de otra manera las competencias se vuelven impensables o son difíciles de desarrollar.

También hay algunos estudios que se han hecho sobre la exigencia de estas competencias como parte de realmente hacer funcional lo que dicta la RIEMS, así se enfatiza en el liderazgo transformador como determina Delgadillo (2011) “El liderazgo educativo debe propiciar el desarrollo de sus estudiantes o colaboradores, creando actividades mancomunadas, retirando barreras y obstáculos, y logrando una buena activación para generar el cambio, en primer lugar en las personas. José Manuel Coronel Llamas complementa que para el colectivo: el desarrollo del liderazgo educativo, al menos desde nuestra posición, es absolutamente imprescindible, exigible y necesaria sin ningún tipo de cortapisas ni paliativos” (Delgadillo Iparrazar, 2011), y sigue citando otros autores como José Pérez Albo explica al respecto: “Los líderes transformacionales persiguen tres metas fundamentales: primero, estimular y desarrollar un clima de colaboración dentro de la escuela; segundo, contribuir al desarrollo profesional de los docentes; y, tercero, ampliar la capacidad de la escuela para resolver problemas” (citado dentro de Delgadillo, 2011). Y aunque ya se dijo que no hay tipos muy específicos de liderazgo, sino líderes, es importante enmarcar algunos estilos que han sido propuestos desde la mirada humanista de Carl Rogers (1997), un liderazgo que acompaña, no que influye, confiando y respetando por completo el punto de vista de la otra persona como una opinión que contribuye al resto del equipo, desde esta postura los puntos de vista se complementan, porque los docentes ya tienen una preparación académica dada que les puede permitir proponer, no se trata de ser permisivos o que no haya una rendición de cuentas al respecto de las responsabilidades asignadas, más bien es una práctica comunicativa de apertura a las opiniones de los demás, de profundo respeto y apoyo, soltando los pensamientos sesgados sobre simpatías o animadversión. Así en un estudio anterior ya se había plasmado que:

“liderazgo como una actitud del docente en analogía con el terapeuta, como lo determina Rogers (1997). Los seres humanos necesitamos de la educación para el crecimiento de habilidades de todo tipo que nos ayuden a sobrellevar con éxito las relaciones con las personas, así como insertarnos en la sociedad; lo que puede equipararse a ser sanados de nuestros vicios, de los malos hábitos o de aquellas cuestiones que no nos dejan avanzar hacia las metas planteadas o tenemos determinados "puntos ciegos" que moldean la conducta de manera inconsciente hasta que, por insights, podemos darnos cuenta de lo que no funciona en ella. De esta manera el docente se convierte en una especie

de terapeuta. Entonces, es aplicable que la forma de ser del docente debería ir encaminada hacia el acompañamiento para adquirir nuevos conocimientos, confiando en la otra persona y respetando por completo su punto de vista, y no que influya directamente en ella, sino como una opinión que contribuye al resto del equipo, de una comunidad llamada sociedad, familia, etcétera” (Mota Bonilla, 2016).

Lo que se persigue en este estudio es potencializar el liderazgo desde servicio a los demás, una actitud democrática y de búsqueda del bienestar social y del bien común. Liderazgo basado en congruencia, autenticidad y libertad para ser y actuar desde esta postura, relacionarla con una actitud emprendedora, esta actitud que se debe potencializar en los docentes, porque a través de su compromiso ellos son personas que hacen que las cosas sucedan en el ambiente escolar, sin su trabajo diario hacen que las metas institucionales se consigan.

Para concluir es importante no olvidar que la competencia número 8 dentro de las competencias docentes hace énfasis en la gestión, es decir, desde la visión de gestión educativa, se denota un alcance amplio y profundo de todos los procesos educativos pues no sólo implica los procesos de aprendizaje, sino también las gestiones que se requieren por parte de la administración para el adecuado funcionamiento así que hay dos gestiones la institucional, y la del aula, por ambas se impactan y generan un círculo virtuoso que es importante tomar en cuenta y que las acciones y omisiones estarán impactando la calidad educativa, por lo que es crítico medir no sólo lo que pasa dentro sino también fuera del aula, en las relaciones con los directivos, los colegas docentes, los estudiantes y los logros que se han tenido en conjunto para mirar la necesidad de promover el trabajo colaborativo así como la actitud de liderazgo que potencialice los conocimientos adquiridos en el Profordems así como los previos a ella, y que contribuyen a lograr una gestión exitosa dentro de la institución educativa. Sin olvidar observar hacia donde esta la mirada de los docentes, cuales son los objetivos a los que están presentes, si están incluyendo a la comunidad o son sólo privativos de la materia, el área y los estudiantes a los que dan clase.

Por lo que la pertinencia de interacción en el aula no es algo que se descuida sino que se enriquece con cada una de las acciones que se toman, así es como se logra la calidad educativa que se desea y se busca lograr los objetivos institucionales, atacar los problemas que enfrentan y prever problemas que se puedan presentar en el futuro.

Concluyendo:

Un liderazgo basado en las competencias que marca la RIEMS, con maneras de ser que las generan requiere del esfuerzo que realiza un grupo para alcanzar los objetivos propuestos según los problemas de cada centro escolar. El cuerpo académico docente debe permitir la máxima interacción de sus miembros, muy idónea para alcanzar objetivos inmediatos. La escuela es una organización con una estructura muy concreta, la principal autoridad escolar que pone los lineamientos, determina los objetivos, media en la solución de conflictos, es la dirección que lleva la administración en general de la institución y es el único liderazgo que se reconoce en la RIEMS. Los grupos de docentes también tienen cierto estilo de liderazgo que no sólo es parte de una competencia de dirección o administrativos o por lo menos no debe ser así, y son la estructura de apoyo al objetivo final de la escuela. Y para que se de este trabajo colaborativo se debe tener bien establecidos los objetivos, las tareas asignadas deben ser adecuadas al perfil de cada docente dado su área de experiencia e interés, tener tiempos dados para la consecución de las metas y para la rendición de cuentas de los resultados a obtener. Este trabajo colaborativo está en función de la cultura institucional porque es una muestra de valoración del trabajo docente, de las características que tiene su personal y que aportan al crecimiento y desarrollo de la institución. En condiciones ideales el objetivo es promover una activa reflexión dentro del trabajo académico, en la formación docente impulsada por otros docentes, fomentar el trabajo conjunto en la institución, el intercambio de ideas, resultados, métodos, la solución de problemas que surgen en el aula y en el ambiente escolar en general. Promoviendo el desarrollo del liderazgo de cada docente, dentro del ambiente escolar, donde su trabajo de coordinación y organización se ve facilitada dentro y fuera del aula, y encaminada no sólo a los objetivos de la institución sino a la prevención de problemas futuros, y de hecho esta es una de las visiones y ventajas competitivas que se tiene como resultado de la implementación del trabajo colaborativo en la gestión de la escuela, así como llevar los aprendizajes deseados a resultados positivamente inesperados, donde se logre exceder las propias expectativas.

## **CAPITULO III. METODOLOGIA**

Introducción:

Una vez que se han estudiado y revisado las teorías bajo las cuales se van a interpretar los datos de la investigación para cumplir el objetivo de investigación; la competencia docente número ocho del Acuerdo 447 que dice: “Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional” (Acuerdo 447, SEP, 2008). Se procede a crear el instrumento que va a diagnosticar la actitud que los profesores tienen para trabajar de forma colaborativa y el grado de liderazgo que toman dentro de la gestión en la escuela, para observar la necesidad de desarrollar estas actitudes dentro de la institución, identificar la eficacia de la generación de competencias docentes en el conocimiento y desarrollo personal ejerciendo liderazgo como una actitud que es fuente del trabajo innovador dentro del grupo que labora en su institución, así como las características que el trabajo colaborativo tiene y cuáles son sus fortalezas y debilidades en ese aspecto para generar la propuesta de mejora se han determinado las siguientes conceptos dentro de este proyecto:

### **3.1 Tipo de estudio**

Esta investigación es descriptiva con enfoque cuantitativo porque se está buscando identificar los factores que influyen en la falta del trabajo colaborativo y la actitud de liderazgo dentro del trabajo docente, así como diseñar la estrategia adecuada, con base en el estudio antes mencionado, que nos permita hacer un análisis de los elementos que hacen falta para incrementar el desempeño docente en el trabajo colegiado. Y se hará la detección de necesidades para determinar el plan de acción a seguir.

La línea de investigación aplicada para el estudio de la competencia docente número ocho en el marco de la RIEMS, (Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional, junto con cada uno de sus atributo en Educación Media Superior; el estudio es retrospectivo de corte transversal porque la recolección de datos se hace en un solo momento, la técnica se centra en diagnosticar e identificar los elementos dentro de la actitud de liderazgo y trabajo colaborativo que se requiere para que

de manera real exista una participación de los maestros dentro de la mejora continua en la gestión escolar. Hernández, Fernández y Baptista (2010) hacen una analogía en que es como si se tomará una foto de lo que sucede en un contexto dado, por lo que esto puede determinar los elementos que faltan o que son la fortaleza dentro de la comunidad de profesores de la preparatoria Benito Juárez García de la BUAP.

La recolección de datos se hizo a través de un cuestionario escrito con escalas de valoración descriptivas, Casanova (2012) afirma que para un enfoque de competencias este tipo de técnica es la más adecuada para la valoración de competencias porque son congruentes con los estudios con un enfoque descriptivo arrojando resultados favorables para identificar la frecuencia con la que se promueve una competencia. Por lo que el diseñar y aplicar un cuestionario resulto muy eficaz para hacer la recolección de datos de manera rápida y concreta, en un solo momento, sobre todo porque los docentes, sujeto de estudio, es muy poco el tiempo del que disponen, como ellos declararon. Los docentes en la mayoría de las instituciones están contratados por horas por lo que muchos de ellos van contra reloj en el sentido de que sólo tienen una hora o menos para impartir sus clases por lo que hablar con cada uno para solicitar su apoyo fue un trabajo de paciencia y convencimiento para que brindaran un poco de su tiempo para contestar la encuesta, lo que hacía mucho más importante el reto de hacer un cuestionario funcional para responder en pocos minutos. Y es digno de reconocer a todos aquellos que participaron, por lo que hay un mayor compromiso para entregar los resultados y la propuesta final. Hay que recalcar que se denoto cierta resistencia para algunos en responder un cuestionario sobre su propia práctica docente, es decir, es un gremio que debe evaluar aprendizajes como parte de su trabajo sin embargo la parte de ser evaluado no se les encuentra muy receptivos o abiertos.

### **3.2 Sujetos**

El universo son los docentes de la preparatoria Benito Juárez García de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, el universo es de 90 maestros y se ha tomado una muestra de 35%. Se va a utilizar como instrumento un cuestionario dirigido a los docentes y entrevistas.

### 3.3 Instrumento

Para crear el instrumento primero se hace una tabla de variables donde se analizan cada uno de los aspectos principales de la investigación, con los aspectos que describen o que determinan desde una manera descriptiva el funcionamiento óptimo de los ámbitos del fenómeno educativo, enmarcados en lo que ya se plasmó desde el marco teórico.

El instrumento que se utiliza tiene 4 variables que son los datos generales, que nos permiten hacer un análisis de la situación socioeconómica, y cultural para hacer este estudio mucho más integral, así como liderazgo, trabajo colaborativo, pertinencia de interacción en el aula.

Datos personales: incluye información de índole sociológica, que nos permita ver las condiciones sociales que tienen un impacto actitudinal y en el desempeño de su trabajo. Items como sexo, estado civil, grado de estudios, experiencia docente, años de trabajo dentro de la institución son sólo parte de conocer el ambiente en el que se desenvuelven los docentes y conocerlos como comunidad desde un punto de vista “global”.

Liderazgo: es una variable actitudinal, mide el grado de compromiso con la institución en la que labora el docente, su espíritu de servicio, su libertad para crear o para expresar su opinión, la voluntad de cumplir con sus promesas y acuerdos con alumnos y sus compañeros de trabajo, el conocimiento que tiene de los objetivos de la institución, así como la misión y la visión y si la comparte, esto es necesario porque los diferentes liderazgos deben estar dirigidos hacia resolver los problemas de la institución para garantizar que exista un ejercicio profesional con propósito.

Trabajo colaborativo: en esta variable que mide si el trabajo con otros docentes, o con los “colegas” es sólo algo más por hacer o realmente es una expresión de su compromiso o si lo ven como algo necesario para resolver problemas o si surgen nuevas ideas o proyectos escolares en grupo y si se alcanzan los objetivos o simplemente no se ha probado, y si esto es algo que surge también desde la cultura institucional y desde la

administración de la escuela. También se hacen preguntas de acuerdo a los atributos que marca la RIEMS en el acuerdo 447, la competencia docente número 8.

Pertinencia de la interacción en el aula: uno de los problemas que pretende atender la RIEMS es la calidad entendida como una formación integral basada en conocimientos así también en valores éticos y morales, en esta variable se mide desde el grado de dominio de los temas que considera que tienen los docentes, la administración de ellos, es decir, si usan estrategias para cumplir con los objetivos de los programas, así como los valores que ellos mismos tienen y que fomenta con su ejemplo, y los valores que inculcan como parte de la cultura institucional. Un docente que disfruta su trabajo, que tiene una vocación para la acción educativa va a esforzarse a mejorar su práctica, y dará lo mejor para sus estudiantes y la institución donde labore como parte de una ética profesional, de una conducta congruente con su profesión.

La competencia docente no 8 hace hincapié en el papel que tienen los docentes dentro de la gestión pues desde su experiencia en el aula, la opinión de ellos enriquece la toma de decisiones de los directores para prevenir problemas, o atacar problemas dentro de la institución, (Perrenoud, 2007) donde existe la oportunidad de que el aprendizaje sea mucho más integral y esto tenga un impacto positivo dentro de la comunidad en general. De esta manera cada uno de los ítems plasmados en el instrumento está encaminado a observar el grado de participación que tienen, así como el nivel de apoyo que da la dirección, que nos permita hacer el diagnóstico de la relación entre la parte académica y la parte administrativa que es el marco donde se resuelven los problemas internos que tienen los estudiantes dentro de la escuela.

Concluyendo:

Haciendo una recapitulación de las fases que se han ido desarrollando durante este proyecto de investigación; el primer paso fue determinar el protocolo de tesis a través de un marco de referencia que da una visión general de lo que se quiere lograr delimitando el objetivo general, así como los objetivos específicos, y haciendo las preguntas de investigación que se buscará contestar mediante las diferentes estrategias metodológicas. La segunda fase está en estudiar el contexto histórico y cultural del fenómeno que se está estudiando, desde la consulta de las diferentes políticas dadas por los principales

organismos internacionales como el Banco Mundial, la UNESCO y la OCDE por ser los que más importancia e influencia tienen en nuestro país; para después estudiar las políticas nacionales, y locales dadas por los Planes Nacionales de Desarrollo, por lo tanto también el Plan Estatal de Desarrollo vigente, y que marca la pauta de las normas que se han tomado y que impactan o provocan la acción del fenómeno educativo que se está investigando, también se hizo la revisión de la Ley del Servicio Profesional Docente, como también los reglamentos bajo las cuales se rige la institución a investigar, obviamente también es importante observar su contexto para hacer conocer mucho más el caso de estudio. La tercera fase consta de hacer una consulta general de las principales investigaciones sobre el tema, y determinar las principales categorías así como desde donde se van a observar, esto es clave porque servirá para construir en la cuarta fase el instrumento de investigación, primero delimitando los indicadores o ítems, creando una matriz donde se encuadran cada uno de los indicadores que medirán y el cómo se medirá cada una de las categorías importantes, para proceder a crear el cuestionario o encuesta con cada uno de los ítems, así dentro de esta misma fase se hace la recopilación de datos, aplicando a los sujetos de estudio el instrumento ya mencionado. La fase cinco es la fase donde todos los datos recolectados se procesan para hacer los gráficos y la interpretación de los resultados arrojados de la fase anterior, de este análisis se obtendrá las conclusiones y recomendaciones para dar respuesta a las preguntas de investigación así como cumplir a cabalidad con cada uno de los objetivos propuestos desde el inicio de la investigación, hasta aquí habrá concluido el diagnóstico que se planteó y por último se elaborará la propuesta de mejora que contribuya a lograr elevar el desempeño docente a otro nivel o a la solución de problemas que se observaron desde el principio.

Al final se anexará la propuesta que surge después del análisis de los resultados, así como la matriz donde se determinó la manera en como se iba a medir cada uno de los aspectos de la investigación, así como el instrumento que se aplicó para la entrevista a los docentes, sujetos de este estudio.

## **Capítulo IV. Análisis e Interpretación de resultados de la aplicación del instrumento**

### Introducción

La interpretación de los datos recabados durante el trabajo de campo es determinante para crear la propuesta objeto de esta investigación. La verificación de que se están desarrollando competencias docentes que apoyen la visión de resolver los problemas que la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS), no es una tarea sencilla y sería objeto de muchas investigaciones y disertaciones de los principales agentes que inciden en la toma de decisiones en materia de políticas educativas. Así que hablar de competencias siendo un concepto polisémico por lo que hace complejo su comprensión y también su aplicación, ya que si hablamos de una interacción armoniosa entre conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se aplican para resolver problemas específicos de manera exitosa. Actualmente no hay resultados reales que el modelo por competencias está funcionando como se esperaba, o si está llenando las expectativas que se vislumbraban al inicio de establecer el modelo.

Hay muchas inconsistencias que se verán de manera más evidente en los diferentes gráficos que se generaron a partir de los resultados que arrojó el cuestionario diseñado para observar si se ha desarrollado la competencia docente que dicta la necesidad de que los docentes se involucren en la gestión de la escuela como parte de una comunidad y un equipo que esta o debería estar comprometido con la cultura institucional, pues desde su experiencia académica y su trabajo cotidiano tienen una visión que puede contribuir y enriquecer las decisiones que se toman día con día desde la dirección para la escuela que implican los recursos de todo tipo, y de qué manera se aplican para el funcionamiento correcto de la institución.

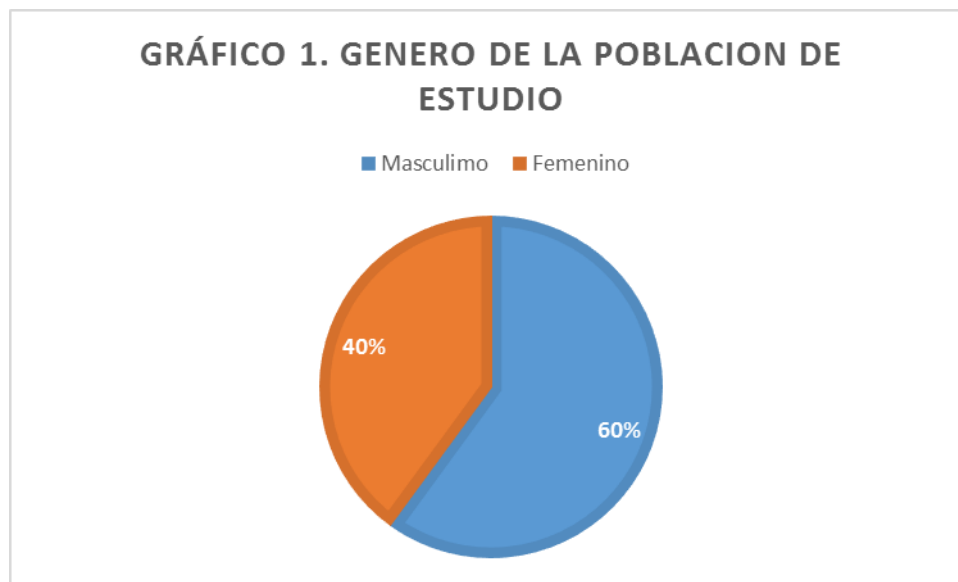
Este capítulo se divide en 4 apartados basados en las variables de estudio, en el orden que se tomó y en la creación del cuestionario, siendo de la siguiente manera:

#### **4.1. Datos Generales**

La educación es una ciencia humana, los docentes son seres humanos que trabajan con otros seres humanos, por lo que el estudio se vuelve complejo, muchas veces el entorno social, económico, cultural, o aspectos como los psicológicos o emocionales es necesarios tomarlos en cuenta porque sin este tipo de datos el estudio carecería de congruencia, los datos duros nos dan una tendencia, pero sin tomar en cuenta el contexto, entonces la investigación quedaría incompleta. Por lo tanto los datos generales nos muestran el contexto sociocultural en el que se encuentran inmersos nuestros sujetos de estudio, estos datos recabados, nos dan una idea de las circunstancias que viven los docentes dentro de su trabajo cotidiano y que están relacionados con conductas o maneras de pensar que determinan las competencias docentes, es decir, aspectos como el género, el último grado de estudios, la disciplina que imparte, su especialidad, su tipo de contratación, sus años de experiencia docente van a moldear en gran parte su actitud hacia su institución, porque son las circunstancias que van a enmarcar la vida laboral y que por supuesto inciden en su actitud y su grado de colaboración o de involucramiento en la problemática de su institución. Por lo tanto, este apartado ofrece la siguiente descripción:

El universo de los docentes de la preparatoria Benito Juárez García es de 90 maestros que atienden a una población de 1857 alumnos del turno matutino y vespertino, la muestra que se tomó de manera aleatoria fue de 30 maestros, que equivale a 33.3%.

Como lo muestra el gráfico 1, el porcentaje de participación en este estudio en el aspecto de género es 40% mujeres, y 60% hombres. La gran mayoría de los docentes son originarios del Estado de Puebla, siendo muy pocos oriundos de otros estados.

