



**TECNOLOGICO  
DE MONTERREY®**

**Universidad Virtual  
Escuela de Graduados en Educación**

**Liderazgo y Cambio Educativo: El papel  
que juega el Director Escolar.**

**TESIS**

**Que para obtener el grado de:  
Maestría en Administración de  
Instituciones Educativas.**

**Presenta:**

**Wilberth Omar Ortiz Legaspi.**

**Asesor:**

**Gabriela Ibarra Castanedo**

**León, Guanajuato. México**

**Noviembre de 2006**

Este trabajo está dedicado a mis motores más valiosos y amados: Lau y Willy. Gracias por su paciencia y apoyo.

También está dedicado a mis padres: María Elena y Omar; mis hermanos: Olga, Silvia y Roberto. A mis otros padres: Laura y Alberto; y a mis otros hermanos: Charly, Dul, Andrés, Luis Felipe y Macario.

Agradezco profundamente al Tecnológico de Monterrey Campus León, al cuerpo directivo y a mis colegas, las facilidades y apoyos para realizar esta investigación.

Un reconocimiento especial a:

Carla Pons, por su apoyo y dirección.

Felisa González, por dejarme entrar a explorar su vida profesional y,

Gabriela Ibarra Castanedo, por su paciencia, guía y comentarios vertidos para hacer posible este trabajo.

## **Resumen.**

### **Liderazgo y Cambio Educativo: el papel que juega el Director Escolar.**

Los directores escolares se enfrentan cada día a diferentes retos: cumplimiento de los objetivos, atención a los padres de familia, organización de eventos, clases frente a grupo, relaciones públicas y desde luego a atender y desarrollar al personal a su cargo.

Ante esta perspectiva existen dos variables que los directores pueden o no tener desarrollado y que sin duda marcan su labor y trascendencia en el grupo que dirigen: El liderazgo y el manejo del cambio educativo.

De forma natural o por diseño, es como los jefes escolares enfrentan las situaciones institucionales con respecto a las variables antes mencionadas.

La Tesis “Liderazgo y Cambio Educativo: el papel que juega el Director Escolar”, es resultado de un estudio de caso realizado en la Preparatoria del Tecnológico de Monterrey Campus León.

A través de dicho trabajo se presenta la forma en cómo la directora escolar ejerce su liderazgo ante una situación de cambio de currícula.

Dicho estudio está sustentado en la metodología propuesta por Robert Stake (Stake, 1995/1998), para la investigación con estudio de casos. En este trabajo se presenta en primer lugar la temática del caso y su relevancia para la práctica administrativa. Posteriormente se presenta literatura relevante al tema del liderazgo y cambio educativo que está sustentada en el trabajo de

Michael Fullan (1990/1997) sobre cambio educativo y en el trabajo sobre liderazgo que propone Bob Moon ( Moon, Butcher & Moon 2000) . En el tercer apartado se describe el contexto y las características más distintivas de la Situación central del caso, para pasar después a hacer la descripción de la metodología utilizada. Una vez presentada la metodología se procede a presentar los resultados obtenidos, para su análisis posterior. Por último se hacen una serie de conclusiones y recomendaciones pertinentes acerca de la práctica administrativa.

## Índice

I. Presentación de la temática del caso y su relevancia para la práctica Administrativa.....	1
II. Presentación del Marco Teórico relacionado al tema central de Tesis .....	7
a. Primera parte: Liderazgo escolar.....	8
b. Segunda parte: Cambio educativo.....	14
c. Tercera parte: Referentes cualitativos.....	18
III. Descripción del contexto y de las características más distintivas de la Situación central del caso.....	22
IV. Descripción de la metodología utilizada.....	26
PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA	
a. Planteamiento del tema central de la Tesis.....	26
b. Las preguntas de investigación.....	29
c. La recolección de datos.....	32
d. Análisis e Interpretación.....	35
e. La triangulación.....	36
f. Redacción del informe.....	37
SEGUNDA PARTE: OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	
a. Observaciones.....	38
b. Entrevistas.....	41
c. Descripción de contextos.....	43
d. Revisión de documentos.....	44
e. Análisis e interpretación de resultados.....	44
f. Triangulación.....	45
g. Redacción del informe.....	47
h. Metodología Stake.....	47
V. Presentación de resultados.....	50
a. Descripción de contextos.....	50
b. Observaciones.....	54
c. Entrevistas.....	57
d. revisión de documentos oficiales.....	67
VI. Análisis de los resultados.....	70
VII. Conclusiones y recomendaciones.....	83
VIII. Listado de Referencias.....	88
IX. Anexos.....	89

## **Presentación de la Temática del Caso y su Relevancia para la Práctica Administrativa.**

La administración educativa es un sistema integrado de disciplinas, teorías y herramientas que orientan los esfuerzos de una comunidad estudiantil a lograr una mejora en sí misma y en la sociedad donde se desarrolla, buscando con ello un avance significativo en sus miembros.