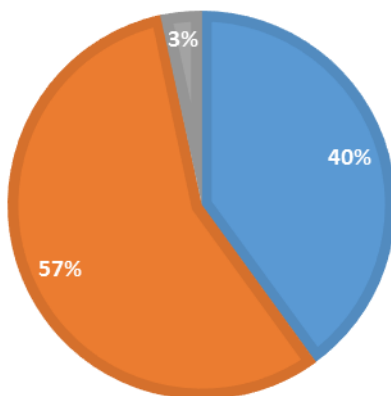


Para ofrecer una educación desde una perspectiva humanista como propone Carl Rogers, es importante tener presente que son seres humanos los demandantes de educación y su vez seres humanos los que educan, así que los rubros como el estado civil, la edad de los maestros, los años trabajados, representan las condiciones de vida que van a determinar también su desempeño e influyen en las competencias que han desarrollado y que están desarrollando los docentes en su vida laboral.

La gráfica 2, señala el estado civil de la muestra de profesores objeto de estudio que se da de la siguiente manera: 57% son casados, 40% solteros y un 3% son divorciados. Aunque este dato parece irrelevante en realidad también puede darnos una idea de las relaciones que tienen los seres humanos, como se mencionó anteriormente, nuestro objetivo base de este estudio es desarrollar competencias que tienen que ver más con la actitud de liderazgo y trabajo colaborativo, por lo que el dato del estado civil muestra la calidad de vida, es decir, los seres humanos somos gregarios, necesitamos de la sociedad para vivir, la familia, la pareja genera cierta comodidad necesaria para mejorar el desempeño en el ámbito profesional, es decir, el ámbito personal en equilibrio impactará de manera positiva en el aspecto laboral y obvio es un reflejo también de una actitud hacia trabajo colaborativo que ellos pueden tener.

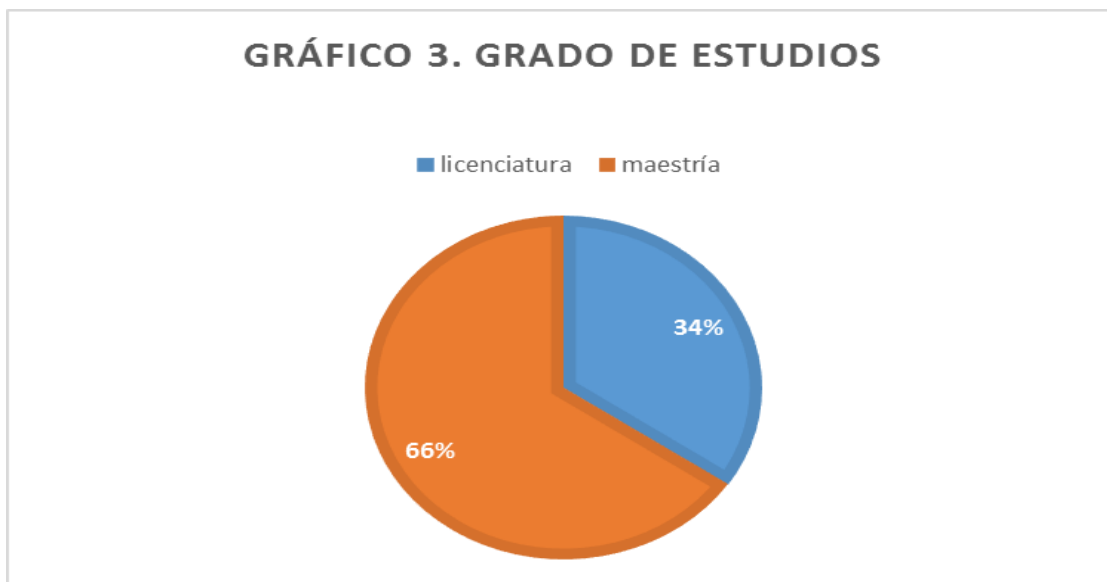
**GRÁFICO 2. ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS**

■ Soltero ■ Casado/a ■ Divorciado/a



El rubro de grado de estudios que es muy importante porque da una visión diferente y de mayor disciplina para el desempeño en el aula, así como la capacidad de un mayor nivel de proyectos propuestos para la mejora o para la solución de problemas dentro de la institución o de la comunidad educativa, y se explica en la medida que se observa: 66% tienen alguna maestría, y 44% cuentan tan sólo con los estudios de licenciatura, es un porcentaje importante los docentes que han incrementado su grado de estudios, como se observa en el gráfico 3. Por lo que se puede observar que la preparatoria Benito Juárez García, cuenta con un capital humano altamente calificado, y con habilidades investigativas que pueden optimizarse y canalizarse en la formación de los mismos estudiantes, así como demuestran que hay un interés alto por seguirse actualizando dentro de su disciplina o en el ámbito didáctico o pedagógico.

**GRÁFICO 3. GRADO DE ESTUDIOS**



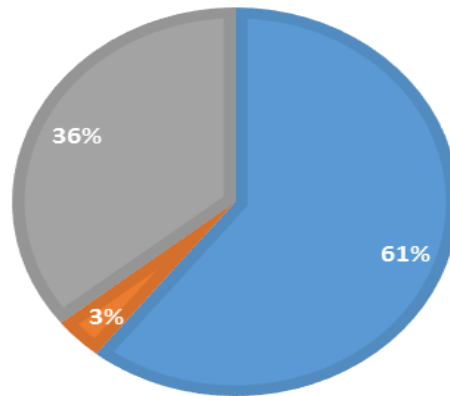
Se tomó una muestra aleatoria de cada una de las academias que compone el cuerpo de docentes de la preparatoria Benito Juárez García, este es diversa, la mayoría está impartiendo materias que de alguna forma van de acuerdo al perfil de la profesión que estudió el docente, esto busca asegurar la imparcialidad del estudio y es una muestra del nivel de preocupación o de participación, como una actitud, que tienen los docentes. El gráfico 4 señala que las academias con mayor participación fueron lenguaje y literatura, historia con un 20% del total de la muestra tomada, le sigue la academia de inglés con 13.3%, investigación y ciencias están en el mismo nivel con 10% de participación del total de la muestra. Las academias como economía, humanidades, educación física, matemáticas e informática, en un 6.7% y filosofía con una representación pequeña de 3.3%.



Un factor importante del grado de experiencia está dado por el número de años laborando no sólo en la institución si no también fuera de ella, esta circunstancia relacionada con el grado académico da como resultado una formación mucho más integral del cuerpo docente. El promedio de años laborando en la preparatoria Benito Juárez García es de 12.4 años, así como los años de experiencia docente en promedio están en 18.5 años, mostrando una trayectoria importante de la comunidad de profesores laborando. En la gráfica 5, se puede observar que las condiciones de contratación son de 61% tiene una plaza definitiva, el 36% labora bajo la modalidad de hora-clase, y el 3% trabaja medio tiempo. Esto tiene una coherencia con los anteriores gráficos, si vemos que hay un porcentaje importante de personas casadas (57%), el 66% tiene maestría, aunado a los años de experiencia docente es de esperar que el porcentaje de un tiempo completo es alto (con un 61%) como lo muestra el gráfico 5, es decir aquí se puede mirar el grado de compromiso que tiene con la institución, como un reflejo de su propia vida.

**GRAFICO 5. TIPO DE CONTRATACION**

■ Definitiva ■ medio tiempo ■ Hora clase



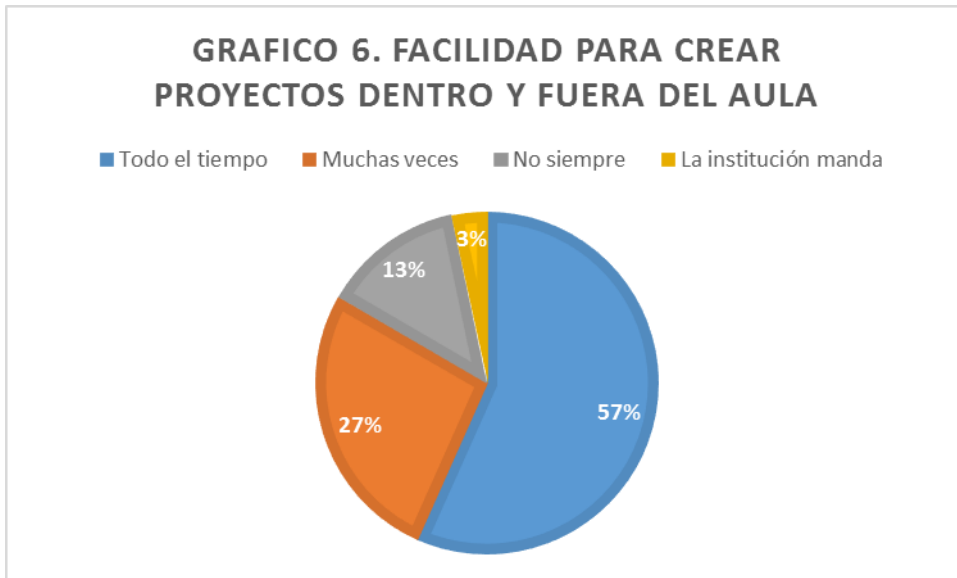
La calidad educativa que tanto se esfuerzan las instituciones en obtener dados por las agencias internacionales; la UNESCO (2002) menciona que la formación docente esta impactada por la formación que tiene cada uno de sus docentes, no sólo la formación inicial es decir los estudios universitarios, sumados a la formación en servicio o la formación continua y la experiencia, así como las circunstancias personales integran a los seres humanos que conforman la planta docente y este perfil es el que enmarca el desempeño que generan todos juntos y los resultados así como el crecimiento o el desarrollo de la institución, también los resultados con los egresados de esta institución. Como se mencionó en el marco contextual de este estudio una de las debilidades en la visión de las agencias internacionales que marcan las políticas educativas en el mundo ven a los docentes como un número, cuando en realidad son seres humanos educando a otros seres humanos, por lo que es muy importante observar las circunstancias socioeconómicas de los docentes porque también es algo que va a impactar en el tipo de educación que se entrega a los estudiantes.

## 4.2 Liderazgo

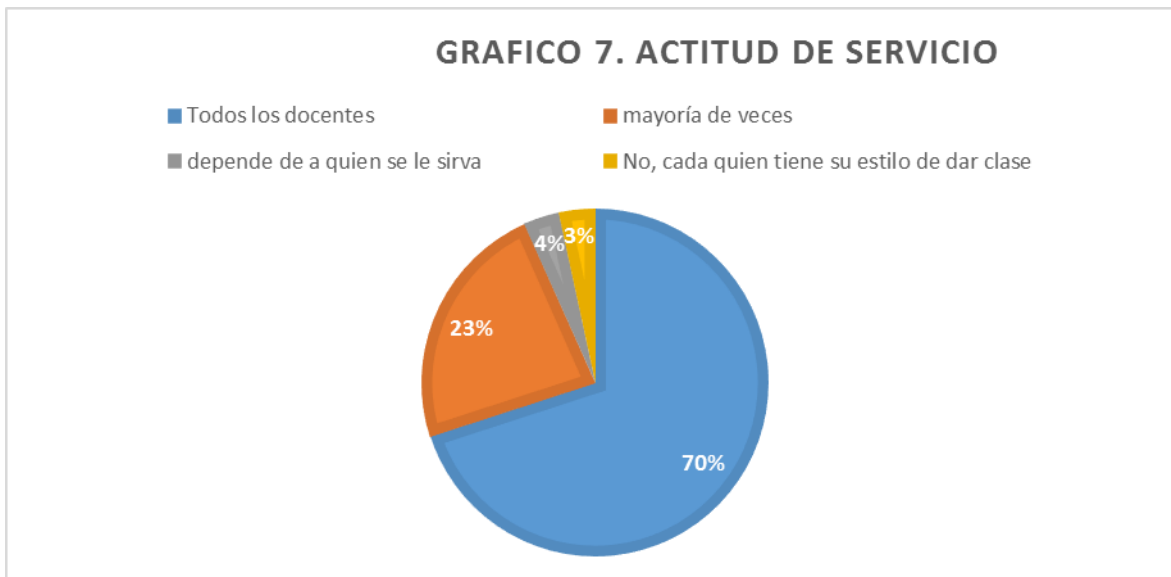
Liderazgo como ya se ha expuesto, es una actitud que moldea la toma de decisiones, así como se le atribuyen ciertos valores, como la integridad, el compromiso, la creatividad, la comunicación asertiva, la alegría o la entrega para hacer cosas, la eficacia en guiar al grupo mediante la inspiración, la empatía, un amplio sentido de la justicia, la prudencia, son sólo algunas de las características atribuibles a los líderes. Por lo que los ítems que se generaron para esta variable están interrelacionados para observar la congruencia de las respuestas de los encuestados, están midiendo la actitud que el docente tiene al respecto y su apertura para trabajar con otros docentes, así como con la dirección.

La RIEMS en el acuerdo 449 menciona solamente el liderazgo en la investidura del director, que en realidad es el liderazgo asignado por quien toma decisiones del sistema oficial en el caso de la BUAP existe una dirección de Educación Media Superior. Sin embargo los problemas que se pretenden resolver, requiere de docentes mucho más preparados para lidiar con los retos que existen en el nivel Medio Superior con una visión mucho más global de las circunstancias y de sus implicaciones. Los ítems van a medir el grado de liderazgo desde el punto de vista de la actitud que señala Carl Rogers (1997), en donde menciona que debe haber un sólido nivel de integridad, actitud de servicio, libertad de expresión y acción, así como la capacidad de proponer nuevas alternativas que apoye la gestión educativa.

La actitud de liderazgo es pone de manifiesto porque los educadores deben tener cierto grado de creatividad, así como de proactividad reflejándose en proyectos que apoyen no sólo sus actividades de apoyo a la enseñanza o al aprendizaje. Lo que muestra la gráfica en opinión de los docentes es que ellos tienen mucha libertad para tomar la iniciativa y proponer proyectos que impacten a la comunidad de su institución en general así se puede observar en la gráfica; el 57% responde que todo el tiempo tiene esta facilidad tanto en el salón como en la comunidad académica donde labora, el 27% dice que muchas veces, el 13% dice que no siempre se puede, y el 3% tienen una opinión un poco más pasiva, señalando que los proyectos escolares están dados por la dirección de la escuela.

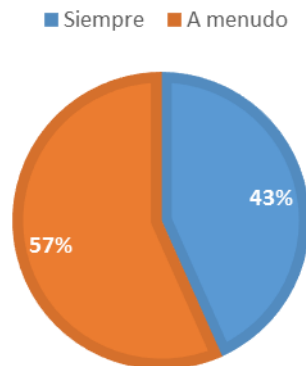


La actitud de liderazgo dentro de la teoría de Carl Rogers, hace un énfasis en la actitud de servicio, de acompañamiento, y es un aspecto crucial porque es el motivo y la manera en cómo se manifiesta el compromiso, así que es la fuente de las propuestas o de la disposición que tengan los profesores, para el trabajo colaborativo o la resolución de problemas que se pueden tener dentro de la comunidad. La gráfica muestra que el 70% de los docentes están de acuerdo con que se requiere una actitud de servicio para desempeñarse de manera coherente su trabajo, el 23% opina que es en la mayoría de las veces ya que depende de las circunstancias e incluso de las personas, el 4% dice que depende absolutamente de las circunstancias y las personas a las que se le sirva, y un 3% lo ve sólo como un estilo de trabajo, siendo esta actitud crucial para el trabajo colaborativo, porque se requiere ser empático y receptivo para que exista una organización y coordinación adecuada.



La integridad o el nivel en que un profesional honra sus promesas y acuerdos o tiene esta capacidad de cumplir con las cosas que se propone, es un aspecto muy importante para tener un profesor con cierto grado de solidez a su trabajo y es posible que tenga un alto grado de desempeño, congruencia, cabalidad a sus acciones y propuestas, no importa las circunstancias que este atravesando y esto da confianza a sus estudiantes, a sus compañeros de trabajo, y es un sólido apoyo para los mismos administrativos. Y aunque esta pregunta puede escucharse como un examen de conciencia, los profesores respondieron con un alto nivel de competencia; como se puede observar en la gráfica, el 57% dice que a menudo cumple con sus promesas y acuerdos, y el 43% dice que siempre cumple con ellos. Sin embargo no debe descartarse la posibilidad de que sólo se este viendo desde un punto de vista de “cumplimiento” y aunque esta categoría esta relacionada con la responsabilidad y el compromiso pues enmarca otras formas de ser, como el cuidar que en ninguna circunstancia deja de ser un docente, aunque no se este laborando, fuera del ambiente escolar seguirá siendo recordado por sus estudiantes como un docente. Sin embargo, esto queda pendiente para el diseño de la propuesta.

**GRAFICO 8. CON QUE FRECUENCIA CUMPLE CON SUS PROMESAS Y ACUERDOS**



La siguiente gráfica está relacionada con la anterior, y lo que se propone es corroborar los resultados al respecto del ámbito de la capacidad de cumplir con las promesas y acuerdos, los implícitos y explícitos, esta gráfica consolida las respuestas de la anterior, el 53% dice que siempre comunica o rehace su acuerdo si es que no puede cumplir, un 37% dice que frecuentemente, el 7% dice que algunas veces, y el 3% nunca comunica. Se observa entre las dos gráficas que no hay una congruencia en las respuestas, y es una oportunidad para crear la propuesta que faculte las competencias que ya tienen estos docentes.

**GRAFICO 9. ¿SI NO CUMPLE CON UN ACUERDO  
COMUNICA?**



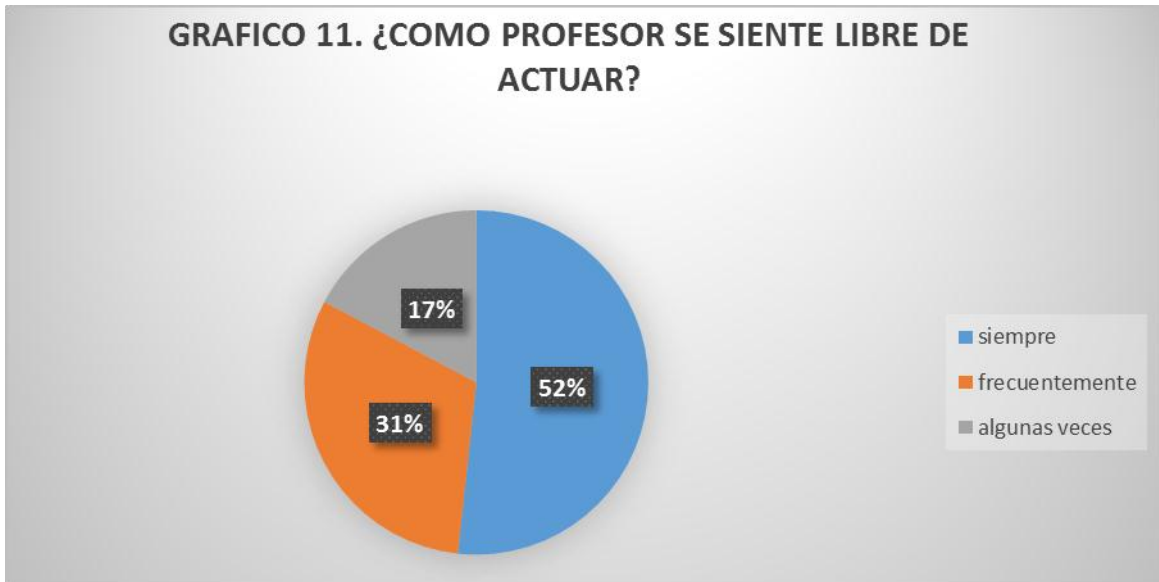
El grado de libertad para expresar es muestra del liderazgo, así como de otros factores como la asertividad, la comunicación efectiva, así como de madurez mental y afectiva y esta relacionada con la manera en cómo se lleva la administración de la institución; esto es crítico para la competencia docente del acuerdo 447 que dicta el deber de crear propuestas que apoyen la mejora continua de la institución y que además apoyen la gestión institucional, donde también influye la cultura de la organización, y es significativo que el 63% menciona que casi siempre la libertad para expresar su opinión depende de las circunstancias, el 27% nunca se queda callado pues su opinión es importante, es decir, se siente libre de expresarse con docentes y administrativos, y el 10% menciona que depende enteramente de las circunstancias y las personas.

**GRAFICO 10. ¿SE SIENTE LIBRE PARA EXPRESARSE CON SUS COMPAÑEROS Y ADMINISTRATIVOS?**



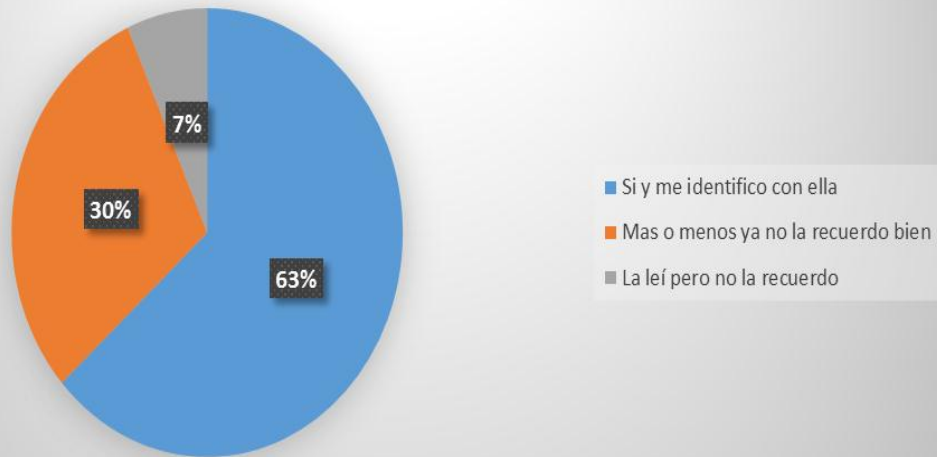
La libertad para actuar, es parte de la actitud de un líder, y siempre tiene que ir normada por las reglas de la organización donde labora, y se puede ver mermada por una gestión administrativa impositiva, sin embargo los docentes bajo la libertad de cátedra pueden manipular sus acciones siempre y cuando cumpla con los requerimientos que marca el programa así como también la institución, esto es hasta deseable, pues no todas las materias y los diferentes perfiles de las personas son iguales, y esto hace que cada uno se vuelva un elemento valioso para crear alternativas o propuestas. En la gráfica se observa que el 52% se siente libre de acción, el 31% frecuentemente, y el 17% sólo algunas veces. Esta gráfica y la anterior, no están aisladas, pues no se puede tener una personalidad de apertura para actuar si se está limitado en expresar, o como se puede expresar sin actuar, no hay una correspondencia en la muestra observada. De modo que se observa que la cultura institucional permite el desarrollo de sus docentes al menos dentro del aula, aunque hay ciertas limitaciones para la comunicación.

**GRAFICO 11. ¿COMO PROFESOR SE SIENTE LIBRE DE ACTUAR?**



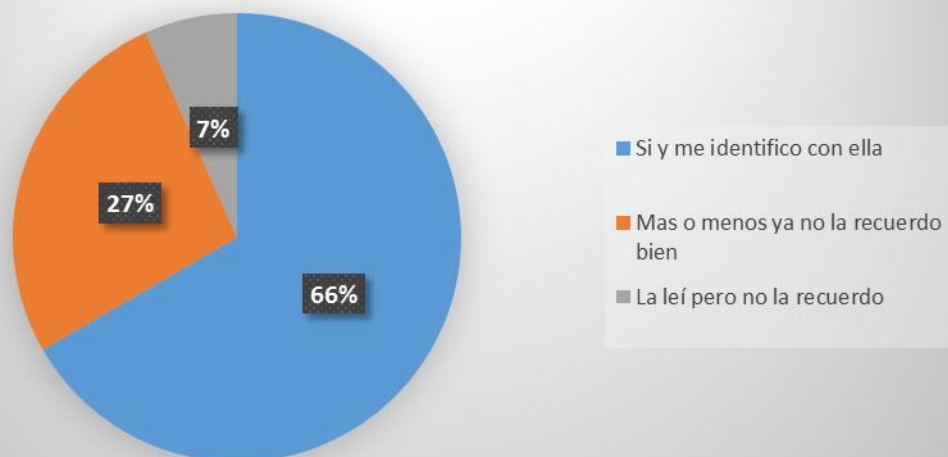
La cultura institucional da el sentido y los alcances de la institución de modo que no es adecuado proponer cosas fuera de ella, se requiere que los esfuerzos de cada uno de los colaboradores vayan hacia la misión, la visión y al cumplimiento de los objetivos de la organización y es necesario que esto se conozca y sea del dominio para asegurar coherencia y éxito en cuanto al desarrollo que se busca. Los profesores, el personal de apoyo y la administración escolar deben trabajar en conjunto para que sus procesos, el trabajo cotidiano vaya de acuerdo a lo que se estableció y que da sentido a la institución. La gráfica de la pregunta ¿Conoce la misión de la institución? señala, el 63% dice conocerla e identificarse con ella, 30% la conoce más o menos y ya no la recuerda bien, y el 7% confiesa haberla leído, pero ya no la recuerda.

**GRAFICO 12. ¿CONOCE LA MISION DE LA INSTITUCION?**



Si se observa la gráfica titulada ¿Conoce la visión de la institución?, está muy de acuerdo a las respuestas anteriores, así el 66% conoce la visión y se identifica con ella, el 30% más o menos la conoce ya no la recuerda bien y el 7% la leyó, pero ya no la recuerda. Hay una coincidencia, pero si hay un desconocimiento y una falta de sentimiento de apropiación de la cultura institucional, para que efectivamente los esfuerzos, las iniciativas de los maestros, vayan de acuerdo a las necesidades reales de la organización.

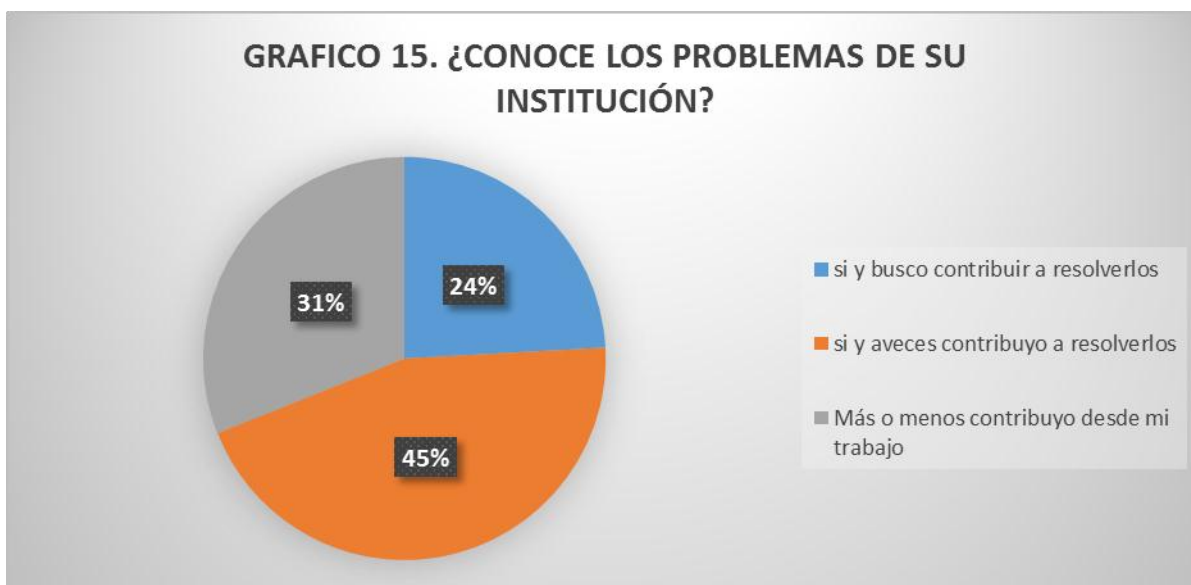
**GRAFICO 13. ¿CONOCE LA VISION DE LA INSTITUCION?**



Tener conocimiento de la cultura institucional es básico, sin embargo el desconocimiento de ella puede generar una oportunidad de trabajar no sólo en su conocimiento sino en vivirla para generar resultados reales de acuerdo a ella, midiendo esos resultados; las tres últimas gráficas dedicadas al cuestionamiento de su la cultura institucional, muestran resultados muy parecidos, incluso parece que se esta preguntando lo mismo tres veces, por lo que la tercera vez, prácticamente confirma las respuestas. La gráfica de la pregunta “¿Conoce los objetivos de la institución?”, el 66% mantiene la respuesta en que si los conoce y se identifican con ellos, el 28% dice conocerlos medianamente sumado a que ya no los recuerda bien, un 3% recuerda haberlos leído alguna vez, sin tener seguridad de conocerlos, y otro 3% señala no haberlos leído o incluso ignorar su existencia. Peter Drucker (2016) menciona que para que un liderazgo efectivo es necesario tener presente los objetivos, y hacer un balance sobre la consecución de ellos cada determinado tiempo, porque las acciones, así como los proyectos escolares tienen que ir encaminados hacía los objetivos, la misión y la visión de la institución, por lo que ya no hay coherencia de la respuesta de las preguntas anteriores con esta última pregunta (Drucker, Hesselbein, & Joan, 2016).



Esta investigación tiene como objetivos identificar los elementos que hacen falta para que exista un trabajo colaborativo y una actitud de liderazgo que como actitudes potencialicen los conocimientos adquiridos en el PROFORDEMS y toda su experiencia, así que es crucial saber si los docentes están conscientes de los problemas que enfrenta su organización, lo que a la pregunta ¿conoce los problemas de su institución? Va a cerrar toda la idea de que los esfuerzos van encaminados hacia resolverlos o no o en qué medida ya se está haciendo, aquí la brecha se abre al respecto de las respuestas dadas, así el 45% menciona que los conoce y a veces contribuye a resolver, el 31% señala que más o menos y que contribuye desde su trabajo, y el 24%, es decir el porcentaje más bajo afirma tener conocimiento de los problemas y de que existe una proactividad para resolverlos. Se denota uno de los elementos que faltan para hacer la labor de los docentes aún más satisfactoria, y es la del conocer a fondo la cultura institucional y conocer la problemática actual y que haga sentido a la funcionalidad de la competencia docente que está enfocada a un mayor involucramiento del docente y que no tiene pretexto pues, hay un porcentaje alto de docentes que cuentan con un tipo de contratación definitiva y con las herramientas académicas y de experiencia adecuadas para estar aplicando la competencia que tiene que ver con la gestión educativa.



El liderazgo que se requiere para esta época, aun en el sector educativo se va adaptando, el liderazgo efectivo esta enfocado en el conocimiento y en la guía de los colaboradores hacia la misión de la organización, así como cada uno desde su trabajo, tiene sus propios objetivos y proyectos que van encaminados a lograr los objetivos de la empresa, de lo contrario las organizaciones colapsan o empiezan a tener una falta de coherencia entre la manera en como funcionan y lo que se plantearon de inicio. Ahora el liderazgo no sólo es el de los docente en el aula, sino que desde el liderazgo asignado por la dirección que pueda unir los talentos, las capacidades y las experiencias para colocarlas en lugares estratégicos que beneficien a la institución y por lo tanto a todos en comunidad.

### **4.3 Trabajo Colaborativo**

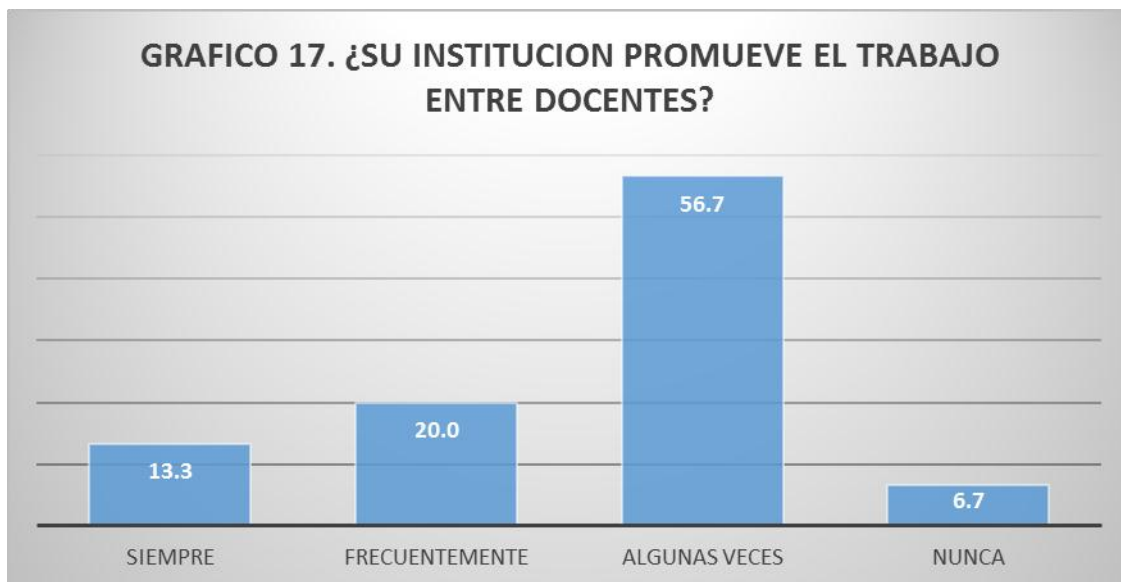
El trabajo colaborativo representa una habilidad que implica un dominio de sí mismo, de apertura y aceptación a la opinión de los otros, de acuerdo a esto, la UNESCO lo marca como uno de los pilares de la educación para el siglo XXI donde lo nombra como “aprender a vivir juntos” o aprender a convivir, esta competencia incluye un conocimiento de uno mismo, el conocimiento de los demás, habilidad para escuchar, para hablar de manera asertiva, y una actitud de apertura a las opiniones y actitudes de los demás para lograr objetivos comunes. En un contexto donde la problemática con los estudiantes de Educación Media Superior son múltiples, así mismo las exigencias dadas por las necesidades de nuestro propio país, el trabajo interdisciplinario se convierte de algo deseable, a algo importante, pues los resultados obtenidos hasta ahora han sido cortos, mientras que el trabajo junto con todos tomando en cuenta la opinión de los demás docentes fortalece las instituciones y crece la posibilidad de tener un mayor alcance dentro de los objetivos planteados por la institución.

Uno de los elementos que denotan una actitud adecuada para el trabajo colaborativo es la comodidad para el trabajo interdisciplinario, en este aspecto el gráfico 16 muestra casi en la misma proporción la respuesta de 33.3% de “siempre” y “frecuentemente”, el 26.7%

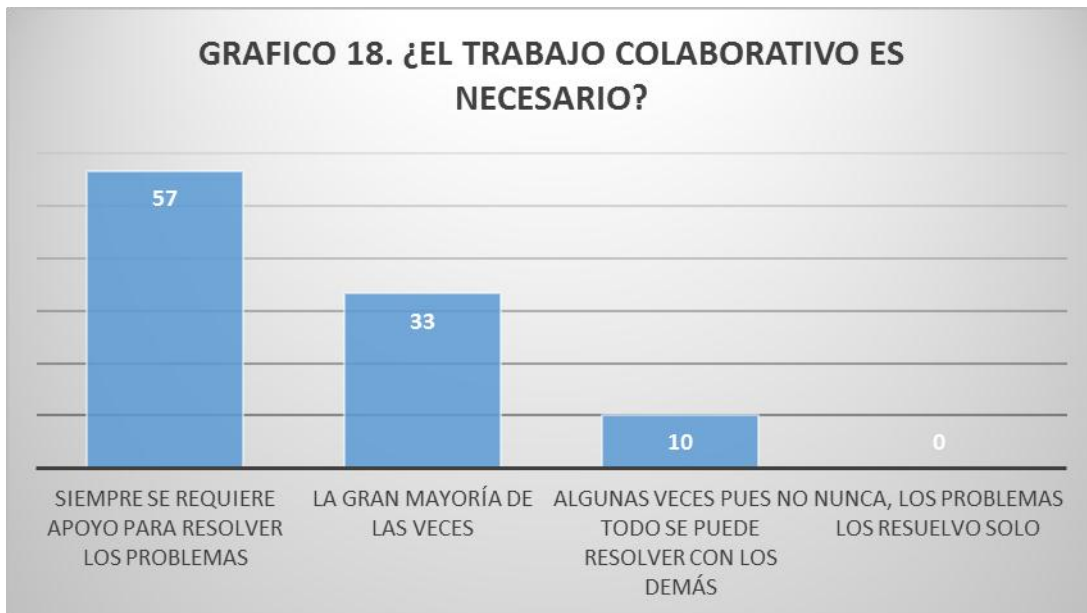
de “algunas veces”, y 3.3% a “nunca”. Se puede concluir que existe una disposición para trabajar con los colegas de diferentes disciplinas, aunque habría que observar y solucionar los problemas que surgen y en que aspectos para mejorar el ambiente entre docentes.



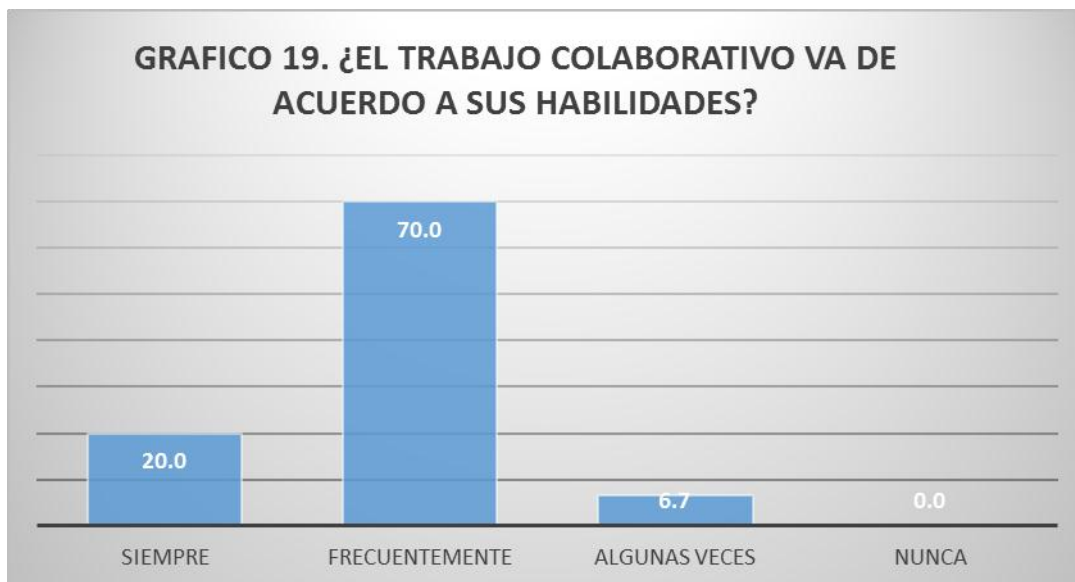
El trabajo entre docentes es de vital importancia, pues ya que todo esta conectado, es decir, así como no hay ciencia aislada ya que las demás ciencias complementan la visión para llegar a una visión holística de un problema, de la misma manera, los problemas en Educación Media Superior no son aislados, y es mucho más eficaz si se promueven las soluciones por diferentes “frentes”, la educación es algo integral por lo que ninguna academia, ningún docente debería estar excluido de los proyectos escolares pues la colaboración es importante para conseguir el logro establecido. El gráfico que pregunta si la institución promueve el trabajo entre docentes, las respuestas se diversifican así el 56.7% menciona que algunas veces, esto es significativo porque es un porcentaje de más de la mitad de la muestra tomada, tal vez esta sea una de las razones de las mermas al respecto de que exista un real trabajo interdisciplinario. El 13.3% afirma que “siempre”, y el 20% dice que “frecuentemente” y un 6.7% responde que “nunca”, y hay que observar también que existe un 4% que no contesto esta pregunta.



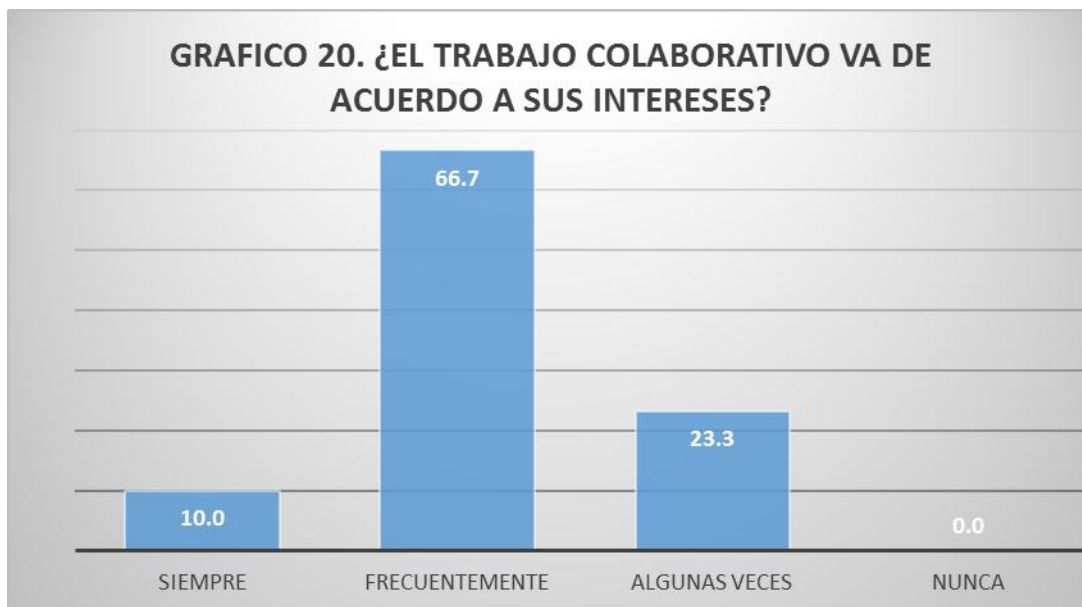
La pregunta del gráfico 18, tiene la intención de medir el grado de conciencia de los docentes sobre la necesidad del trabajo colaborativo dentro del trabajo docente, a lo que el consenso quedó: el 57% responde que siempre se requiere apoyo para resolver los problemas, este porcentaje va en correspondencia con el que dice que en la pregunta anterior que la institución “algunas veces” promueve el trabajo colaborativo, denotando la necesidad de mayor actividad dentro de los docentes. El 33% afirma que la gran mayoría de las veces se requiere, sólo el 10% menciona que algunas veces porque no todo se puede resolver con los demás, no hay ninguno que responda a que nunca necesita de los demás para resolver problemas en su trabajo. Por lo que es probable que los maestros estén de acuerdo en apoyar las medidas que se tomen para fomentar el trabajo colaborativo dentro de la institución como parte de la actividad de la institución.