La educación y la administración son conceptos que se entrelazan entre sí y adquieren significados distintos cuando se conjugan: por una parte se educa para administrar y por el otro se administra para educar. En ambos casos la función tanto del administrador como la del educador es la misma: lograr que sus recursos obtengan mejores resultados.

La administración de centros escolares, al contar con un sistema complejo de variables, hace necesario apoyarse en diferentes especialidades para poder acercarse a una administración ideal de la educación. Los temas más recurrentes dentro de la dirección educativa van desde la planeación estratégica educativa, la evaluación institucional, las condiciones organizacionales de las instituciones educativas, hasta tocar los temas de liderazgo del administrador educativo y los procesos de cambio. Es sobre estos dos últimos temas sobre los que se desarrolla la presente tesis: El liderazgo escolar y el cambio educativo.

El liderazgo escolar ha sido un tema recurrente para entender las prácticas administrativas en los centros escolares. El liderazgo tiene una relación con la administración, sin embargo el primero nos remite a un contexto de relaciones interpersonales (concierno a personas) y el segundo

se remite a la estructura (concierno a resultados). Ambos de cualquier forma trabajan con una variable en común, el manejo del poder.

De forma muy relacionada con el liderazgo escolar, se sitúa al cambio educativo, que es uno de los pilares sobre los que se sustenta este trabajo de tesis. El significado del cambio educativo envuelve varios factores que existen en los centros escolares: lo maestros, los programas, el director, la comunidad, entre otros. El cambio educativo es observado entonces desde diversas dimensiones para poder comprender su significado y sus motivaciones.

La presente tesis está enfocada a comprender dos aspectos fundamentales en la administración educativa: por un lado el liderazgo del directivo y cómo éste se manifiesta ante un cambio en la estructura curricular.

Se toma como base el caso en particular que se presentó en el Tecnológico de Monterrey Campus León en el año de 2002, el cambio de currícula para los estudiantes de preparatoria. Este cambio, como se describirá de manera más detallada en el capítulo 3, proponía pasar de una currícula de materias de ciencia independientes, (química, física y biología) a integrar todas estas materias en una sola que abarcara sus contenidos. Describir el cambio de currícula y las variables que se tomaron en cuenta, son los aspectos que el director escolar en este caso, tuvo que tomar en cuenta para dar rumbo a su centro escolar.

Determinar el cambio de currícula fue el primer paso para comenzar un cambio integral en el área de ciencias, lo siguiente fue cómo administrar dicho cambio, y es en este momento donde se observan las características de liderazgo de la directora del centro escolar. De las acciones emprendidas, de las decisiones tomadas y de las relaciones interpersonales con los miembros que participaron en el cambio es lo que en se basa la presente tesis.

El cambio propuesto no solamente modificó la currícula en el área de ciencias, también modificó algunos programas relacionados con otras áreas como la de matemáticas y la de humanidades que, aunque de manera menos sustancial, finalmente las negociaciones con los encargados de éstas ponían de manifiesto el rol de liderazgo de la directora escolar.

El liderazgo escolar hacia el logro de un cambio efectivo de un programa, son temas que se visualizarán con estrecha relación durante el desarrollo de esta tesis. Conocer las características de liderazgo que manifiesta un director escolar al momento de implantar o tomar la decisión de cambiar, en este caso un programa, darán una noción más clara de qué herramientas pueden ayudar a mejorar las prácticas en la administración educativa.

Los capítulos que servirán para describir la tesis están organizados de la siguiente forma:

- I. Presentación de la temática del caso y su relevancia para la práctica administrativa.



En este capítulo, como ya se ha estado mencionando, se hace una descripción general de lo que será el tema central de la tesis, partiendo de lo general a lo específico del caso, es decir, se aborda en primer lugar el concepto de la administración educativa, para después pasar a los temas sobre los cuales se sustenta la tesis que en este caso son el liderazgo escolar y el cambio educativo. Una vez que se abordan y se describen de manera general estos temas y su relación directa con el caso, se hace un planteamiento de la importancia que tienen dichos temas con la mejora de las prácticas de la administración educativa.