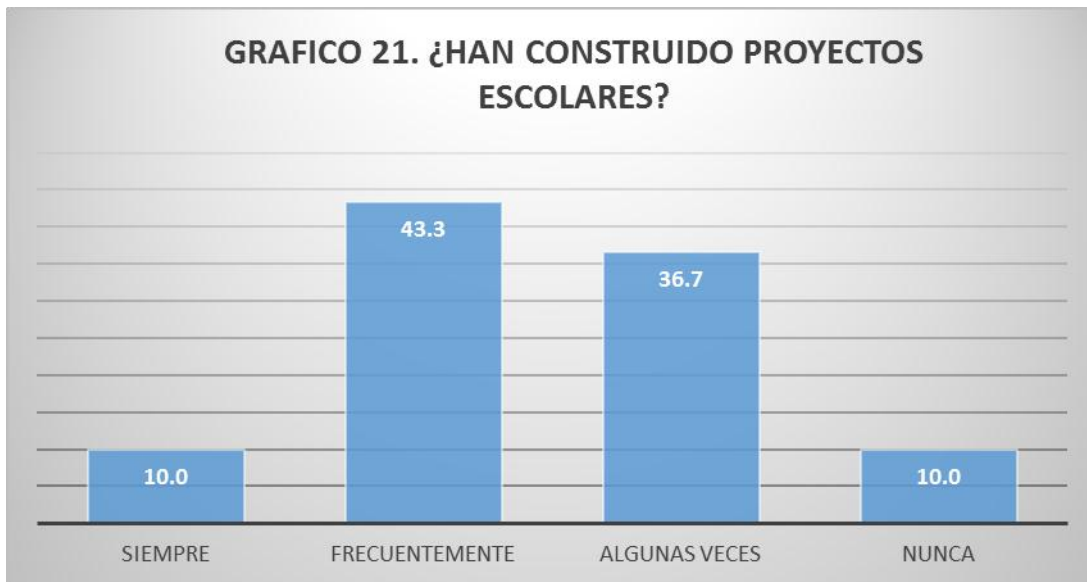
Una administración adecuada del trabajo de cada uno de los miembros de una organización tiene que ir de acuerdo a las habilidades para que haya una eficacia y eficiencia al respecto de obtener resultados que favorezcan a la institución, lo contrario se corre el riesgo a tener resultados por debajo de lo esperado y hasta fuera del tiempo que se determina para su consecución sin embargo va a depender del liderazgo del equipo, pues de preferencia debe tener la visión de conocer al personal con el que cuenta para que esto pueda ocurrir. En el gráfico 19 el porcentaje más alto es para la respuesta denominada “frecuentemente” con un 70% y siempre en un 20%, algunas veces el 6.7%, siendo un porcentaje realmente muy bajo, lo que denota una organización adecuada y funcional, dentro de la preparatoria Benito Juárez García, ya que se dividen por academias y trabajan proyectos que tienen que ver con sus materias. Esto puede significar que existe una aceptación de este sistema de trabajo.



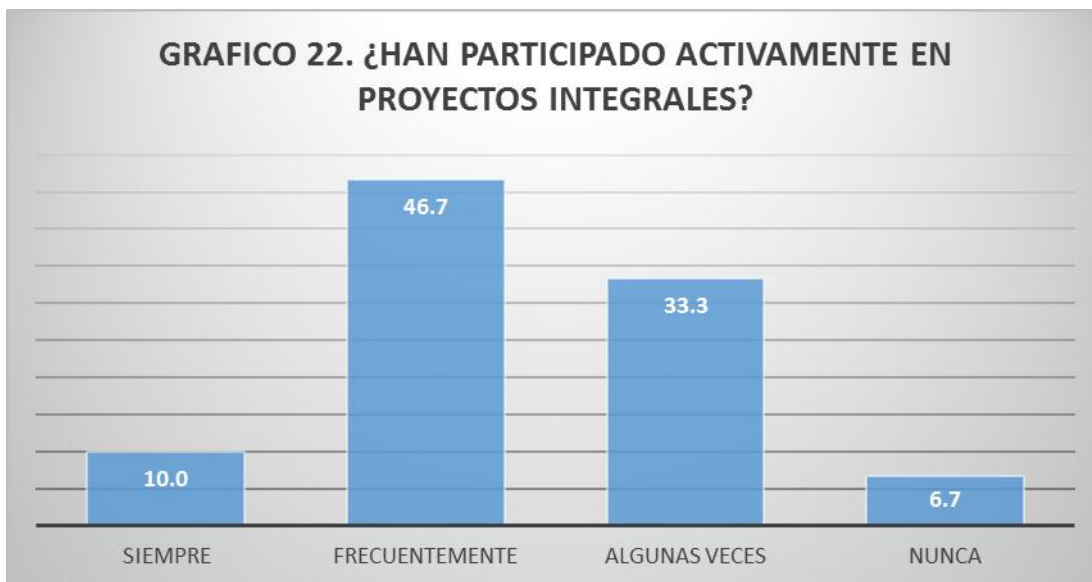
Como se dijo anteriormente, el trabajo de cada uno de los miembros de un equipo, una comunidad, o de un grupo deben ir de acuerdo a las habilidades y también a los intereses, cuando ambos aspectos van de la mano, esto se puede asegurar mayores resultados, pues se puede deducir una motivación que puede ser el principal factor no sólo de desarrollo como organización, si no que también el desarrollo de quien compone el equipo o en este caso cada uno de los miembros de la academia. El gráfico 20 va de acuerdo al gráfico anterior en porcentaje es muy similar, pues como se puede observar la respuesta de “frecuentemente” tiene un porcentaje de 66.7% y la respuesta de “siempre” un 10% que si se suma tenemos un porcentaje significativo como un indicador que la organización dentro de las diferentes academias funciona, en los perfiles que se eligen para asignar las tareas para diferentes proyectos escolares.



La pregunta del gráfico 21 trata de medir la frecuencia con la que se están promoviendo o creando proyectos nuevos que atiendan las necesidades de la comunidad; hay que recordar que se ha tomado una muestra al azar de docentes en diferentes áreas, se hace esta aclaración porque el porcentaje es muy variado; así un 43.3% menciona que frecuentemente se construyen proyectos escolares, el 10% dice que siempre, el 36.7% señala que algunas veces y un 10% dice que nunca, esta última respuesta es interesante porque las dos respuestas anteriores en la opción de “nunca” no fueron usadas por los docentes encuestados, por lo que hay una contradicción en este 10% que menciona que nunca se construyen proyectos escolares, sin embargo el trabajo colaborativo va de acuerdo a intereses y habilidades, si “nunca” se construyen proyectos escolares, entonces cómo es que el trabajo colaborativo va de acuerdo a habilidades e intereses.

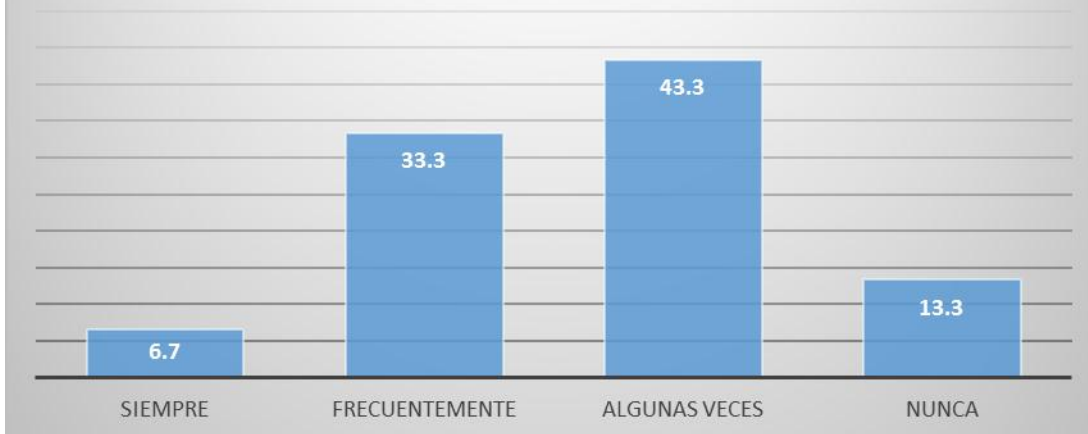


Lo que se busca medir en la pregunta del gráfico 22 es si se han trabajado proyectos que incluyan otras academias, que sean de alto espectro, es decir que tengan un impacto no sólo en los conocimientos que adquiere el estudiante sino que además en habilidades que pueda usar de manera muy clara en su vida actual o futura, y que esto involucre a la mayoría de los docentes, y si fuera posible al personal administrativo, o de apoyo externo de la institución. Así las respuestas más altas fueron “frecuentemente” con un 46.7% y “algunas veces” con 33.3% y el 10% señala que “siempre”, mientras que el 6.7% de la muestra encuestada afirma que “nunca”. De alguna manera hay una coherencia en las respuestas, es decir siguen una tendencia hacia que se puede observar que la dirección de la institución ha hecho un esfuerzo importante por el trabajo colaborativo en proyectos que contribuyan al desarrollo de la comunidad.

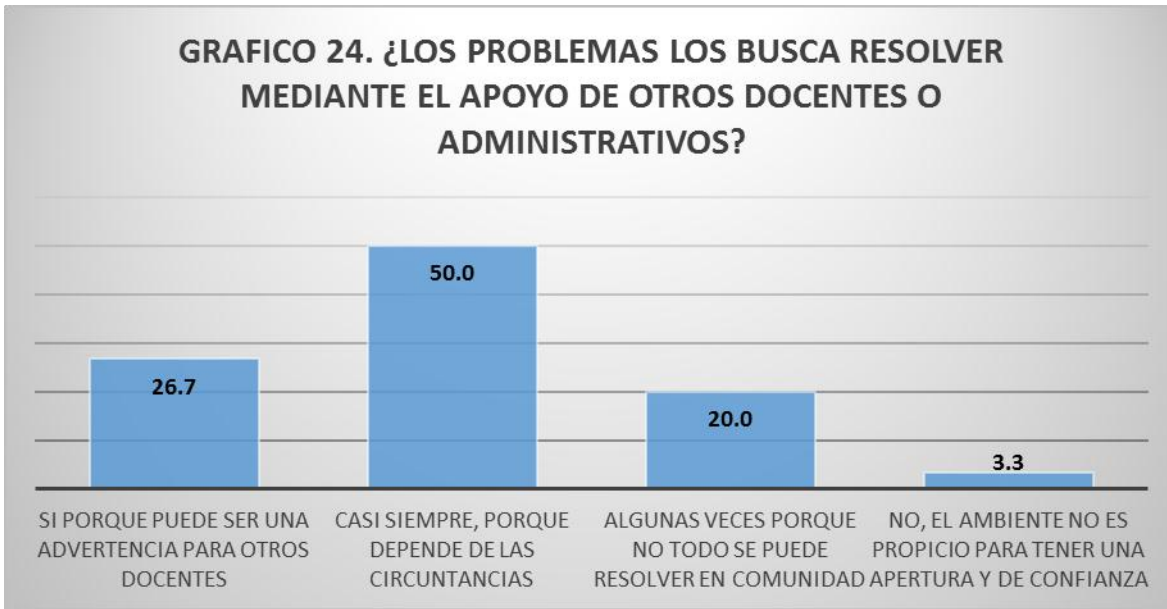


El gráfico 23 trata de corroborar las respuestas dadas en la pregunta anterior, si se observa la gráfica, se puede deducir que los proyectos escolares en su mayoría son hechos por la parte docente, y la parte administrativa no tiene un papel muy activo. El 43% afirma que “algunas veces”, el 33.3% responde que “frecuentemente”, un porcentaje de 6.7% muy poco significativo afirmó que “siempre” y un 13.3% señala que “nunca”. Obviamente esto va a depender de las necesidades que tenga la comunidad de la institución, no significa que exista poco interés por parte del personal administrativo. Y va depender también de la visión de quien administra y rinde cuentas de los resultados de los proyectos propuestos

**GRAFICO 23. ¿ESTOS PROYECTOS HAN SIDO CONSTRUIDOS CON EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO TECNICO PEDAGOGICO?**

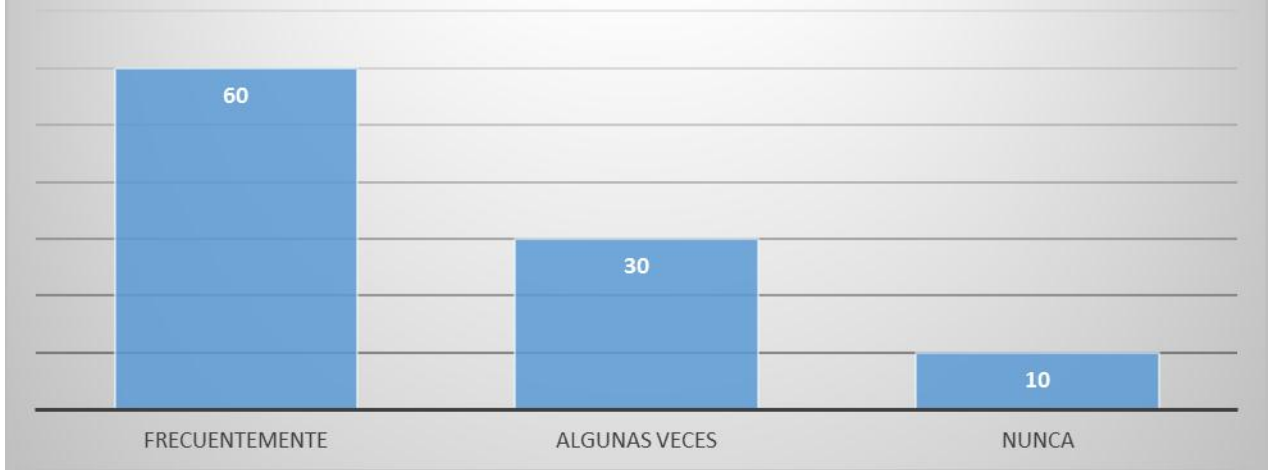


Las circunstancias en la que los docentes se desarrollan presentan cierta problemática que puede no ser exclusiva de la materia que imparte, o que impacta al aprendizaje general del estudiante; el gráfico 24 nos muestra la medición de la actitud que toman los educadores en su mayoría al respecto de si ellos ven necesario apoyo con otros docentes o incluso con el personal administrativo; el 50% menciona que “casi siempre, porque va a depender de circunstancias”, el 26.7% señala que “si porque puede ser una advertencia para otros docentes”, el 20% afirma que “algunas veces porque no todo se puede resolver en comunidad”, y el porcentaje más bajo de 3.3% dice que “no, porque el ambiente no es propicio para tener apertura y confianza”. El apoyo va a depender de las circunstancias del problema, y de la visión del docente, por lo que se puede corroborar que hay una actitud abierta para el trabajo en colaborativo, así que se reafirma la funcionalidad del trabajo que se da en este aspecto.



El ambiente de trabajo es crucial, para que se den las condiciones adecuadas para lograr los objetivos planteados por la dirección, porque de eso depende que las observaciones no sean recibidas de modo que enriquezcan la práctica docente o tengan el efecto contrario, por lo que en el gráfico 25, se está tratando de medir hasta qué punto existe esta participación entre los docentes y su actitud para estar abiertos a las observaciones de otros docentes para mejorar su trabajo. Los resultados que se obtuvieron fueron: un 60% dice que “frecuentemente” se hacen observaciones entre docentes, un 30% dice que “algunas veces”, y un 10% menciona que “nunca”. En cuanto al trabajo en colaborativo existe una tendencia hacia la armonía entre docentes, esto se observa como una fortaleza dentro de la institución de la Preparatoria Benito Juárez García perteneciente a la BUAP. Este ítem, señala una complementariedad pues parte de la actitud de liderazgo también tiene una apertura a corrección u a crítica, sobre todo los maestros tienen la tarea permanente del aprendizaje continuo.

**GRAFICO 25. ¿ENTRE DOCENTES SE HACEN OBSERVACIONES PARA MEJORAR SU PRACTICA DOCENTE?**

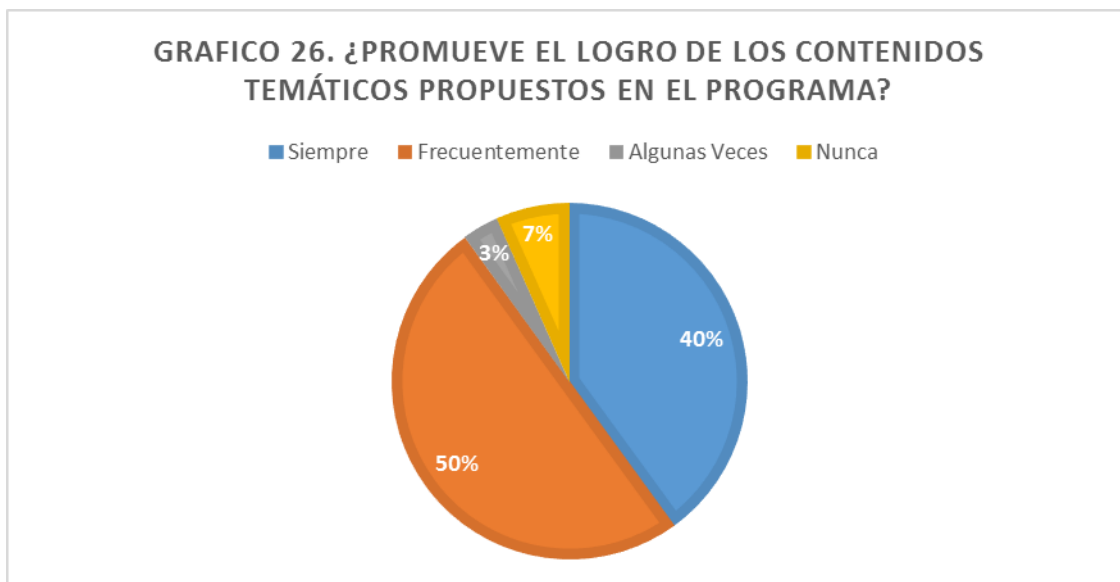


La existencia del trabajo colaborativo está condicionado no sólo a actitudes sino que además a objetivos comunes en este caso están dados por el conocimiento de visión, misión y objetivos además de la problemática que enfrenta la escuela en diferentes aspectos, se puede concluir que en general funciona y da resultados, de manera parcial sobre todo dentro de las academias, es probable que falte un proyecto que realmente involucre la colaboración de todas las academias, así como a la administración, de manera muy activa. Esto va a implicar tal vez un mayor esfuerzo en comunicación y conciliar los puntos de vista o las propuestas, pero si esto se logra, se lograrán resultados que no han tenido hasta ahora dependiendo de las necesidades de los estudiantes, los docentes, los administrativos y padres de familia. Esta competencia, así como la de liderazgo van juntas, pues liderazgo implica guía y apoyo, así como una actitud abierta, receptiva con una gran espíritu de servicio, es cuidarse así mismo con los demás.

#### **4.4 Pertinencia de la interacción en el aula**

Uno de los factores que influyen en la calidad de la educación que se entrega en el aula, tiene que ver con la manera en cómo se imparten los contenidos de las materias, la libertad de cátedra es imprescindible es en donde se manifiesta la trayectoria, la pasión, la experiencia que el docente tiene para con su trabajo, de modo que esta variable es importante para cerrar el estudio que aunada con las variables anteriores se pretende tener una visión global en general de las competencias del liderazgo particular y el la funcionalidad del trabajo colaborativo de la institución. El docente necesita demostrar cierto grado de dominio no sólo de los temas si no de la relación con los estudiantes, pues sin este dominio no se puede generar el contexto donde el proceso de enseñanza-aprendizaje se dé de manera adecuada y armónica para todos los involucrados. Así mismo el docente encamina sus esfuerzos hacia el logro de los contenidos pero también del compromiso social inherente como ciudadano así como contextualizar el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo a las generaciones vigentes a los usos y costumbres, a las políticas dadas por el gobierno y por la institución, para que se pueda realmente hablar de pertinencia en el salón de clase.

El primer gráfico de esta variable, se observa en el gráfico 26, mide el grado en que los docentes se apegan a los contenidos dados en los programas que marcan los conocimientos que cada estudiante debe obtener como parte de haber cursado la Educación Media Superior. El 40% dice que siempre, el 50% menciona que frecuentemente, hasta aquí suma el 90% de la muestra encuestada, eso significa que la gran mayoría cumple y se esfuerza en enseñar el contenido del programa, y sólo un 7% dice que nunca y el 3% afirma que nunca. Esto puede responder a diferentes factores, que son las circunstancias de la institución, si ha habido una revisión del programa recientemente o el docente tiene que actualizarlo en la marcha, etcétera.

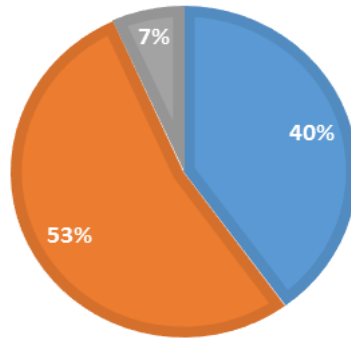


El gráfico 27 muestra las decisiones estratégicas que toman los docentes para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea óptimo en la consecución de los objetivos de la materia y es la preparación de la materia; es muy deseable y prácticamente parte de las obligaciones previas de cualquier docente de cualquier nivel educativo, sin embargo los resultados que arroja el gráfico de la pregunta ¿Planea los recursos didácticos y el calendario de actividades teóricas y prácticas congruentes con el programa?, es importante observar que el porcentaje más alto con 53% es la respuesta frecuentemente, esta respuesta puede estar sujeta a una circunstancia de la comunidad, institucional, o algún contratiempo en la asignación de las materias, el siguiente porcentaje es el 40% que responde a esta pregunta: “siempre”, este porcentaje de menos de la mitad estaría en lo “correcto” a hacer o que está cumpliendo a cabalidad con su oficio. Y el porcentaje más bajo de respuesta a esta pregunta es “algunas veces” con 7% de la muestra tomada.

El omitir el trabajo previo a iniciar el trabajo normal en el aula impacta definitivamente en el desempeño docente, lo que concluimos es que es aceptable el nivel de preparación que tienen los docentes y que es posible que sólo un porcentaje pequeño no lo está atendiendo y es un área de oportunidad para la gestión para cubrir en su totalidad a los docentes que faltan por completar este trabajo y hay que observar el motivo por el que eso sucede.

**GRAFICO 27. ¿PLANEA LOS RECURSOS DIDACTICOS Y EL CALENDARIO DE ACTIVIDADES TEORICAS Y PRACTICAS CONGRUENTES CON EL PROGRAMA?**

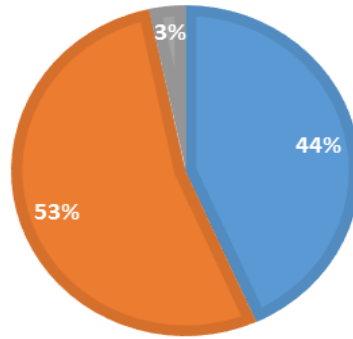
■ Siempre ■ Frecuentemente ■ Algunas Veces



La pregunta número 28 es muy parecida a la anterior y tiene el mismo enfoque, pero va más en el sentido de las estrategias didácticas que impacten de manera positiva en el aprendizaje de los estudiantes que la hará más efectiva si se hace una planeación adecuada del programa, respetando los tiempos establecidos por la gestión de la institución. Y hay una coherencia en cuanto a la respuesta de ambas preguntas, el porcentaje más alto con 53% afirma que frecuentemente, el 44% menciona que siempre, y sólo 3% algunas veces. Como se señaló anteriormente, esta es una pregunta crítica pues los docentes contribuyen a la gestión escolar desde el aula, así que las propuestas que derivan o pueden derivar vienen de lo vivido al frente del grupo y se dará de mayor impacto si se planea con anticipación la manera en cómo se van a abordar los contenidos de los programas y que causen un aprendizaje significativo.

28. ¿PLANEA PARA SUS CLASES ESTRATEGIAS, METODOS Y ACTIVIDADES EDUCATIVAS PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS ALUMNOS?

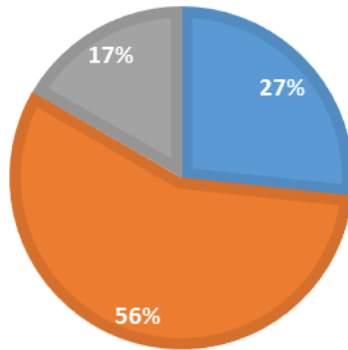
■ Siempre ■ Frecuentemente ■ Algunas Veces



El proceso didáctico-pedagógico no está completo sin la evaluación y es un proceso clave para verificar que los objetivos de aprendizaje, que se plantearon desde el inicio, se han cumplido; en el enfoque por competencias, si se está movilizand o conocimientos, habilidades, actitudes y valores, es importante saber el grado de avance. Así que a la pregunta: “¿Elabora y aplica un sistema de evaluación que integra conocimientos, habilidades cognitivas, habilidades psicomotoras, actitudes y valores?”, las respuestas fueron un más distantes el 56% responde frecuentemente, el 27% dijo siempre, y el 17% afirmó que algunas veces. La evaluación necesita ir contextualizada, y varía porque también depende de la personalidad del grupo y de circunstancias, sin duda se puede observar que hay un esfuerzo importante por evaluar todo lo que implica competencias.

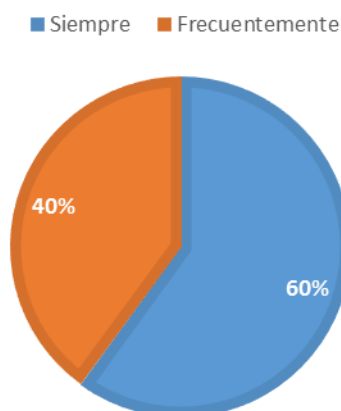
**29. ¿ELABORA Y APLICA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN QUE INTEGRA CONOCIMIENTOS, HABILIDADES COGNITIVAS, HABILIDADES PSICOMOTORAS, ACTITUDES Y VALORES?**

■ Siempre ■ Frecuentemente ■ Algunas Veces



Siempre es necesario tener un contexto de orden básico para que pueda funcionar la clase y en general haya armonía, así los docentes pueden realizar su labor, las respuestas son casi unánimes, la respuesta a la pregunta: “¿estableces reglas de disciplina y de responsabilidades para el trabajo de profesor-alumno? El 60% respondió que siempre y el 40% afirmó que frecuentemente. En esta se observa una congruencia con la necesidad de generar disciplina y plantear “las reglas del juego” que apoya para lograr los objetivos planteados en la planeación. Este tipo de reglas están basadas tanto en la experiencia del docente, como en las normas que da la institución para la que labora, y también estarán basadas en el tipo de curso, así como de la personalidad que tiene el grupo, el grado dentro del bachillerato para el que este impartiendo clase, y también tiene coherencia con la planeación que esta haciendo el docente de manera previa al inicio de las clases.

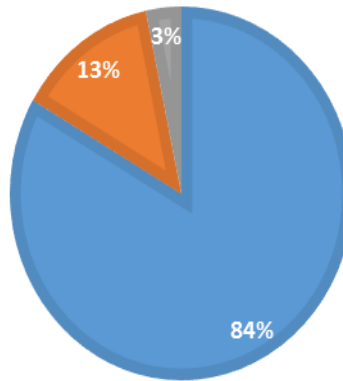
### 30. ¿ESTABLECES REGLAS DE DISCIPLINA Y DE RESPONSABILIDADES PARA EL TRABAJO DE PROFESOR-ALUMNO?



Un trabajo de calidad es resultado de cierto grado de compromiso en la ejecución de las tareas, manifestándose cierto gusto o también puede ser parte de una manera de ser o de vivir que se tiene, o se obtiene; por lo tanto es necesario recordar que los docentes no sólo trabajan en el aula, de manera inevitable se tiene que hacer trabajo en casa, es difícil que un docente deje de serlo una vez que abandona su sitio de trabajo, ya que se dedica tiempo a planeación de clase, recibiendo algún tipo de capacitación, o actualización, o estudiando por su cuenta algún tema nuevo o también por alguna asesoría o tutoría extracurricular, el hecho es que un docente trabaja muchas más horas que las que se ven en el salón de clase. El gráfico 31 tiene la intención de medir que tanto los docentes disfrutan su trabajo, porque es un indicio que nos puede llevar a calidad y compromiso, así el 84% de los encuestados dicen que siempre disfrutan, el 13% dice que frecuentemente, y sólo el 3% menciona que algunas veces.

### 31. ¿DISFRUTA SU TRABAJO COMO DOCENTE DENTRO Y FUERA DEL AULA?

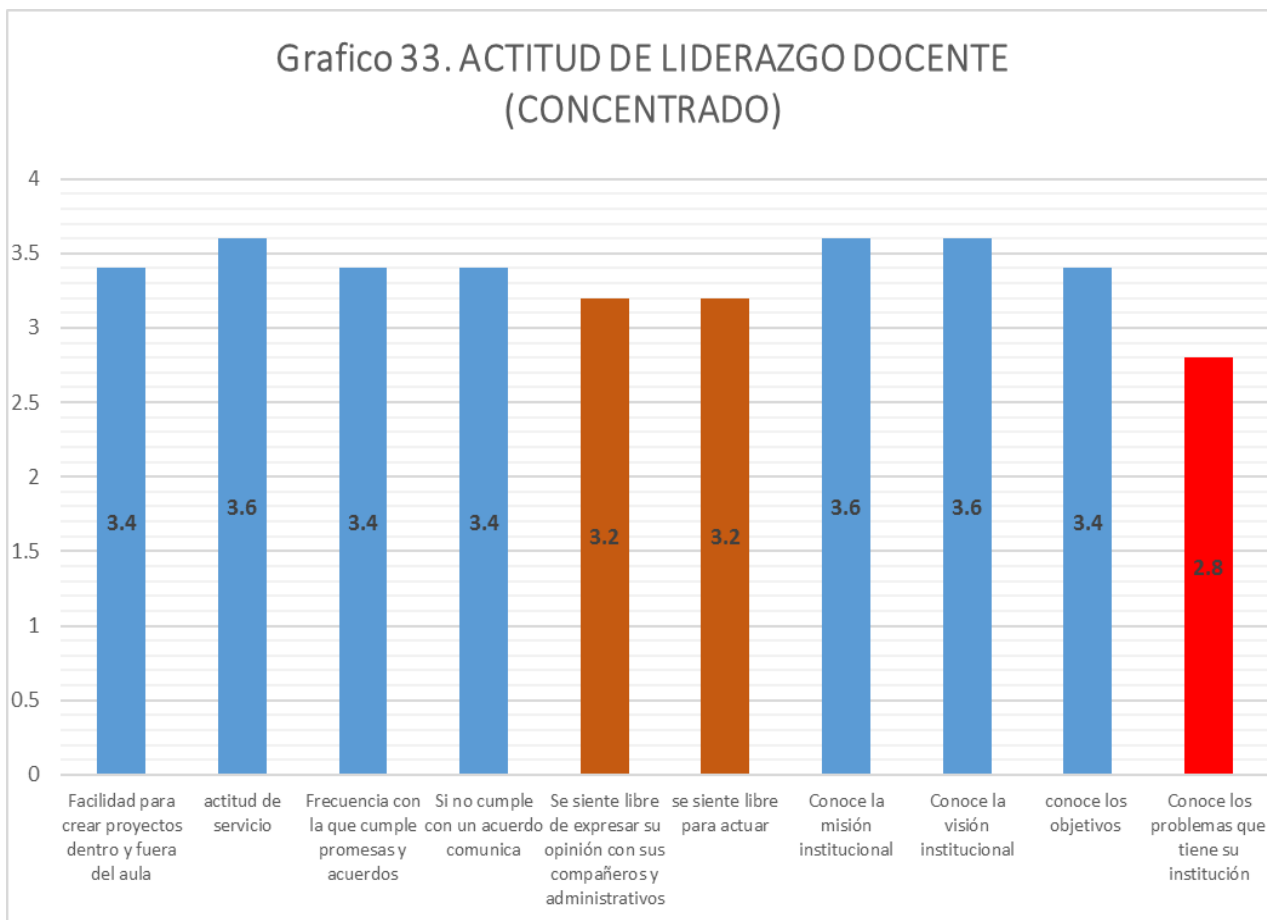
■ Siempre ■ Frecuentemente ■ Algunas Veces



La variable de pertinencia de interacción en el aula fue pensada para observar lo que sucede en la preparación de los temas a dar, las estrategias, el logro de los contenidos temáticos, nos muestra que hay cierto cuidado, de la mayoría de los docentes de cuidar la parte metodológica, así como axiológica que de funcionalidad necesaria para que se logren los objetivos académicos que se pretenden desde el inicio de cada ciclo escolar con los estudiantes. Se puede deducir que, en el caso de la Preparatoria Benito Juárez García, tiene las condiciones adecuadas en cuanto a un contexto sociocultural de sus docentes, así como de una actitud de compromiso para realmente trabajar en las áreas de oportunidad o en los retos que tiene como institución de manera interna y que la proyecten a tener resultados de más largo alcance a corto, mediano y largo plazo.

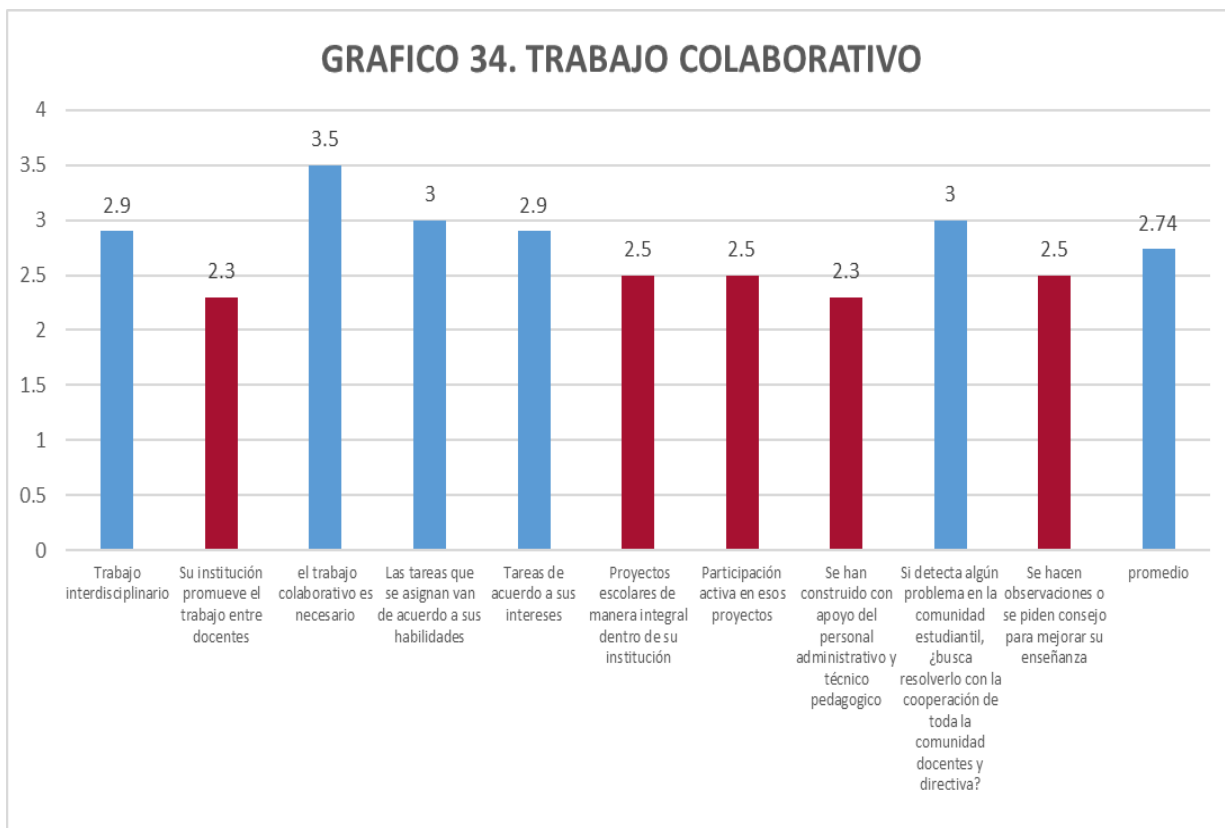
#### **4.5 Concentrado de los resultados encontrados en las variables de liderazgo, trabajo colaborativo y pertinencia de interacción en el aula.**

El gráfico titulado Actitud de Liderazgo docente, tiene la intención de hacer un resumen de los resultados finales de las encuestas; el promedio que se obtuvo es de 3.4, el valor más alto es 4, por lo que se observa que hay una pendiente descendente. Empezaremos por observar los resultados del gráfico que muestra la mayoría de los ítems medidos están en el promedio como: “Facilidad para crear dentro y fuera del aula”, “con frecuencia cumple sus promesas y acuerdos”, “conoce los objetivos de su institución”, los que están por arriba con 3.6, son los ítems de: “la necesidad de actitud de servicio”, “conoce la misión institucional,” conocer la visión institucional”, los que están abajo del promedio en 3.2 son: “si se siente libre de expresar su opinión con sus compañeros y administrativos” y “se siente libre para actuar”, sin embargo hay un punto crítico que puede llamar la atención y es el último ítem que pregunta “si conoce los problemas que tiene su institución” con un valor de 2.8, lo que se puede concluir que los docentes proponen cosas sin dirección es decir ellos actúan bajo su intuición y juicio y no hay un consenso de una actitud de servicio dentro de la gestión escolar, lo que vuelve de alguna manera incongruente las respuestas anteriores. Es necesario encausar a los “individuos” hacia el grupo trabajando por el bien común que es al final lo que se persigue dentro del trabajo colaborativo. Se observa que los docentes tienen cierto grado de dominio con las actitudes y tareas que implican hacerlas de manera individual, se empieza a concluir que no hay este círculo virtuoso al respecto de que el mismo liderazgo lleva a generar equipos o grupos efectivos, y estos grupos o comunidades de aprendizaje se nutren de todas y cada una de las personalidades de sus miembros que de si mismos tiene su propio estilo de liderazgo.



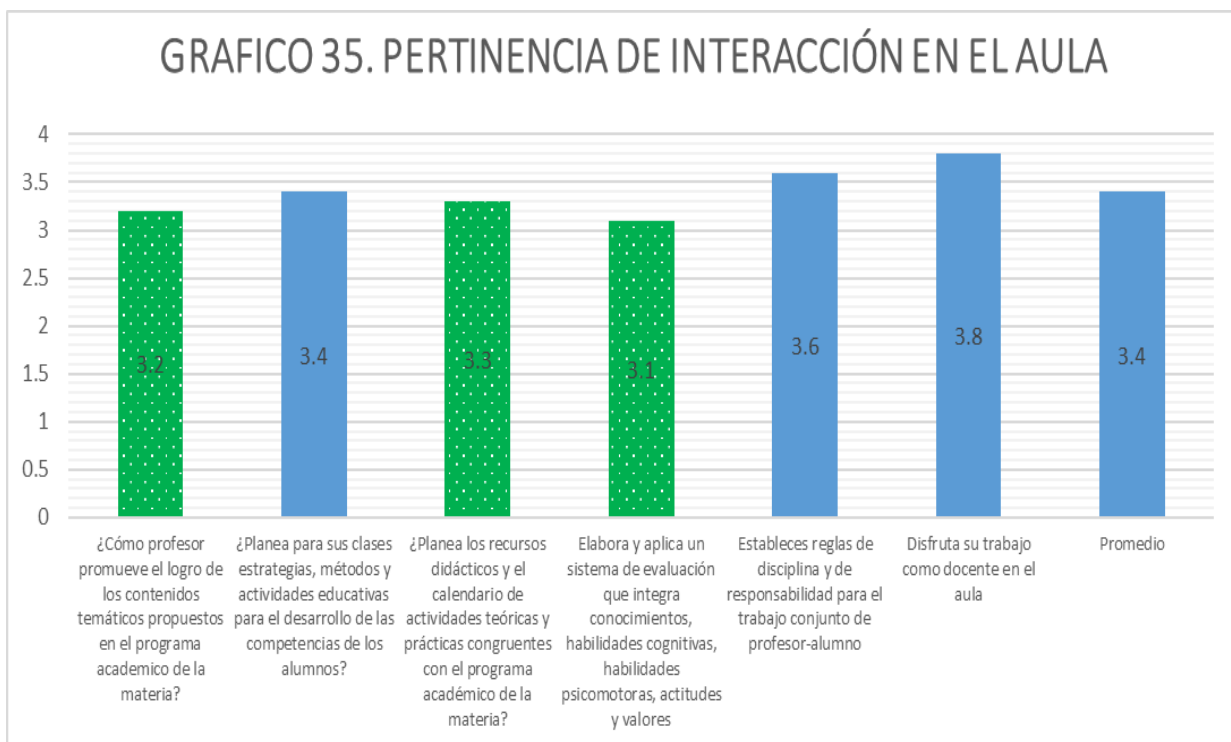
El gráfico titulado “Trabajo Colaborativo” es el concentrado de los ítems puestos en el instrumento para medir la apertura o el grado de trabajo colaborativo que existen dentro de la institución, el promedio es de 2.7, es bajo de hecho muy cerca del punto más bajo del último ítem de liderazgo, de hecho en esta parte del instrumento se están midiendo el grado de desempeño que declaran los docentes estar, según los atributos de la competencia número 8, así esta gráfica muestra que las opiniones se dividen, son más heterogéneas, así los aspectos por arriba del promedio son: con 3.5 (el punto más alto de la curva) es el “trabajo colaborativo es necesario”, es decir, dentro de la muestra tomada sabe o tiene conciencia que el trabajo colaborativo es necesario dentro del trabajo docente, los que siguen con un valor de 3 son: “las tareas que se asignan van de acuerdo a sus habilidades” y si detecta algún problema en la comunidad estudiantil ¿busca resolverlo con la cooperación

de toda la comunidad?"; la preparatoria Benito Juárez está dividida por academias por eso es que las tareas funcionan porque va a ir de acuerdo a las habilidades o estarán dentro del campo de estudio de la academia, de hecho se denota con los siguientes puntos con valor de 2.9 esta "Si esta cómodo haciendo trabajo interdisciplinario" y "las tareas que se le asignan van de acuerdo a sus intereses" el trabajo interdisciplinario implica trabajar fuera de la academia a la que se pertenece y trabajar con otras y en este punto la curva decrece, así como en el punto que señala si las tareas van de acuerdo a sus intereses, se denota que hay una falta de consolidación de un trabajo colaborativo real. A partir de aquí los siguiente ítems están por abajo del promedio como se muestra en el gráfico con valor de 2.5 están los indicadores como: "los proyectos escolares se hacen de manera integral dentro de su institución", así como si participa de manera activa dentro de esos proyectos, y por último con este mismo valor esta "se hacen observaciones o se piden consejo para mejorar su enseñanza", justo los ítems que miden los atributos de la competencia docente número 8 que más necesitan trabajo colaborativo muestran puntos bajos, sin embargo son todavía más bajos siendo los puntos críticos los que tienen que ver con la relación con la dirección de la escuela con 2.3, los ítems que preguntan: "su institución promueve el trabajo entre docentes" y " se han construido con apoyo del personal administrativo y técnico pedagógico". Lo que se puede concluir es que es necesario fomentar la comunicación asertiva y efectiva de la dirección hacia la comunidad docente, así como el trabajo interdisciplinario, dentro y fuera de las academias.