II. Presentación del Marco Teórico relacionado al tema central de Tesis.

En este capítulo, se presentan los resultados de la revisión selectiva que se hizo de la literatura relacionada con el tema. Para el presente caso se recurrió a tres autores que abordan los temas centrales de la tesis, además de que son autores que se han estudiado a lo largo de los estudios de la presente maestría.

Se presenta el estudio hecho por Moon, Butcher & Bird (2000) sobre liderazgo y desarrollo en la educación, a través de este trabajo es cómo se abordará el tema del liderazgo para el presente caso.

Para el tema de cambio educativo, se recurre al trabajo de Fullan y Stiegelbauer (1990/1997), de modo de abordar éste desde las diversas perspectivas que estos autores visualizan para el cambio. Por último para complementar el tema del cambio educativo se recurre a Peter Senge(2000/2002), y a su Manual de la Quinta Disciplina sobre las Escuelas que

aprenden. La revisión de la literatura antes descrita y su relación con los temas de la presente tesis es lo que se describirá en el desarrollo del capítulo.

III. Descripción del contexto y las características más distintivas de la situación central del caso.

En este capítulo se hace una descripción detallada de la situación central del caso, desde el contexto en que se presenta el caso, la historia del centro escolar, se hace además una descripción de los actores principales del caso y de las situaciones relevantes que se presentaron durante el desarrollo del proceso de cambio.

IV. Descripción de la metodología utilizada

En este capítulo se hará mención del método sugerido para hacer una investigación a través de un estudio de casos, propuesto por (1995/1998). Se presentará el método utilizado para hacer el estudio así como para recabar la información de los actores. Se describirá la forma en cómo se obtuvo información de los participantes, así como la información cuantitativa de la directora y la información documental del centro escolar. Aunque el presente caso tiene principalmente información cualitativa y descriptiva de las características de liderazgo de la directora, se describe además información de evaluaciones e indicadores obtenidos por la directora y por el centro escolar.

V. Presentación de resultados

De la obtención de la información que se describe en el capítulo anterior, se presentan los resultados obtenidos. Los resultados obtenidos a

través de las entrevistas, observaciones, informes e indicadores, se describirán de forma detallada y secuencial en el presente capítulo.

#### VI. Análisis de resultados

Este capítulo es uno de los significativos en el desarrollo de la tesis. En éste se contrastan los resultados que se obtuvieron con las ideas principales de liderazgo y cambio educativo, que en la presente disertación se plantearon. En esta sección se recurre a los autores citados en el capítulo II y se da pertinencia a sus ideas con respecto a los datos obtenidos.

#### VII. Conclusiones y recomendaciones.

El penúltimo capítulo de tesis, es básicamente el cierre. En éste se presentarán las conclusiones a las que se ha llegado después del análisis de los datos y su triangulación con la literatura. En esta sección se recapitulan los puntos centrales del análisis de la tesis y por otro lado se hará hincapié en la utilidad de los conceptos descritos a lo largo del trabajo de investigación.

## **Presentación del Marco Teórico Relacionado al Tema Central de Tesis.**

A continuación se presenta el Marco Teórico sobre el que se sustentó la Tesis “Liderazgo y Cambio Educativo: El papel que juega el director escolar”. En el desarrollo de este trabajo se presentarán algunos hallazgos que se han derivado de la revisión de la literatura propuesta. Es importante hacer notar que al tratarse de un estudio primordialmente cualitativo la literatura revisada sirvió como un marco de referencia.

Planteamiento de la pregunta central del caso

¿Qué características de liderazgo se observan en el director escolar de la preparatoria al momento de implantar un cambio en la currícula?

La base conceptual propuesta para analizar y dar respuesta a la pregunta central del caso, está sustentada en los trabajos de autores que han abordado el tema de liderazgo y cambio educativo como Michael Fullan (Fullan, 1990/1997) al que se estudió para ahondar en el tema del Cambio Educativo, Brian Fidler (Moon, Butcher & Bird, 2000) a quien se recurrió para el tema de Liderazgo Escolar. Del mismo modo se hizo una revisión al trabajo de Peter Senge (Senge, 2000/ 2002) sobre el Manual de la Quinta Disciplina sobre las Escuelas que Aprenden. Se acudió a dichos autores debido a que son los que ofrecieron mayor proximidad a los temas que se desarrollaron al momento de encontrar respuestas para la pregunta inicial.