El gráfico titulado “Pertinencia de interacción en el aula”, muestra un resumen de la variable que mide el actuar del docente dentro del aula; la pendiente de la curva es ascendente, y casi lineal, el promedio de 3.4, así el punto más alto con 3.8 es la pregunta: “disfruta su trabajo como docente dentro y fuera el aula”, el 3.6 es el ítem que dice: “establece reglas de disciplina y de responsabilidad para el trabajo conjunto de profesor y alumno”, en el punto en el mismo nivel que el promedio de 3.4 está la pregunta: “planea para sus clases estrategias, métodos, y actividades educativas para el desarrollo de las competencias de los alumnos”, en el valor de 3.3 está la pregunta que dice: “Planea los recursos didácticos y el calendario de actividades teóricas y prácticas congruentes con el programa académico de la materia”, de ahí los dos puntos que faltan y que podrían ser los más “bajos” en la medición de esta variable, que realmente no lo son porque la no se alejan tanto del promedio, son con 3.2 “como profesor promueve el logro de los contenidos temáticos propuestos en el programa académico de la materia”, y con 3.1, el punto crítico en esta curva que muestra un resumen, esta “elabora y aplica un sistema de evaluación que integra conocimientos, habilidades cognitivas, habilidades psicomotoras, actitudes y

valores, es decir una evaluación por competencias, sin embargo el resultado de la gráfica es ascendente, esto señala que la práctica docente funciona, mucho mejor que el aspecto colaborativo, la parte individual del trabajo docente sigue siendo mucho más fuerte y estable que la que tiene que ver con la relación con los demás involucrados en la comunidad de la escuela.



**Concluyendo:**

A lo largo de este capítulo se hizo el trabajo de interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento; los datos generales que nos sitúan en el contexto social, se observa que en general son una planta docente muy sólida, elementos como el tipo de contratación, los años de experiencia laboral, el grado de estudios, denota que son personas muy comprometidas con la labor que hacen, y que se han mantenido un tiempo considerable dentro de la profesión docentes como de la institución. La actitud de Liderazgo, al final está enfocada en sólo la parte personal, hay una oportunidad en poder trabajar el espíritu de servicio multidireccional, es decir, que no sólo sea hacia sus estudiantes, ya que los resultados denotan una falta de comunicación hacia la dirección de la escuela, como también el trabajo entre docentes de manera interdisciplinaria. El trabajo

colaborativo es el que más diverso se muestra, pues la tendencia no es homogénea, justo la comunicación, la integración de los equipos de trabajo no es completa, y muestra disfuncionalidades. La pertinencia de interacción en el aula, para el caso de la Preparatoria Benito Juárez, demuestra que el trabajo dentro del salón es adecuado, sin embargo, los resultados de esta variable junto con la de liderazgo demuestran que los docentes están trabajando solos frecuentemente alejados de la visión institucional. Aun no se ha probado las estrategias del trabajo colaborativo, se denota una ensimismación donde se atacan algunos problemas cuando se presentan o se hacen proyectos aislados que contribuyen a los objetivos de la materia o del docente, falta un mayor involucramiento por parte de la comunidad en general.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La revolución tecnológica ha marcado un cambio muy fuerte para la sociedad mundial en el ámbito de la educación, se crea lo que se le llama la “sociedad del conocimiento” que implica una transformación en la manera de ver la escuela y la generación del conocimiento. Los cambios sociales y políticos en Europa y en específico el surgimiento de la Comunidad Económica Europea, también contribuye a la aparición del modelo de competencias, a finales del siglo pasado, como respuesta a hacer validos los estudios de los egresados de las universidades europeas para responder a la movilidad de sus egresados entre los diferentes países a través de la creación del Marco Curricular Común. Con el auge de la globalización, los países de América Latina tuvieron que someterse a los lineamientos impuestos por los organismos internacionales, la UNESCO hizo varias declaraciones importantes que marcaron el camino que debía tomar la educación como son los cuatro pilares de la educación, haciendo énfasis en que había que hacer una especial consideración en la cobertura, la equidad y la calidad, así se crea el Proyecto Tuning para Latinoamérica, donde se determinaron la implementación del modelo por competencias la cual estaban basadas en la adquisición de habilidades, destrezas, actitudes, valores, conocimientos y aptitudes a los que se les denominó, competencias genéricas. El INEE (2011) menciona que lo anterior es un punto de quiebre para que las instituciones internacionales programaran las reformas curriculares de los países Europeos y Latinoamericanos por medio de financiamientos para la formación de ciudadanos activos, colaborativos y productivos, recalcando la necesidad de incorporar al proceso de enseñanza y aprendizaje las tecnologías de la información y la comunicación.

En este contexto surge las nuevas reformas para México que están basadas en la implementación del modelo de competencias, así se iniciaron una serie de cambios que hasta la segunda década del siglo veintiuno aún no se terminan de realizar. En particular para la Educación Media Superior, con la llegada de la RIEMS en 2007, se instituye con el propósito de elevar la calidad, incrementar la cobertura en el servicio, promover un sistema uniforme a este nivel, soslayar el rezago educativo. El reto que se impuso la reforma todavía no ha rendido frutos, las instrumentaciones que se impuso en la RIEMS primero fueron la creación del Sistema Nacional de Bachillerato, en un marco de diversidad entre

los subsistemas, llamado también Marco Curricular Común, que tiene como base la formación y concreción de competencias básicas. Lo anterior respondiendo a las demandas internacionales, el reto que la reforma se puso tenía que sustentarlo con la preparación de los docentes como los agentes de cambio y que a través de ellos se instrumentaría el modelo basado en competencias, así nace el PROFORDEMS, programa que tenía como objetivo la formación y actualización docente, promoviendo el perfil docente basado en competencias y ha sido un referente obligado para las acciones de los maestros de este nivel. Sin embargo, no ha habido una evaluación de este diplomado, por lo que se ha cuestionado y criticado su nivel de funcionalidad y eficacia, es decir no hay una precisión clara de que realmente se logren las competencias como resultado de la formación del diplomado. La RIEMS dicta 8 competencias docentes que se equilibran, aunque no una a una, con las competencias genéricas de los estudiantes, (Gómez,2015), en el entendido que no se puede enseñar nada que no sea haya aprendido previamente, cada una de las competencias exige determinadas conductas que los docentes deben tener, para poder enseñarlas en el aula, implica una apropiación del modelo, del compromiso que entraña un real problema cognoscitivo, además hay que recordar que la formación inicial de los docentes en el nivel medio superior, es muy heterogénea pues no hay una formación académica en el aula universitaria, en la mayoría de los casos contamos con personas que son profesionales de ciertas áreas y que no egresan con el compromiso ni la visión de la docencia. Por ellos en esta investigación se empezaron a hacer algunos planteamientos al respecto de la formación que tiene los docentes para que realmente se puedan cumplir con la formación deseable al respecto de las competencias docentes dictadas por la RIEMS: ¿Por qué los docentes no desarrollan sus actividades de forma colaborativa contribuyendo al ambiente estudiantil que desarrolle el liderazgo dentro del aula no sólo para estudiantes sino para ellos mismos?, ¿Cuál sería la estrategia para fomentar el trabajo colaborativo y la actitud de liderazgo en los docentes que los convierta en una contribución valiosa para la institución? Con base en estas preguntas también se determinó un objetivo general: Hacer un diagnóstico para identificar los elementos que permitan que los profesores de la Preparatoria Benito Juárez García trabajen en forma colaborativa; además de aplicar una estrategia para fomentar la competencia de liderazgo que coadyuve al trabajo colaborativo, para lograr lo anterior también se efectuaron los siguientes objetivos específicos: conocer el

grado de necesidad de desarrollar liderazgo docente en la comunidad de la Preparatoria Benito Juárez García, identificar la eficacia de la generación de competencias docentes en el conocimiento y desarrollo personal ejerciendo liderazgo como una actitud que es fuente del trabajo innovador y una nueva actitud personal en su desempeño, identificar las características de trabajo colaborativo y el trabajo colegiado en la resolución de problemas dentro y fuera del aula.

Después del planteamiento del problema y la definición de las preguntas de investigación se llevó a cabo la investigación documental que dio como resultados, la generación del marco contextual, teórico y luego la metodología con la cual realizar el instrumento que nos sirviera para medir la manera en cómo se presenta la competencia de liderazgo, trabajo colaborativo y como impacta en la pertinencia del trabajo dentro del aula, así se hicieron algunos descubrimientos para lo cual se fueron dando las siguientes conclusiones:

En primer lugar se concluyó desde la observación que se hace del contexto socioeconómico y cultural de los docentes de la Preparatoria Benito Juárez García, es importante los datos que se tomaron en las encuestas pues nos da una visión clara de las circunstancias que ellos viven y que son un claro factor en el desempeño de su labor, los ítems preguntados en los datos personales como su estado civil, su último grado de estudios, los años de experiencia docente, los años laborando dentro de la institución, su tipo de contratación, nos da resultados de que tienen condiciones muy favorables para un alto desempeño, el promedio de años laborados de la muestra docente que se ha tomado es de 12 años, el 66% tiene maestría, el 61% cuenta con una contratación definitiva dentro de la institución, es decir no están como hora clase que podrían ser los más vulnerables, en el sentido de que son los menos “comprometidos” porque implica que ellos tienen que tener otra fuente de empleo o que estén en busca de mejores condiciones de trabajo. Sin embargo, esto no ocurre así, aparte de que el 100% de la muestra tomada han concluido el PROFORDEMS como parte de su formación necesaria para ser maestros de nivel Medio Superior, circunstancia que nos permite observar con mayor claridad que las competencias docentes dictadas en la RIEMS e instrumentadas por este diplomado no se están desarrollando como se pretende, hay ciertos faltantes en la formación porque no sólo es enseñar los haceres, el modelo por competencias también implica un apropiamiento del modelo, nuevas formas de enseñar

requieren nuevas conductas, nuevas actitudes que vayan alineadas a los resultados que se pretenden obtener, de hecho es posible que no haya claridad al respecto de la necesidad de fomentar dentro de ellos mismos estas competencias, falta en su mayoría una madurez emocional para tomar e internizar su propia responsabilidad dentro de la gestión escolar, ya que sus respuestas están muy cargadas hacia hacer responsable a la administración de la escuela, falta que ellos se apropien de los proyectos y compartan los problemas y las soluciones dentro de la institución.

Basándonos en lo anterior se da la segunda conclusión, la actitud de liderazgo es necesaria para poder hablar de un eficaz actitud de coadyuve a un desempeño óptimo en la enseñanza de competencias, como se ha definido liderazgo incluye valores como integridad, espíritu de servicio, la creatividad, la autogestión de proyectos que lleven a solucionar problemas dentro y fuera del aula, libertad para actuar, cierta libertad para expresar puntos de vista, así como los esfuerzos hechos tienen que ir en la medida de lo que marca la misión, la visión y los objetivos de la institución, así como también conocer la problemática que enfrentan dentro de la escuela, este último ítem es un punto crítico dentro de estudio pues justo esta pregunta corrobora, que falta espíritu de servicio como una actitud holística, como lo marca el gráfico antes interpretado (gráfico 33), hay una incongruencia al respecto de las respuestas dadas en la parte de liderazgo que ya no son consistentes con lo expresado en la parte de trabajo colaborativo, y que se reflejan en las respuestas obtenidas de las encuestas. Por lo que se concluye que hay una falta de visión integral, prevalece el trabajo individual, pues hay un desconocimiento de la problemática de la comunidad, así como también, como se muestra en el gráfico del concentrado del liderazgo dentro de sus puntos más bajos, hay una falta de libertad para actuar y para expresar, contrastados con los resultados altos de facilidad para crear proyectos dentro y fuera del aula, así como que el espíritu de servicio es necesario para el desempeño docente, se concluye que hace falta desarrollar o crear el ambiente propicio para que cada uno de los docentes saquen su personalidad que está encaminada hacia esta competencia de liderazgo, donde puedan pulir y conocer tal vez a través de insights, los puntos ciegos dentro de su práctica docentes, se requiere un serio trabajo reflexivo y consciente de los atributos necesarios y exigibles que demandan las condiciones y la vocación docente actual, así como los haga avanzar en materia de trabajo colaborativo, y que no sólo sea organizado y coordinado por la dirección de la escuela, sino

que los equipos de aprendizaje, o los cuerpos académicos o las diferentes academias, sean capaz de autorregularse así como ser la fuente de logros innovadores que impacten en la calidad educativa entregando a la sociedad seres humanos integrales con herramientas suficientes para enfrentar el reto de la Educación Superior y de la vida cotidiana, pero es necesario que ellos mismos se reconozcan y estén presentes a la labor y misión tan importante que se detenta en la investidura de un docente, porque las tareas cotidianas, y las experiencias pueden apagar o velar esta visión que puede ser promovida por la dirección y es tarea de cada uno mantenerla viva para si mismo, para sus colegas, para su equipo y para sus estudiantes.

Para la tercera conclusión la variable de trabajo colaborativo, que se creó con base en los atributos marcados en la RIEMS dentro de la competencia docente número 8, se concluye, las competencias no se pueden, ni se deben ver de manera aislada sino de forma integral como afirma Canales (1997), las competencias generan la capacidad de resolver tareas cotidianas de manera transversal, consiente y reflexiva, transfiriéndose a contextos concretos. El nivel de desarrollo formativo que está teniendo el PROFORDEMS es en el grado de los haceres, es decir, es meramente instrumentativa, por lo tanto esto limita el logro de los objetivos y las políticas planteadas por la RIEMS (Tejeda, 2014). . El gráfico 32 muestra el resultado heterogéneo que se obtuvo en este estudio, no se logra un consenso acerca de lo que implica el trabajo colaborativo, es importante aclarar la categoría para que puedan ver su importancia, y así ellos expresan que es necesario dentro de la labor docente sin embargo no se está logrando, también se observa que no hay una labor interdisciplinaria promovida por la dirección de la institución, falta que haya una creación de canales de comunicación así como la creación de equipos multidisciplinarios que trabajen en el desarrollo de propuestas, proyectos y soluciones de corto, mediano y largo plazo, generando una comunicación efectiva y asertiva para la creación de estos proyectos integrales donde todos los miembros involucrados en la gestión escolar estén involucrados, en suma el trabajo colaborativo es algo que se debe determinar desde la cultura institucional que coordine los esfuerzos, los talentos y las opiniones de todos para lograr que efectivamente las competencias docentes necesarias para la implementación adecuada del modelo por competencias dictado por la RIEMS, rinda frutos como se espera que ocurra. Es necesario que los docentes vean esto como parte de una metodología de aprendizaje,

aprender a aprender y a enseñar, y hace falta que ellos mismos vean las ventajas que se obtienen, como la compensación de la carencia de información, la interacción social, conocer a las personas, compartir opiniones, el trabajo se equilibra no sólo una persona hace el trabajo, porque se da por hecho la delegación de diferentes tareas, se aprende de los demás y se puede las cosas desde puntos de vista diferentes.

La cuarta conclusión sólo confirma lo antes descrito, la variable de pertinencia de interacción en el aula (gráfico 35), muestra un comportamiento adecuado, estable incluso dentro de lo esperado, pues cada uno de los indicadores creados para la medición de esta variable mide el trabajo normal dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje que cada docente, en lo individual, debe prever para asegurar que se logren los contenidos temáticos, a excepción del último ítem con el que se cierra el instrumento que es “disfruta su trabajo docente dentro y fuera del aula”, teniendo el más alto nivel de respuesta afirmativa en este aspecto, que termina por encuadrar las condiciones con las que se pueden plantear las propuestas necesarias para fomentar el trabajo colaborativo y el liderazgo que favorezca y potencialice la formación que ya tienen los docentes de esta institución, por lo que se concluye que la Preparatoria Benito Juárez García cuenta con la infraestructura , dentro de su capital humano para desarrollar y lograr resultados de una alta calidad educativa implementando y enseñando a sus docentes las bondades y ventajas de las competencias de liderazgo y trabajo colaborativo.

### **Recomendaciones**

La aplicación e instrumentación de un nuevo modelo implica un gran esfuerzo de todas las partes involucradas, no se puede esperar que los problemas en el nivel Medio Superior y en general en nuestro sistema educativo en México, se solucionen con sólo algunos años (casi una década ya que surge para el nivel Medio Superior en 2008) de implementación de la enseñanza por competencias, si aún no se ha comprendido en plenitud, desde los responsables de vigilar que se cumplan las políticas y los acuerdos determinados en la RIEMS, los directivos de los diferentes centros escolares, hasta cada uno de los docentes, así como es necesario y urgente la creación de una evaluación de los resultados que se

obtienen del PROFORDEMS; se requiere también una revisión del programa que se imparte para modificar o más bien agregar la dimensión que falta por cubrir dentro del diplomado que pretende ser profesionalizante, sería prematuro decir que un modelo no funciona si realmente no ha habido la oportunidad de observarlo pero sobre todo de realmente hacerlo funcionar como se debe y no sólo de manera parcializada.

A nivel institucional será necesario hacer un arduo trabajo dentro de la comprensión y reflexión entre todos sobre el trabajo colaborativo, sus ventajas a nivel individual, así como las colectivas y el impacto que se tiene en la sociedad, si de hecho esta institución tiene una alta matrícula y es de las más demandadas dentro del nivel medio superior, y ya posee cierto prestigio dentro de las preparatorias de la BUAP, lo que, sin duda, implicará que sus docentes tengan que replantarse la visión que tiene sobre la educación, sobre cuál es el objetivo de ésta. Varios docentes tendrán que desarrollar habilidades para promover el aprendizaje cooperativo, y de seguro tendrán que replantarse muchos aspectos de su práctica, partiendo por cambiar la estructura de sus clases, donde se asegure un espacio para que se propicie el trabajo colaborativo, y con ello el diálogo y la reflexión. Todos tendremos que modificar la forma de enseñar y la forma de aprender. Sin duda esto requiere un cambio, un desafío, que necesitará de la participación, la motivación y el compromiso de todos.

La parte administrativa requiere ser el principal promotor del trabajo colaborativo, explorar maneras de administrar al talento humano con el que cuenta y generar estrategias que le hagan eficiente el trabajo de la coordinación de un buen número de docentes asegurando su participación activa dentro de la creación de proyectos que hagan una diferencia en la institución con la mirada puesta en la misión, la visión y los objetivos dados por la institución, así como también establecer los indicadores que midan el nivel de alcance de los resultados que se esperan. Esto fortalecerá al colectivo, pero también en lo individual, el estilo de liderazgo de cada uno de sus docentes. Una de las bondades del trabajo colaborativo es la reafirmación de los talentos de los seres humanos, cada docente tiene su propio estilo, que proviene de su experiencia, su formación y sus valores, si se fortalece y se potencializa dentro de su centro de trabajo, dará cierto nivel de satisfacción que impactará en su desempeño y por lo tanto en la calidad que la institución entrega a sus

estudiantes, como si fuera un efecto domino, o un círculo virtuoso, donde todos ganan en el proceso.

En cuanto a la competencia de liderazgo es importante internalizar y apropiarse de las virtudes o atributos que le son inherentes, una práctica esta en fortalecer la comunicación, desde una madurez emocional y empatía con sus colegas, estudiantes como con los administrativos, que genere un clima de tolerancia, respeto, asertividad, aceptación, es decir, en un marco de diversidad, la inclusión es muy importante para la solución de problemas, formular proyectos de largo alcance, con un enfoque integral que beneficie el aprovechamiento de los alumnos, el crecimiento profesional y personal de los docentes y el fortalecimiento de la gestión administrativa de la escuela manifestándose como una consolidación de liderazgo institucional.

Como una recomendación final y que es la conclusión de este proyecto de investigación dando respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuál sería la estrategia para fomentar el trabajo colaborativo y la actitud de liderazgo en los docentes que los convierta en una contribución valiosa para la institución?, se requiere de un curso-taller vivencial para los docentes donde ellos puedan desarrollar y potenciar las habilidades de liderazgo y trabajo colaborativo, planteando desde el inicio una evaluación formativa para desarrollar las competencias antes mencionadas buscando resultados duraderos y permanentes, para esto es importante que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea significativo para los docentes, el cual también puedan trasladar a su vida cotidiana; la propuesta no busca una motivación temporal, sino más bien una visión diferente de lo que implica ser docente dentro y fuera del aula, donde se requiere establecer prácticas como el reconocimiento de un trabajo bien hecho y la propuesta a los trabajos deficientes, es decir una visión mucho más humanista, consiente y con una conducta coherente en cada uno de los ámbitos de lo que implica ser persona. Un aprendizaje basado en insights donde ellos puedan mirar sus propias carencias y se vean motivados por ellos mismos a transformar esos puntos que los limitan, u obstaculizan un desarrollo profesional y personal en nuevos y mejores niveles que impacten en su desempeño, como en su satisfacción personal.

## REFERENCIAS

- Alvaréz, Y., & Villardón, L. (2006). *PLANIFICAR DESDE COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL APRENDIZAJE. EL RETO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO PARA EL PROFESORADO UNIVERSITARIO*.
- Banco Mundial. (1996). *PRIORIDADES Y ESTRATEGIAS PARA LA EDUCACIÓN: EXAMEN DEL BANCO MUNDIAL*. WASHINGTON D.C.
- Carrera, B., & Mazzarella, C. (2001). *VYGOTSKY: ENFOQUE SOCIOCULTURAL*. *Educere*, 5(13), 41-44.
- Casanova, M. (2012). *LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS BÁSICAS*. España: La Muralla.
- Chavez, A. (septiembre de 2001). *IMPLICACIONES EDUCATIVAS DE LA TEORÍA SOCIOCULTURAL DE VIGOTSKY*. *Educación*, 25(2), 59-65.
- Coll, C. (2013). *¿CÓMO DEBE SER LA EDUCACIÓN EN EL SIGLO XXI?* Obtenido de Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=4LE9QBrU1B0>
- Coraggio, J. (1995). *LAS PROPUESTAS DEL BANCO MUNDIAL PARA LA EDUCACIÓN ¿SENTIDO OCULTO O PROBLEMAS DE CONCEPCIÓN? Ponencia presentada en el Seminario "O Banco Mundial es as Politicas de Educaçào*. Sao Paulo.
- Delgadillo Iparrazar, M. (2011). *EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO*,. *Odiseo, Revista electrónica de Pedagogía*. Obtenido de <http://www.odiseo.com.mx/bitacora-educativa/liderazgo-director-educacion-media-superior-mexico>
- Delgado, M. (2004). *LA FUNCIÓN DE LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN*. *Enseñanza*, 22, 193-211.

- Delors, J. (1996). *LA EDUCACIÓN ENCIERRA UN TESORO*. UNESCO, Madrid.
- Drucker, P., Hesselbein, F., & Joan, K. (2016). *LAS 5 CLAVES DE PETER DRUCKER, EL LIDERAZGO QUE MARCA LA DIFERENCIA*. Profit.
- Felder, R., & Brent, R. (2007). *COOPERATIVE LEARNING*. American Chemical Society.
- Fombona, J., Iglesias, M., & Lozano, I. (2016). *EL TRABAJO COLABORATIVO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: UNA COMPETENCIA PARA LOS FUTUROS DOCENTES*. *Educ. Soc., Campinas*, 37(135), 519-538.
- Fredriksson, U. (2004). *QUALITY EDUCATION: THE KEY ROLE OF TEACHERS*. *Education International working papers.*, (pág. 11).
- Gairín, J. (1999). *LA CALIDAD, UN CONCEPTO CONTROVERTIDO*. *Educar* 24.
- Gomez, E. (2015). *ANTOLOGÍA SEMINARIO DE PLANEACION Y EVALUACION EN EDUCACIÓN SUPERIOR*. Maestría en Educación Superior, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Ciudad de Puebla, México.
- Gonzalez, J., Waggenar, R., & Beneitone, B. (2004). *PROYECTO TUNNING AMERICA LATINA*. *Revista Iberoamericana de Educación*(35), 151-164.
- Goñi, J. (2005). *EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, UN RETO PARA LA UNIVERSIDAD, COMPETENCIAS, TAREAS Y EVALUACIÓN; LOS EJES DEL CURRÍCULUM UNIVERSITARIO*. Barcelona: Octaedro-ICE-UB.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: Mc. Graw Hill.
- INEE. (2011). *LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO (INFORME 2010-2011)*. Recuperado de: <http://www.inee.edu.mx/index.php/acerca-del-inee/67-publicaciones/informes-anuales/26-la-educacion-media-superior-en-mexico>

- Jiménez González, K. (2009). *PROPUESTA ESTRATÉGICA Y METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN EN EL TRABAJO COLABORATIVO*. *Revista Educación*, 33(2), 95-107.
- Lévy-Leboyec, C. (2003). *GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS: CÓMO ANALIZARLAS, CÓMO EVALUARLAS, CÓMO DESARROLLARLAS*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martinez, F. C. (2009). *APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE “COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS” : VALOR SOCIAL E IMPLICACIONES EDUCATIVAS*. *REICE, revista sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 7(3).
- Martins, F., Cammarot, A., Neris, L., & Canelón, . E. (mayo-agosto de 2009). *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN CONTEXTOS*. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 9(2), 1-27.
- Maslow, A. (2007). *EL HOMBRE AUTORREALIZADO, HACIA UNA PSICOLOGÍA DEL SER*. Kairos.
- Monereo, C. (2011). *LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DOCENTES*. *Encuentro Practico*. Barcelona: Universidad de Barcelona. Obtenido de <https://encuentro-practico.com/pdf10/competencia-profesional.pdf>
- Mota Bonilla, M. González Pérez, Bernarda. (enero-diciembre de 2016). *TRABAJO COLABORATIVO Y LIDERAZGO DOCENTE DENTRO DE LA RIEMS*. *Revista Mexicana de Psicología Educativa*, 4(1), 71-78. Obtenido de [http://www.psicol.unam.mx/silviamacotela/Pdfs/A7\\_Trabajo\\_colaborativo\\_y\\_liderazgo\\_docente.pdf](http://www.psicol.unam.mx/silviamacotela/Pdfs/A7_Trabajo_colaborativo_y_liderazgo_docente.pdf)
- Muller, M. (2007). *FORMACION DOCENTE Y PSICOPEDAGOGICA ,ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS PARA LA INTERVENCIÓN EDUCATIVA*. Buenos Aires, Argentina: Bonum.
- Muñoz Serrano, R. (2004). *ISO 1 000 000 000, CALIDAD, INTEGRIDAD, CREATIVIDAD TOTAL*. México: Panorama.

Nuñez, R. (2002). *MODELO DE GERENCIA EDUCATIVA BAJO UN ENFOQUE DE LIDERAZGO COMPARTIDO PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN ESCUELAS BÁSICAS*. Tesis de grado para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Educación, Escuela de Educación. Barquisimeto, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

OCDE . (2010). *ACUERDO DE COOPERACIÓN MÉXICO-OCDE PARA MEJORAR LAS ESCUELAS MEXICANAS*

OCDE. (2009). *IMPROVING SCHOOL LEADERSHIP: THE TOOLKIT*. Obtenido de Recuperado de: <http://www.oecd.org/edu/school/44339174.pdf>

Perrenoud, P. (2007). *DIEZ NUEVAS COMPETENCIAS PARA ENSEÑAR*. Grao.

Real Academia Española. (2017). *DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de <http://www.rae.es/>

RIEMS. (2008). *ACUERDO 447*. Secretaría de Educación Pública.

Rivera, L., Figueroa, S., & Navarro, R. (2012). *PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA. COMPETENCIAS DOCENTES UN RETO PARA LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO*. Veracruz.

Rogers, C. (1997). *PSICOTERAPIA CENTRADA EN EL CLIENTE*. Barcelona: Ediciones Paidós Iberoamérica.

SEP. (2004). *LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DOCENTE*.

SEP. (2007). *PLAN NACIONAL DE DESARROLLO SECTOR EDUCATIVO (2006-2012)*. Recuperado de: [http://www.oei.es/quipu/mexico/programa\\_sectorial\\_educacion\\_mexico.pdf](http://www.oei.es/quipu/mexico/programa_sectorial_educacion_mexico.pdf)

- SEP. (2008). *ACUERDO 442. REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR.*
- SEP. (2008). *REFORMA INTEGRAL DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR. ACUERDO 444*
- .
- SEP. (2008). *REFORMA INTEGRAL DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR, ACUERDO 449.*
- SEP. (2013). *PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACIÓN.*
- Tejeda, A. (2014). *EL LOGRO DE LAS COMPETENCIAS DOCENTES EN EL PROFORDEMS: CASO UATX.* Tesis para obtener el grado de Maestría en Educación Superior, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Ciudad de Puebla, México.
- Tiana, A. (2009). *PERSPECTIVAS Y REPERCUSIONES DEL PROCESO DE BOLONIA EN IBEROAMÉRICA.* *La Cuestión Universitaria*(5), 10-16.
- Torres , R. (1997). *¿MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA? LAS ESTRATEGIAS DEL BANCO MUNDIAL.* Obtenido de biblioteca.uahurtado.cl/UJAH/Reduc/pdf/pdf/8052.PDF
- UNESCO. (Octubre de 1998). *DECLARACIÓN MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SIGLO XXI: VISION Y ACCION.* Trabajo presentado sobre la Educación Superior.
- UNESCO. (2002). *FORMACIÓN DOCENTE: UN APORTE A LA DISCUSIÓN. LA EXPERIENCIA DE ALGUNOS PAÍSES.* Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001310/131038so.pdf>
- Zabalza, M. A. (2007). *COMPETENCIAS DOCENTES DEL PROFESORADO UNIVERSITARIO, calidad y desarrollo profesional.* Madrid: Narcea.

Zaffron, S., & Dave, L. (2011). *LAS TRES LEYES DEL DESEMPEÑO: REESCRIBIENDO EL FUTURO DE SU ORGANIZACIÓN Y DE SU VIDA*. (M. d. Valle, Trad.)  
Bogotá: Lemoine Editores.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1**

# **Propuesta de diplomado para el desarrollo de competencias docentes de Liderazgo y Trabajo Colaborativo, que fortalezca la práctica docente en el Marco de la RIEMS**

**Benemérita Universidad Autónoma de Puebla**

**Facultad de Filosofía y Letras**

### **I. DATOS GENERALES:**

Facultad de Filosofía y Letras, Maestría en Educación Superior

Miriam Mota Bonilla, móvil 2221 546669, mbmiriam@hotmail.com

Justificación:

La Preparatoria Benito Juárez García es una escuela que, de verdad, tiene el compromiso y la voluntad de hacer un buen trabajo, es una de las más importantes instituciones de nivel medio superior dentro de la oferta educativa de la BUAP, ya que tiene una alta demanda de

ingreso de los jóvenes que egresan de la educación secundaria, en el Estado de Puebla. Por eso hay una gran necesidad de apoyar esta institución en su crecimiento y desarrollo. Con base en una encuesta realizada a sus docente sobre el liderazgo y el trabajo colaborativo basado en la competencia no 8 del acuerdo 447 la RIEMS (Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional), donde se estipulan las competencias docentes con sus atributos se deduce que falta fortalecer la visión de su dirección y por supuesto sus maestros para generar nuevos proyectos escolares y nuevos retos que ayuden a crecer de manera integral a toda la comunidad estudiantil, en la manera que se invierta en los docentes se verán resultados en los estudiantes y por supuesto en la calidad educativa.

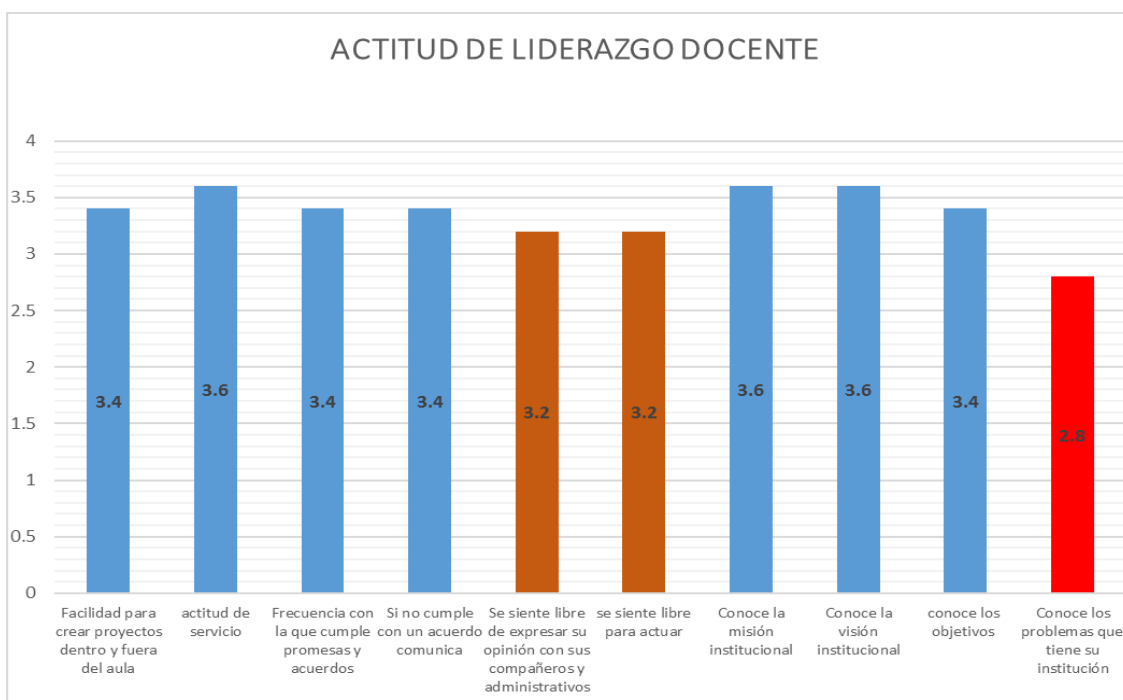
La mayoría de los docentes, presentan una preparación a nivel maestría, la mayoría se sigue preparando de manera académica, de modo que se cuenta con una planta de maestros altamente calificados, con estilos diferentes, con puntos de vista diversos, con circunstancias laborales diversos. Las actitudes se forman de todas estas y otras circunstancias y que obviamente impacta el desempeño laboral, así que se hace complejo medir si la formación que da el PROFORDEMS, entonces el objetivo de esta investigación es hacer una propuesta que potencialice las necesidades y surjan proyectos de mejora en busca del bienestar común de toda la comunidad estudiantil, académica y administrativa.

A continuación, se presenta un gráfico que concentra los resultados que se obtuvieron del trabajo de campo realizado.

#### CONCENTRADO DE LOS RESULTADOS ENCONTRADOS EN LAS VARIABLES DE LIDERAZGO, TRABAJO COLABORATIVO Y PERTINENCIA DE INTERACCIÓN EN EL AULA.

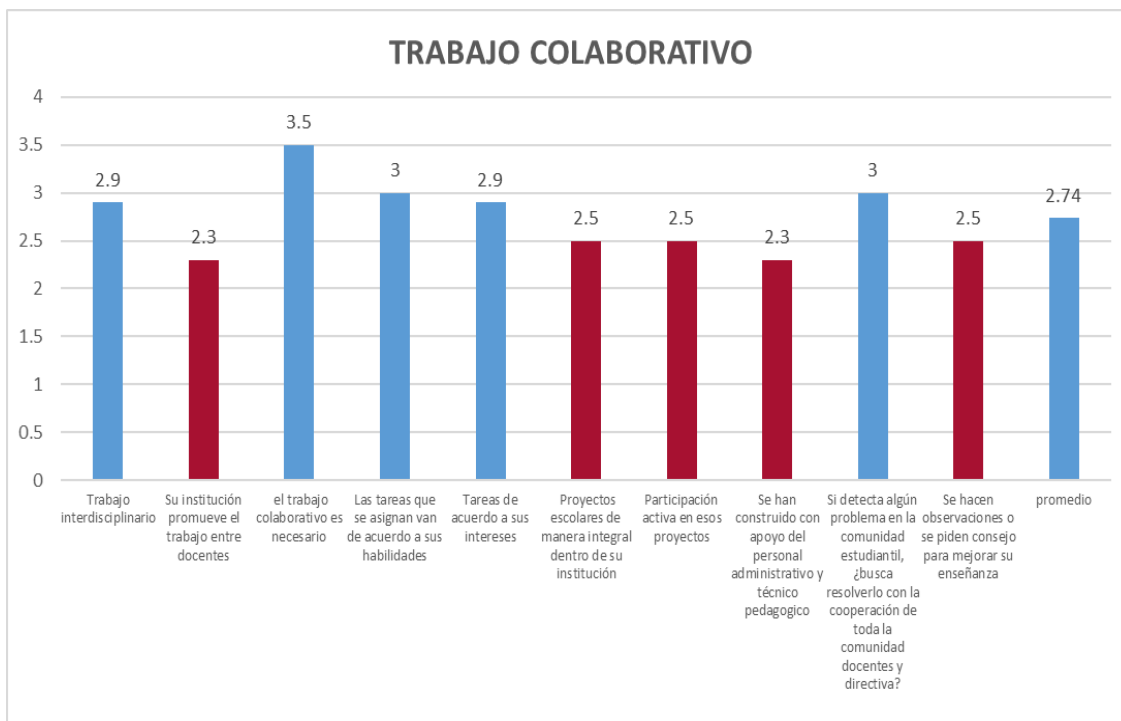
El gráfico titulado Actitud de Liderazgo docente, tiene la intención de hacer un resumen de los resultados finales de las encuestas; el promedio que se obtuvo es de 3.4, el valor más alto es 4, por lo que se observa que hay una pendiente descendente. Empezaremos por observar los resultados del gráfico que muestra la mayoría de los ítems medidos están en

el promedio como: “Facilidad para crear dentro y fuera del aula”, “con frecuencia cumple sus promesas y acuerdos”, “conoce los objetivos de su institución”, los que están por arriba con 3.6, son los ítems de: “la necesidad de actitud de servicio”, “conoce la misión institucional,” conocer la visión institucional”, los que están abajo del promedio en 3.2 son: “si se siente libre de expresar su opinión con sus compañeros y administrativos” y “se siente libre para actuar”, sin embargo hay un punto crítico que puede llamar la atención y es el último ítem que pregunta “si conoce los problemas que tiene su institución” con un valor de 2.8, lo que se puede concluir que los docentes proponen cosas sin dirección es decir ellos actúan bajo su intuición y juicio y no hay un consenso de una actitud de servicio dentro de la gestión escolar, lo que vuelve de alguna manera incongruente las respuestas anteriores. Es necesario encausar a los “individuos” hacia el grupo trabajando por el bien común que es al final lo que se persigue dentro del trabajo colaborativo.



El gráfico titulado “Trabajo Colaborativo” es el concentrado de los ítems puestos en el instrumento para medir la apertura o el grado de trabajo colaborativo que existen dentro de la institución, el promedio es de 2.7, es bajo de hecho muy cerca del punto más bajo del

último ítem de liderazgo, de hecho en esta parte del instrumento se están midiendo el grado de desempeño que declaran los docentes estar, según los atributos de la competencia número 8, así esta gráfica muestra que las opiniones se dividen, son más heterogéneas, así los aspectos por arriba del promedio son: con 3.5 (el punto más alto de la curva) es el “trabajo colaborativo es necesario”, es decir, dentro de la muestra tomada sabe o tiene conciencia que el trabajo colaborativo es necesario dentro del trabajo docente, los que siguen con un valor de 3 son: “las tareas que se asignan van de acuerdo a sus habilidades” y si detecta algún problema en la comunidad estudiantil ¿busca resolverlo con la cooperación de toda la comunidad?”; la preparatoria Benito Juárez está dividida por academias por eso es que las tareas funcionan porque va a ir de acuerdo a las habilidades o estarán dentro del campo de estudio de la academia, de hecho se denota con los siguientes puntos con valor de 2.9 esta “Si esta cómodo haciendo trabajo interdisciplinario” y “las tareas que se le asignan van de acuerdo a sus intereses” el trabajo interdisciplinario implica trabajar fuera de la academia a la que se pertenece y trabajar con otras y en este punto la curva decrece, así como en el punto que señala si las tareas van de acuerdo a sus intereses, se denota que hay una falta de consolidación de un trabajo colaborativo real. A partir de aquí los siguiente ítems están por abajo del promedio como se muestra en el gráfico con valor de 2.5 están los indicadores como: “los proyectos escolares se hacen de manera integral dentro de su institución”, así como si participa de manera activa dentro de esos proyectos, y por último con este mismo valor esta “se hacen observaciones o se piden consejo para mejorar su enseñanza”, justo los ítems que miden los atributos de la competencia docente número 8 que más necesitan trabajo colaborativo muestran puntos bajos, sin embargo son todavía más bajos siendo los puntos críticos los que tienen que ver con la relación con la dirección de la escuela con 2.3, los ítems que preguntan: “su institución promueve el trabajo entre docentes” y “ se han construido con apoyo del personal administrativo y técnico pedagógico”. Lo que se puede concluir es que es necesario fomentar la comunicación asertiva y efectiva de la dirección hacia la comunidad docente, así como el trabajo interdisciplinario, dentro y fuera de las academias, lo ideal es que esto se trabaje de manera cotidiana, de modo que no sea “algo más para hacer” por lo contrario sólo parte de un estilo de trabajo que genera un ambiente de trabajo colegiado.



Con base en lo anterior se ha pensado en la siguiente propuesta para un diplomado para trabajar estas dos competencias que les apoyen a potencializar lo ya aprendido en el PROFORDEMS.

## **II. ELEMENTOS DEL PROGRAMA**

**Desarrollo de competencias docentes de Liderazgo y Trabajo Colaborativo, que fortalezca la práctica docente en el Marco de la RIEMS**

Modalidad Presencial

Distinguir los aspectos de liderazgo que se requieren para ser efectivos: integridad, compromiso, comunicación asertiva, humildad, confianza propia y en los demás, y creatividad, así como fortalecer el trabajo colaborativo trabajando sus principales debilidades generando proyectos educativos que impacten a la comunidad de la escuela.

Objetivos específicos:

- Revisar las relaciones con las personas de la vida de cada participante primero desde la relación que tienen los participantes con ellos mismos para después observar su reflejo en los demás.
- Reflexionar o causar “insights” dentro del desempeño docente a través de identificar las necesidades y problemas que tienen la institución, y la creación de proyectos de manera colaborativa.

La duración de este diplomado es de tres horas y media, por sesión durante 10 sesiones.

Número de horas teóricas: 3.5

Número de horas prácticas: 2

Número de horas de contacto directo profesor / alumno: 3.5

**Primer módulo: Descubriendo tu propio liderazgo**

Actualmente el liderazgo es algo que se preocupan las empresas, así como las instituciones de educación superior en fomentar fuertemente, muchas veces con una visión de componer a las personas. Este taller tiene el propósito de causar el liderazgo como una actitud ejecutiva, que propone, que tiene la motivación y los valores suficientes para hacer eficaz los procesos en el aspecto laboral o personal.

La intención es que cada participante salga de este taller con la conciencia de su estilo de liderazgo y lo que le falta desarrollar para alcanzarlo. La primera fase es mirar cómo se encuentra su actitud y aptitud dentro de los aspectos.

#### Metodología:

Cada sesión se trabajará en pleno, pero las horas fuera de clase se trabajará por equipo, habrá un jefe de cada grupo que tendrá una reunión o llamada o conferencia telefónica con los demás jefes de grupo junto con el facilitador del taller, la idea es generar el ambiente de aprendizaje dentro y fuera de la sesión, las llamadas son para ir mirando el grado de avance dentro del grupo que dirigen y si se están consiguiendo los objetivos del curso, y sobre todo es para hacer una evaluación por pares.