## **Revisión de la literatura.**

Una vez planteado el problema de estudio, es decir cuando se definieron el objetivo y la pregunta central de investigación: ¿Qué características de liderazgo se observan en el director escolar de la preparatoria al momento de implantar un cambio en la currícula?, el siguiente paso consistió en sustentar teóricamente el estudio. En el presente estudio de caso contó con fuentes de información de autores que han abordado el tema del liderazgo y el rol del director escolar en el cambio educativo.

### **a. *Primera parte: El liderazgo escolar.***

El concepto de liderazgo ha sido tema de estudio de expertos, principalmente en el área de administración, sin embargo hablar de liderazgo escolar, lleva consigo algunas pequeñas diferencias que hacen que éste se plantee más en términos de actitud que en términos de eficacia y eficiencia. Algunos autores sostienen que si las escuelas son capaces de transformarse a sí mismas y al interior (planes y programas), entonces también tendrán la capacidad de transformar su percepción de liderazgo. (West. J. Citado en Moon, Buchter & Bird. 2000. p. 69). Es también importante conocer las perspectivas que se presentan de liderazgo escolar propuestas por autores como Brian Fidler (2000). Para éste existen tres tipos de reacciones ante el liderazgo: la aprobación, la neutralidad y el disgusto. Los dos segundos son en muchas ocasiones una señal de problema de liderazgo. (Fidler, B. citado

en Moon, Buchter & Bird. 2000. p. 56). Dos son las claves para detectar si existe liderazgo: a) si existe un sentido de propósito y confianza que es generada por los seguidores y b) si los seguidores están dispuestos a lograr metas.

El liderazgo escolar tiene varias vertientes que se estudiaron durante el transcurso del presente trabajo una vez que se obtuvieron algunos datos y entrevistas y así triangular dicha información con los hallazgos de información del libro "Leading professional development in education".

(Moon, Butcher & Bird, 2000)

El director escolar.

Explicar el trabajo que el director escolar realiza ante un cambio en su institución por pequeño o trascendental que éste sea, es un reto que por más profundo que se llegue, siempre se escapará algo para explicar, sin embargo para efectos de este estudio de caso acerca del papel del director escolar, se recurre al trabajo que Michael Fullan (1990/1997) realizó y que sirvió para entender dicho rol. A este respecto fue importante delimitar la situación de los directores en términos generales y la situación que viven estos ante el cambio educativo.

Si el cambio está en el aire en todas partes, se piensa que la mayor presión que siente el director es la conducente a producir alguna transformación importante en la escuela. Sin embargo muchos directores más que preocupados por transformar se enfrentan a la presión de mantener la estabilidad. (Fullan, 1990/1997. p. 131). En otras palabras lo que se

presenta para la mayoría de los directores escolares es la realización de pequeñas tareas y la interrupción constante por lo que en la mayoría de los casos, la planeación y la visión prospectiva se van minando al realizar tareas de orden y asuntos administrativos. Aunque el trabajo del director escolar según lo que los estudios revisados por Fullan demuestran, están mas cercano a la administración que al liderazgo, existen prácticas que algunos directores desarrollan para lograr mayor eficiencia, éstas se basan en la interacción con sus profesores: a) como proveedores de recursos, b) como recurso de instrucción, c) como comunicador y d) como presencia visible. (Fullan, 1990/1997. p. 134).

“Los directores son gerentes medios. La compenetración con sus profesores es tan importante como el mantener felices a los superiores”. (Fullan, 1990/1997. p. 135). En ese contexto el director escolar se mueve ya sea para atender a su profesorado como para implantar una nueva política determinada por sus superiores.

Fullan además cita a autores expertos en el estudio del director escolar y el cambio educativo y presenta un estudio realizado por Hall y Hord (Hall y Hord, 1987, citados en Fullan, 1995/1997. p. 136), donde se hace referencia al tipo de liderazgo que presentan los directores escolares y sus resultados para lograr el cambio deseado. Se identifican tres tipos de liderazgo:

a) el responsivo, que es aquel que se orienta a dejar que sus colaboradores realicen el proceso de cambio.

b) el administrativo, que es aquel en el que el director a través del seguimiento de acuerdos, norma y reglas logra la implementación del cambio.

c) el iniciador. Que es aquel en el que el director, facilita y apoya a sus colaboradores a realizar el cambio y además se asegura que este se lleve a cabo tal y como fue conceptualizado.

De ellos tres el que mayor correlación de éxito tiene con el cambio es el último. Para el presente estudio de caso se determinó si la directora objeto de estudio se apega a algún tipo de éste liderazgo ya sea de forma conciente o inconciente.

Perspectivas de liderazgo.

Otra línea de aproximación al estudio del caso fue estudiar la propuesta que hace Brian Fidler (2000) con respecto a las perspectivas de liderazgo. Esta sirvió también para correlacionar estas perspectivas con el estudio de Fullan (1995/1997) sobre el liderazgo de los directores. El autor sostiene que en los procesos de ejercer el liderazgo se pueden presentar 5 perspectivas y la efectividad para evaluar el liderazgo depende de las acciones del líder y los resultados de sus acciones.

Las perspectivas de liderazgo propuestas son:

1) Liderazgo situacional: Se parte del hecho de que las contingencias son necesarias para ejercer el liderazgo y que uno de los factores más importantes es el contexto en el que se desempeña el líder. A este respecto se proponen ciertas variables a considerar para el liderazgo situacional



efectivo: La madurez de los seguidores, las expectativas de los seguidores y la naturaleza de las tareas a realizar.

2) Liderazgo de cuatro cuadrantes: Esta propuesta de liderazgo la proponen Bolman y Deal (1991, citados en Moon, Butcher, & Bird 2000). En ella se considera que se puede ejercer el liderazgo a través de cuatro cuadrantes; el estructural (planeación), el de las relaciones humanas (comportamiento de los empleados), el político (manejo de conflictos y coaliciones) y el simbólico (liderazgo transformacional).

3) Liderazgo moral: Se basa en el principio de que si la escuela debe contribuir a la educación moral de los jóvenes, entonces sus líderes deben predicar con el ejemplo, en otras palabras deben ser líderes morales.

4) Liderazgo curricular: Este concepto se desprende del liderazgo instruccional, que se basa en las tareas a realizar y las metas a lograr en una institución educativa. (Definición de misión, administración de la currícula, supervisión de profesores, monitoreo del progreso de los estudiantes y promoción de clima instruccional).

5) Liderazgo profesional y ejecutivo: Esta perspectiva de liderazgo, está basada en el liderazgo situacional y propone que el líder en ocasiones debe ser visionario y en otras debe operar como jefe ejecutivo.

Comprender las perspectivas propuestas dio la posibilidad de triangular sobre el tipo de liderazgo que se observó en la directora y si alguna de éstas fue utilizada o encasillada por ella.

### 1.3 Liderazgo para aprender.

En este capítulo se tomó como base la teoría que desarrolló John West Burnham (1997, Moon, Butcher, Bird 2000.) con respecto a las características que un líder escolar debe desarrollar o reformular en el proceso de enseñanza. A este respecto el autor menciona que los conceptos a manejar en un líder son: Intelectualismo, Espiritualidad, Confianza moral, Subsidiario y Artífice. (West, J. 1997, citado en Moon, Bucther & Bird. 2000. pp. 73- 81).

El autor menciona que los 5 conceptos antes mencionados deben ser vistos como interdependientes y que contribuyen a tener una visión holística del liderazgo natural.

**Intelectualismo:** Los líderes escolares deben desarrollar esta cualidad, partiendo del hecho de que considerarse intelectuales les ayudará a que su labor sea valorada como un activo intelectual. Le ayudará a clarificar los tipos de ideología y condiciones necesarias para funcionar como intelectuales, y clarificará el rol que juega el profesor para producir y legitimar pensamientos políticos, económicos y sociales a través de la pedagogía que utiliza.

**Artífice:** Los líderes deben tener tres cualidades que los artistas poseen, visión, creatividad y la habilidad para comunicarse.

**Espiritualidad:** Esta característica es la diferencia más importante entre un administrador y un líder. Un líder que desarrolla esta característica tiene la posibilidad de tener una visión holística de la persona.

**Confianza Moral:** Esta característica es la capacidad que se tiene de actuar de forma consistente todo el tiempo dentro de un sistema ético.

Subsidiario: La base central de este concepto es la confianza que el líder tiene al momento de delegar responsabilidades

Inteligencia Emocional: Este concepto desarrollado por Goleman (1996 citado en Moon, Butcher, Bird 2000), sostiene que las emociones y su manejo juegan un papel importante al momento de ejercer el liderazgo.

Finalmente, el uso de estos conceptos en el vocabulario escolar pueden influir en el liderazgo que se ejerce y puede modificar pensamientos y comportamientos (Moon, Buchter & Bird. 2000. p. 81).