1. Distinguir los aspectos de liderazgo que se requieren para ser efectivos: integridad, compromiso, comunicación asertiva, humildad, confianza propia y en los demás, y creatividad.

Producto: Hacer un autorreflexión donde se ubiquen así mismos y su propia conducta, en cada aspecto que se estudia.

- Ubicar y distinguir lo que integridad es para cada participante y su nivel dentro de su conducta y como se presenta, un líder requiere tener un fundamento base desde el cual tomar acción, y son sus valores, sus planes, y las acciones deben ser congruentes con los objetivos planteados desde el inicio.

- Reconocer el grado de compromiso y sus condiciones para que se presente o lo que lo motiva a comprometerse, el respeto que se tiene por la palabra empeñada de cada persona hacia si misma o hacia los demás, y que es el motor para llegar a obtener los resultados deseados.

- Identifica lo que implica asertividad y lo que requiere practicar para que se manifieste; asertividad como un dialogo oportuno y directo que se tiene con los demás, de una manera moderada y de respeto, pero siempre honesta y congruente. Así como una escucha generosa, con una actitud de servicio hacia los demás.

- Reconocer como parte de un ejercicio de autoconocimiento sus propias limitaciones y alcances personales, el líder debe tener la capacidad de este reconocimiento para que pueda hacerlo con las personas que dirige o con sus compañeros de trabajo, sino existe esta cualidad entonces difícilmente se podrá obtener los demás aspectos necesarios para un liderazgo efectivo.

- Distingue su nivel de confianza propia y confianza en los demás este aspecto está íntimamente relacionado con el anterior, humildad no es hacerse menos, sólo es dar el justo reconocimiento por los actos de cada uno, y tener la seguridad en las capacidades propias y en las capacidades de los demás, esto tiene un impacto tal que el equipo de este estilo de liderazgo normalmente crece su potencial a desarrollar durante la ejecución de sus tareas.

- Valora su grado de creatividad como una cualidad muy importante porque permite la exploración de nuevas alternativas para solucionar problemas o crear nuevos procesos.

2. Distinguir entre Liderazgo y dirección, cada aspecto del seminario es importante llevarlo hacia la reflexión personal para mirar que falta en la personalidad de los participantes y se les dará la práctica para alcanzarlo.

La dirección es algo que se busca, se impone o se selecciona a la persona para ocupar un cargo dentro de una comunidad, empresa y organización, pero no necesariamente significa que tenga las capacidades adecuadas para cumplir con las metas propuestas o para que las personas a su cargo no sólo hagan lo que les toca hacer sino que además puedan seguirse desarrollando.

Liderazgo es la capacidad que se tiene para influir en los demás de modo que no sólo hagan lo que les corresponde de manera voluntaria y si es posible con excelencia, para lograr los resultados planteados. Esta puede ser asignada, sin embargo, se requiere como una actitud para lograr metas personales e influyendo en la calidad de vida de cada ser humano.

3. Creando la posibilidad de liderazgo, una vez que se ha identificado las áreas de oportunidad dentro del estilo de liderazgo, la idea es que cada participante vea que requiere dentro de su propia actitud o dentro de sus acciones para transformarla.

4. Reflexión final, una vez que se determina, se echa un vistazo en los resultados que se podrían obtener si eso que vemos que falta para ser un líder, estuviera presente en otras áreas de la vida.

## **Segundo Módulo: Fortaleciendo tus relaciones interpersonales**

Los seres humanos necesitamos para desarrollarnos a plenitud de convivir de una comunidad, somos seres interdependientes, por lo que la relación con las demás personas en cualquier aspecto de la vida es importante para vivir en armonía, para alcanzar metas, pero sobre todo para garantizar nuestra sobrevivencia. Este módulo tiene la intención de revisar las relaciones con las personas de la vida de cada participante primero desde la relación que tienen los participantes con ellos mismos para después observar su reflejo en los demás.

- Reconocer el “escuchar ya y siempre” y como limita su libertad de acción, de expresión. Existe una voz interior que esta creada por prejuicios, miedos, o visiones heredadas o aprendidas que hacen que se interpreten las circunstancias de una manera diferente a lo que realmente puede estar ocurriendo.
- Distinguir como el “escuchar ya y siempre” determina el tipo de relaciones que se tienen con todas las personas de la vida.
- Analizar el poder de los miedos en la libertad para relacionarnos con los demás y merman la capacidad de comunicar de manera efectiva y puede generar conflictos dentro de las relaciones.
- Crear el origen de relaciones sanas, productivas, que nutren de la aceptación, el reconocimiento, el apoyo y la libertad de ser que se requiere para trabajar de manera colaborativa.

Metodología:

Cada sesión se trabajará en pleno, pero las horas fuera de clase se trabajará por equipo, habrá un jefe de cada grupo que tendrá una reunión o llamada o conferencia telefónica con los demás jefes de grupo junto con el facilitador del taller, la idea es generar el ambiente de aprendizaje dentro y fuera de la sesión, las llamadas son para ir mirando el grado de avance dentro del grupo que dirigen y si se están consiguiendo los objetivos del curso, y sobre todo es para hacer una evaluación por pares.

### **Tercer Módulo: Construyendo proyectos dentro de la comunidad**

Una vez que se ha hecho un trabajo de análisis autocrítico y se ha identificado las debilidades y las fortalezas, ahora se pondrá en práctica para aplicar en proyectos que los mismos participantes identifiquen como una necesidad, procurando y haciendo consiente que la actitud que se requiere para vivir las competencias docentes marcadas en la RIEMS, también es importante ejercitar, hasta volverlo parte de cada uno. Este módulo tiene la intención de hacer conciencia o causar “insights” dentro del desempeño docente.

- Repasar e identificar las competencias genéricas dictadas en la RIEMS para observar lo que falta en su trabajo docente para promover los valores y vincularlos con posibles problemas que estén teniendo con sus estudiantes.
- Reconocer las competencias docentes dictadas en la RIEMS para observar lo que falta en el trabajo de la comunidad para promover los valores y actitudes, y dar propuestas de apoyo para el colectivo.
- Organizar los proyectos para llevarlos a cabo dentro de su institución.

Metodología:

Cada sesión se trabajará en pleno, pero las horas fuera de clase se trabajará por equipo, habrá un jefe de cada grupo que tendrá una reunión o llamada o conferencia telefónica con los demás jefes de grupo junto con el facilitador del taller, la idea es generar el ambiente de aprendizaje dentro y fuera de la sesión, las llamadas son para ir mirando el grado de avance dentro del grupo que dirigen y si se están consiguiendo los objetivos del curso, y sobre todo es para hacer una evaluación por pares.

**Perfil de ingreso:** Docentes que laboren en el nivel Medio Superior, y que hayan o no cursado el PROFORDEMS.

**Perfil del egresado:** Los docentes egresan con herramientas nuevas de comunicación asertiva, con sus estudiantes y fortalecer sus relaciones con sus compañeros docentes y plenamente conscientes de la importancia de su contribución dentro de la institución donde laboran.

**Requisitos de ingreso:** Ser docente de educación Media Superior laborando para alguna de las preparatorias de la BUAP.

**Requisitos de egreso:** Tener una asistencia mínima de 90%, tener una participación activa dentro del diplomado, y tener los tres productos solicitados por el programa evaluados entre pares y con la aprobación del facilitador.

La institución otorgará un diploma por un total de 35 horas con valor curricular.

El facilitador del programa es el mismo que ha hecho la investigación previa donde se hace el diagnóstico

Se recomienda que cada grupo sea de 20 personas.

### **III. INFRAESTRUCTURA**

Los acervos hemerográficos requeridos son:

Maslow, Abraham H. (2007) EL HOMBRE AUTORREALIZADO, hacia una psicología del Ser, Editorial Kairós, decimoséptima edición: Noviembre 2007.

Muller, Marina, (2008), FORMACION DOCENTE Y PSICOPEDAGOGICA ,estrategias y propuestas para la intervención educativa Editorial Bonum, Buenos Aires, Argentina.

Muñoz, Rodolfo, (2004) ,ISO 1,000, 000, CALIDAD, INTEGRIDAD Y CREATIVIDAD TOTAL, editorial Panorama

SEP (2008) REFORMA INTEGRAL PARA LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR, ACUERDO 444

SEP (2008) REFORMA INTEGRAL PARA LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR,  
ACUERDO 447

Zaffron Steve y Logan Dave (2011). LAS TRES LEYES DEL DESEMPEÑO:  
REESCRIBIENDO EL FUTURO DE SU ORGANIZACIÓN Y DE SU VIDA. (Trad.  
Mónica del Valle). Bogotá, Lemoine Editores.

Se requiere un salón con capacidad para 20 personas.

El material de computo requerido es una laptop con capacidad para pasar diapositivas y videos, así como un proyector y pantalla.

#### IV. PRESUPUESTO

Concepto de materiales y talento humano	Cantidad	Costo Unitario	Subtotal
Papelería (papel bond, plumones, borrador, etiquetas, plumones para papel, plumas, hojas)	1000		1000
<b>Renta del espacio</b>			
Servicio de café	10	1000	10000
<b>Honorarios por día</b>	3000		30000
Días	10		
<b>Participantes</b>	20		
<b>Total</b>			<b>41,000</b>

Nota: no hay el concepto de renta de espacio porque pueden utilizarse las instalaciones de la escuela, se ha puesto el rubro por si es necesario considerarlo.

Este curso esta propuesto como parte de una capacitación docente, por lo que se esperaría que el costo fuera absorbido por la misma institución, pero podría ser manejado como un curso para docentes de Educación Media Superior con un costo de \$2500 pesos, y manejar becas para algunos docentes por estímulo, este costo podría generar la capacidad para dar 3 becas.

La calendarización ira de acuerdo a la disponibilidad de las actividades docentes tomando en cuenta los días feriados si es que hubiera durante el periodo planteado, este aspecto es necesario planearlo con la dirección.

## Anexo 2

<b>Tabla de variables e indicadores para el diseño del instrumento para medir las competencias de liderazgo y trabajo colaborativo dentro de la competencia docente del Acuerdo 447 de la RIEMS: “Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional”</b>			
Variable	Concepto	Operacionalización	Indicadores
<b>Liderazgo</b>	Desde la teoría del Carl Rogers: es una conducta que acompaña, no que influye, confiando y respetando por completo el punto de vista de la otra persona como una opinión que contribuye al resto del equipo.	Actitud de servicio a los demás, una actitud democrática y de búsqueda del bienestar social y del bien común. Basado en congruencia, autenticidad y libertad para ser, una actitud emprendedora, que potencializa y causa las habilidades de los demás para que las metas institucionales se consigan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Años de experiencia docente</li> <li>-Especialidad</li> <li>-No. De proyectos escolares realizados</li> <li>-Actitud propositiva</li> <li>-Actitud de servicio</li> <li>-Cumple con sus promesas y acuerdos</li> <li>-Es libre para actuar y expresar opinión</li> <li>-Conocimiento de los desafíos que tiene la educación media superior actualmente</li> <li>-Conocimiento de los problemas que tiene su institución</li> <li>-Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la institución donde labora</li> <li>-Se siente comprometido a lograr las metas de la</li> </ul>

			institución
<b>Trabajo colaborativo</b>	intercambio de ideas y acciones de los miembros implicados en el proceso de gestión de la organización, lo que incluye la promoción de ideas, actividades formativas y propuestas de acción. Cada miembro del grupo debe ser asignado a tareas según sus habilidades, conocimientos que son su fuerte (Jiménez, 2009).	crear sinergias, que apoyen los propósitos individuales, los de otros docentes, las de la institución	<p>-Se siente cómodo haciendo trabajo interdisciplinario</p> <p>-Las tareas que le asignan van de acuerdo a sus habilidades e intereses.</p> <p>-Colabora en la construcción de un proyecto de formación integral dirigido a los estudiantes en forma colegiada con otros docentes y los directivos de la escuela, así como con el personal de apoyo técnico pedagógico (RIEMS ACUERDO 447).</p> <p>- Detecta y contribuye a la solución de los problemas de la escuela mediante el esfuerzo común con otros docentes, directivos y miembros de la comunidad.</p>
<b>Calidad educativa</b>	una formación sólida en los ámbitos disciplinar, pedagógico, investigativo, utilización de nuevas tecnologías, incluyendo habilidades interpersonales tales como: autoevaluación,	Implica dar a los estudiantes una formación sólida de valores cívicos y éticos, además de prepararlos en un dominio de conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para la vida adulta, y con la firme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores que fomenta en el aula</li> <li>- Valores propios del docente</li> <li>- Disfruta su</li> </ul>

	comunicación, trabajo colaborativo, trato interdisciplinario, esto dentro de un marco de una formación integral (Gairín, 1999).	voluntad de acabar íntegramente los estudios en el tiempo determinado de la modalidad del bachillerato al que estén inscritos (RIEMS)	labor docente - Domina los temas de sus asignaturas
<b>Gestión educativa</b>	Es el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado	La visión de gestión educativa, tiene un alcance amplio y profundo de todos los procesos educativos pues no sólo implica los procesos de aprendizaje, sino también las gestiones que se requieren por parte de la administración para el adecuado funcionamiento de la administración.	- -Promueve y colabora con su comunidad educativa en proyectos de participación social.  - -Crea y participa en comunidades de aprendizaje para mejorar su práctica educativa.

### Anexo 3

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Instrumento para hacer el diagnóstico del desempeño de las competencias docentes del profesor de Educación Media Superior.

Buenos días:

Estoy realizando un estudio de investigación que servirá para elaborar una tesis profesional con el objetivo de realizar un diagnóstico del desempeño de las competencias docentes del profesor de Educación Media Superior.

Quiero pedir su ayuda para que conteste las siguientes preguntas. Sus respuestas son importantes, serán confidenciales y anónimas. Las personas que fueron seleccionadas para el estudio se eligieron al azar. Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales. Le pido que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas. En caso de tener alguna duda consulte al aplicador.

Muchas gracias por su colaboración.

#### **Conteste los siguientes datos personales.**

1.- Sexo: \_\_\_\_\_

2.- Edad: \_\_\_\_\_

3.- Lugar de origen: \_\_\_\_\_

4.- Estado civil: \_\_\_\_\_

5.- Formación disciplinaria o profesión: \_\_\_\_\_

6.- Último grado de estudios: \_\_\_\_\_

7.- Asignatura (s) que imparte: \_\_\_\_\_

8.- Fecha de ingreso a la institución donde labora: \_\_\_\_\_

9.- Tipo de contratación que tiene en la institución donde labora: \_\_\_\_\_

10. Años de experiencia docente \_\_\_\_\_

Lea las instrucciones cuidadosamente y conteste, marque con claridad la opción elegida con una X, no se deben marcar dos opciones

### Liderazgo

11.- ¿Como profesor considera que tienes una actitud propositiva hacia tu institución?

( ) Si, ¿ Por qué?

---

---

---

( ) No, ¿ Por qué?

---

---

---

12.- ¿Se le facilita crear nuevos proyectos escolares dentro o fuera del aula?

Todo el tiempo estoy pensando o imaginando cosas que contribuyan a los jóvenes o a mis compañeros docentes	
Muchas veces y las condiciones para poder contribuir o hacer cosas nuevas están dadas	
No siempre hay tiempo para pensar o imaginar cosas nuevas	
Mi institución marca lo que se debe hacer	

13.- ¿Considera que como profesor se debe tener actitud de servicio

Todos no importa lo que hagamos debemos tener una actitud de servicio	
En la gran mayoría de las veces sin embargo depende de las circunstancias y personas	
Depende de a quien se le sirva o de las circunstancias	
No, cada quien tiene un estilo de dar su clase	

14.- ¿Con qué frecuencia cumple con sus promesas y acuerdos?

Siempre no importa que pase o tenga que hacer	
---	--

A menudo pues a veces hay cosas que no se pueden controlar	
A veces porque no hay tiempo o circunstancias, entonces jerarquizo	
Nunca casi no me puedo organizar	

15.- ¿Si no puede cumplir con una promesa o acuerdo comunica que no lo hará?

( ) Siempre ( ) Frecuentemente ( ) Algunas veces ( ) Nunca

16.- ¿Se siente libre para expresar su opinión con sus compañeros de trabajo y administrativos?

Mi opinión es importante así que nunca me quedo callado (a)	
Casi siempre, pues depende de la persona y las circunstancias	
Depende de las circunstancias y de quién sea porque no con todos se puede ser honesto	
No me siento en absoluta confianza para expresarme	

17.- ¿Como profesor se siente libre para actuar?

( ) Siempre ( ) Frecuentemente ( ) Algunas veces ( ) Nunca

18.- ¿Conoce la misión institucional de donde labora?

Si y me identifico con ella	
Mas o menos, ya no la recuerdo bien	
La leí pero no la recuerdo	
No, no la he leído o no sabía que existía	

19.- ¿Conoce la visión institucional de donde labora?

Si y me identifico con ella	
Mas o menos, ya no la recuerdo bien	
La leí pero no la recuerdo	
No, no la he leído o no sabía que existía	

20.- ¿Conoce los objetivos de la institución donde labora?

Si y los comparto	
-------------------	--

Mas o menos los recuerdo y los conozco	
Los leí pero no los recuerdo	
No, no los he leído o no sabía que existían	

21.- ¿Se siente comprometido a lograr las metas de la institución?

( ) Si ¿por qué?

---



---



---

( ) No ¿por qué?

---



---



---

22.- ¿Conoce los problemas que tiene su institución?

Si y busco maneras de contribuir a resolverlos	
Si, a veces contribuyo a resolverlos	
Más o menos, contribuyo desde mi trabajo	
No, supongo que son con los que lidio en el aula	

23. ¿Qué proyectos ha presentado para la mejora de su institución? Enuncielos

---



---



---



---



---

### Trabajo colaborativo

24.- ¿Se siente cómodo haciendo trabajo interdisciplinario?

( ) Siempre ( ) Frecuentemente ( ) Algunas veces ( ) Nunca

25.- ¿Su institución promueve el trabajo en equipo entre docentes?

( ) Siempre ( ) Frecuentemente ( ) Algunas veces ( ) Nunca

26.- ¿Como profesor el trabajo en equipo es algo necesario?

Siempre pues surgen problemas que no se solucionan con una sola persona si realmente se quiere hacer una diferencia	
En la gran mayoría de las veces es necesario acudir a los compañeros y los administrativos	
Algunas veces pues no todo se puede resolver en equipo porque eso también se vuelve un problema	
Nunca, normalmente mis problemas los resuelvo sólo.	

27.- ¿Las tareas que le asignan en un trabajo en equipo van de acuerdo a sus habilidades?

( ) Siempre ( ) Frecuentemente ( ) Algunas veces ( ) Nunca

28.-¿Las tareas que le asignan en un trabajo en equipo van de acuerdo a sus intereses?

( ) Siempre ( ) Frecuentemente ( ) Algunas veces ( ) Nunca

29.- ¿Han construido proyectos escolares de forma integral dentro de su institución?

( ) Siempre ( ) Frecuentemente ( ) Algunas veces ( ) Nunca

30.-¿Ha participado activamente en esos proyectos?

( ) Siempre ( ) Frecuentemente ( ) Algunas veces ( ) Nunca

31.- ¿Estos proyectos han sido construidos junto con todas las autoridades escolares (directivos y personal de apoyo técnico pedagógico)?

( ) Siempre ( ) Frecuentemente ( ) Algunas veces ( ) Nunca

32.- Estos proyectos en los que ha participado ¿cuáles han sido sus temáticas?

---

---

---

---

---

---

---

---

33. Si detecta algún problema en la comunidad estudiantil, o con otros docentes ¿busca resolverlo con la cooperación de toda la comunidad docente y directiva?

Si, porque puede ser una advertencia para otros compañeros de que algo está pasando con los chicos	
Casi siempre, porque depende de las circunstancias y de las opiniones de los compañeros	
Algunas veces porque no todo se puede resolver en comunidad	
No, el ambiente no es propicio para tener una actitud de apertura y de confianza	

34.- ¿Dentro del grupo de docentes se hacen observaciones o se piden consejo para mejorar su práctica de enseñanza?

Siempre    Frecuentemente    Algunas veces    Nunca

#### **Pertinencia de la interacción en el aula**

35.- ¿Como profesor promueve el logro de los contenidos temáticos propuestos en el programa académico de la materia?

Siempre    Frecuentemente    Algunas veces    Nunca

36.- ¿Como profesor planea para sus clases estrategias, métodos y actividades educativas para el desarrollo de las competencias de los alumnos?

Siempre    Frecuentemente    Algunas veces    Nunca

37.- ¿Como profesor planea los recursos didácticos y el calendario de actividades teóricas y prácticas congruentes con el programa académico de la materia?

Siempre    Frecuentemente    Algunas veces    Nunca

38.- ¿Como profesor elabora y aplica un sistema de evaluación que integra conocimientos, habilidades cognitivas, habilidades psicomotoras, actitudes y valores?

Siempre    Frecuentemente    Algunas veces    Nunca

39.- ¿Como profesor estableces reglas de disciplina y de responsabilidades para el trabajo conjunto de profesor-alumno?

Siempre    Frecuentemente    Algunas veces    Nunca

40.- ¿Disfruta su trabajo como docente dentro y fuera del aula?

( ) Siempre ( ) Frecuentemente ( ) Algunas veces ( ) Nunca

41. ¿Qué valores fomenta en el aula?

---

---

---

---

---

42.- ¿Qué valores fomenta con su ejemplo?

---

---

---

---

---

Comentarios sobre este cuestionario: \_\_\_\_\_

---

Hemos concluido

Gracias por tu participación