#### ***b. Segunda parte: Cambio Educativo.***

La segunda parte en el desarrollo del Marco Teórico, se sustentó en el estudio que se hace acerca del cambio educativo, en este Caso de Estudio, la raíz de la problemática se manifestó al momento de implantar un cambio curricular. De este modo se consideró relevante analizar las características del cambio así como su significado. Para el análisis el presente capítulo se revisó el trabajo de Fullan (1990/1997) sobre cambio educativo.

##### b) El significado del Cambio.

Existe una presencia constante del cambio que pocas veces se sabe lo que significa realmente y casi nunca se piensa lo que significa para otras personas cercanas. Lo esencial del cambio es la forma en que los individuos se enfrentan a esta realidad. Fullan (1990/1997) hace un acercamiento al concepto de Cambio educativo desde 3 perspectivas que a continuación se presentarán:

Significado del cambio individual: Muchos autores abordan el concepto del cambio y coinciden en que éste puede ser voluntario o impuesto y que éste implica pérdida ansiedad y lucha (Marris 1975 citado en Fullan, 1990/1997. p. 37). Los cambios reales implican atravesar las zonas de la incertidumbre, la situación de encontrarse en un desconocimiento absoluto. (Schön 1971 citado en Fullan, 1990/1997. p. 37). Fullan finalmente sostiene que el cambio ya sea deseado o no, representa una seria experiencia personal y colectiva representada por la ambivalencia y la incertidumbre y si funciona el cambio puede dar como resultado una sensación de dominio, logro y avance personal.

Significado subjetivo del cambio: Este concepto de cambio educativo está basado en la realidad subjetiva cotidiana de los maestros y cómo ésta influye para que haya una respuesta negativa de cambio. En términos generales se observa que los profesores se enfrentan día a día a la presión para la inmediatez y la concreción, la presión para la multidimensionalidad y la simultaneidad, la presión para adaptarse a las condiciones siempre cambiantes o a lo imprevisible y a la presión para interesarse personalmente en los estudiantes.

La realidad subjetiva del cambio es una poderosa restricción para el cambio, o protección para cambios indeseados o irreflexivos.

La realidad objetiva del Cambio Educativo: Se debe entender el cambio educativo en tres dimensiones, los materiales, los sistemas de enseñanza y las convicciones. De éstas se desprende que la realidad objetiva del cambio es multidimensional y puede variar dentro de cada persona, intervienen

conceptos básicos sobre la educación y las aptitudes de las personas, por lo que está en juego un cambio profundo y el cambio consiste en una interrelación dinámica, sofisticada y no muy clara de las tres dimensiones del cambio.

c) Planeación, realización y manejo del Cambio.

¿Cómo se manejó el cambio en el presente caso de estudio? ¿Por qué dio o no resultado?, ¿qué variables tomó en cuenta la directora? Fullan (1990/1997) presenta una visión de conjunto de las suposiciones, elementos y directrices para la acción.

La parte más problemática para realizar el cambio es su planeación y manejo. “El cambio está lleno de paradojas, una dedicación intensa a un cambio, en sí misma no proporciona las directrices para lograrlo y nos puede cegar de realidades de otros que serían necesarios para transformar e implementar el cambio eficazmente” (Fullan & Stiegelbauer, 1990/1997. p. 95).

Manejo del cambio: Al respecto el autor comenta “Aquellas personas que se encuentran en situaciones de tener que responder a un cambio particular, no deben suponer que es benéfico o es inútil; eso queda claro en el análisis previo” (Fullan & Stiegelbauer, 1990/1997. p. 96). En otras palabras se debe tener una actitud crítica para determinar si el cambio es deseable en relación a ciertos objetivos y si es implementable. A este respecto, se debe manejar el cambio basado en: la necesidad del cambio, prioridades de hacer cambios, existencia de recursos para implantar el cambio.

Planeación e implementación del cambio: Este apartado sugiere abordarse desde 2 ópticas, los supuestos acerca del cambio y la planeación efectivas del cambio. Con respecto al primero se presentan 10 supuestos acerca del cambio que a continuación se mencionan:

1. No dar por sentado que la versión que se posee acerca del cambio es la que debe o puede implementarse.
2. Dar por sentado que cualquier innovación importante, precisa que las personas encargadas de su implementación elaboren su propio significado.
3. El conflicto y el desacuerdo no sólo son inevitables, sino fundamentales para el cambio exitoso.
4. Las personas necesitan presión para cambiar, esto en condiciones en donde puedan reaccionar e interactuar con las personas a cargo de la implementación del cambio.
5. El cambio efectivo lleva tiempo.
6. No dar por sentado que la falta de implementación se deba a un rechazo definitivo de los valores implícitos en el cambio.
7. No esperar que cambien todos o incluso la mayoría de las personas o grupos.
8. Se necesita un plan para iniciar la implementación del cambio.
9. Ninguna cantidad de conocimiento pondrá totalmente en claro la acción que deba tomarse para realizar el cambio.
10. El cambio de cultura en las organizaciones es la agenda real y no la implementación de innovaciones independientes.

La segunda parte de este apartado es en sí la planeación efectiva del cambio. Algunos autores citados en Fullan (1990/1997) extraen varias conclusiones al respecto:

1. La planeación del cambio debe construirse con la participación directa del director.
2. La acción eficiente estimula el interés en la planeación del cambio.
3. En la planeación del cambio, se ponen en juego una multiplicidad de temas.
4. Es mejor empezar en pequeño, experimentar y expandir lo exitoso, mientras se contrae lo menos exitoso. (Louis y Miles, 1990, citado en Fullan & Stiegelbauer, 1990/1997. pp. 100-101).

Con base en los conceptos anteriormente descritos, se ubicaron las motivaciones del cambio para encuadrar éstos dentro del caso seleccionado, en otras palabras, cómo el cambio juega un factor determinante en el momento de ejercer el liderazgo.

***c. Tercera parte: Referentes cualitativos del director con el estudio del caso***

Los referentes cualitativos son todos aquellos actores cercanos al director escolar que de forma directa pueden ofrecer una perspectiva de su trabajo. A este respecto se recurre nuevamente a Fullan (1990/1997) ya que ofrece la perspectiva de los actores que se involucran en el liderazgo escolar y el cambio educativo.

El maestro: Fullan (1990/1997) presenta una perspectiva acerca del papel que juegan los profesores al momento de implantar un cambio educativo, sostiene que el cambio educativo depende de los que los maestros hacen y piensan. Si ha de suceder un cambio educativo, se requiere ante todo, que los maestros se entiendan a sí mismos y que lo entiendan los demás. A este respecto el autor hace un estudio acerca de la situación que viven los profesores. A pesar de que se trata de estudios hechos a profesores de los Estados Unidos de Norteamérica, algunas características y situaciones son aplicables a la realidad que vive el magisterio en nuestro país y en particular en la institución. Por otro lado es importante generar un espacio en donde el profesor entienda el significado y la necesidad de realizar un cambio en su labor, ya sea a través de la innovación o a través de la interacción con otros profesores.

El Estudiante: Otro actor que sirvió para comprender el rol que juega el director al momento de implantar un cambio en la currícula es el estudiante. El estudiante al momento de implantar el cambio es sin duda alguna al que menos se le considera para tal efecto, sin embargo, cuanto más complejo sea el cambio, tanto más requerirá de la participación del estudiante. El involucrar a los estudiantes en la consideración del significado y propósito de los cambios específicos y en nuevas formas de aprendizaje cotidiano, aborda directamente el conocimiento, aptitudes y conductas que son necesarias para que todos los estudiantes se comprometan con su propia educación. (Fullan & Stiegelbauer, 1990/1997. p. 165).



La mayoría de los estudiantes no cambiará o no podrán cambiar sólo porque se les dé una conferencia al respecto o porque se les ordene. La razón para que este aspecto sea decisivo, consiste en que la motivación y el entendimiento del estudiante con respecto a un cambio, se relacionan directamente con su participación.

Entender la participación del estudiante dio luz al concepto de cambio que se implementó en el presente caso de estudio, por ello es importante tomar en cuenta esta perspectiva para saber si finalmente los estudiantes fueron o no tomados en consideración.

Los padres de Familia: La participación de los padres de familia en los procesos de cambio, rara vez se toma en cuenta. Para efectos de este estudio se analizó la situación de los padres con respecto a dos aspectos, por un lado la relación que guarda el director escolar con los padres de familia y por otro lado la forma en que los padres se involucran con algún cambio educativo.

Las principales formas de participación paterna incluyen:

1. La participación paterna en la escuela (como voluntarios).
2. La participación paterna en las actividades de aprendizaje en casa.
3. Relaciones hogar-comunidad-escuela.
4. Gobierno (consultores o miembros del consejo).

La consecuencia que se puede visualizar cuando se involucra el trabajo paterno es el desarrollo de mayor conocimiento por parte de los maestros,

estudiantes y los mismos padres de familia y de aptitudes en relación con prácticas específicas.

El marco teórico abarcó la mayoría de actores, situaciones y actividades que el director escolar sujeto de análisis, experimentó al momento de implantar dicho cambio. Por un lado se presenta el rol del director y su trabajo de liderazgo. Por otra parte se presenta las características de liderazgo escolar que autores expertos han estudiado y que se visualizan como una relación que el director escolar en cuestión practica de forma consciente o inconsciente, esto se modificó conforme la investigación fue avanzando. Por último se presentan las perspectivas de cambio y los actores que pueden participar en éste.

A través de este Marco Teórico se hacen algunas afirmaciones al final del estudio en donde se determinaron las características de liderazgo observables en el director escolar al momento de implantar un cambio en la currícula.

## **Descripción del Contexto y de las Características más Distintivas de la Situación Central del Caso.**

En agosto de 2002 la Preparatoria del Tec de Monterrey Campus León debía tomar una decisión para sus próximos 10 años. De esta decisión dependería el futuro académico de sus alumnos y de la propia escuela. La decisión estaba en manos del Director General del Campus y de la Directora de Enseñanza Media. Ellos debían decidir sobre la adopción de un nuevo plan de Estudios que modificaría la forma en cómo se venía preparando a los alumnos, al pasar de asignaturas independientes , a un esquema llamado de Ciencia Integrada en donde todas las materias de ciencias (biología, física y química) se abordarían en una sola materia llamada Ciencias de la Tierra. La decisión final fue adoptar este nuevo esquema, con las implicaciones que esto traería.

Hubo seguidores del nuevo plan de estudios y hubo profesores que no estaban convencidos. Es sobre este caso que se estudiaron las características de Liderazgo que se presentaron en la Directora de preparatoria al momento de implementar dicho cambio.

El Caso de Estudio se presentó en el año 2002. A pesar de que por acuerdo del Sistema Tecnológico de Monterrey, las modificaciones de planes de estudio en preparatoria se deben hacer o revisar cada 10 años, en el caso del Campus León, dicha revisión se adelantó tres años, es decir la revisión más reciente había sido en el año de 1995 y correspondía hacer el escrutinio para el 2005.

La revisión del nuevo Plan de Estudios corrió a cargo del Dr. Juan Manuel López, Director del Departamento de Ciencias de la Preparatoria. Éste en conjunto con profesores de planta y cátedra se dieron a la tarea de examinar las ventajas de modificar el esquema que se venía presentado en la preparatoria. Una vez hecho el análisis, los resultados de éste fueron presentados a la Directora de preparatoria, Ing. Felisa González, quien finalmente toma la decisión de adoptar el nuevo plan de estudio.

Aunque no es un cambio radical en la currícula, si modifica la manera de trabajar sobre todo en el área de ciencias. A pesar de que los cambios de planes de estudio se dan de manera natural en las preparatorias del Sistema Tec, esta modificación si trajo consigo que la Directora de Preparatoria, se enfrentara a situaciones en donde, la forma de ejercer su liderazgo podrían traer consigo el éxito o fracaso en la implantación del Plan.

El Tecnológico de Monterrey Campus León está compuesto por 2 divisiones académicas que son: la de Enseñanza Media y la de Profesional y Graduados. Siete Direcciones de Departamento de apoyo que son: Desarrollo Académico, Imagen y Desarrollo institucional, Informática-biblioteca, Servicios Escolares, Asuntos Estudiantiles, Administrativo e Investigación y Extensión. Posee una planta de 411 empleados de los cuales 256 son profesores, son 119 administrativos y 36 son de servicio.

El profesorado del Campus León tiene las siguientes características: el 100% de los profesores de profesional cuenta con un postgrado en su especialidad, además el 17 % de ellos tiene un Doctorado para ofrecer materias terminales para los alumnos próximos a graduarse. En el caso de preparatoria el 100% de los profesores tienen licenciatura y el 26% tiene al menos un postgrado. Lo anterior es un requisito para que el Campus tenga la acreditación SACS (Southern Association of Colleges and Schools), que es la asociación que se encarga de avalar que la institución mantenga los estándares de calidad académico.

El proceso de enseñanza aprendizaje en el Campus León está basado en el Modelo Educativo del Tecnológico de Monterrey, que es una educación centrada en el aprendizaje del alumno, que busca desarrollar valores, habilidades y actitudes, que está soportada en una plataforma tecnológica, y que busque que los alumnos tengan experiencias internacionales.

El Campus León para cuestiones académicas cuenta con una infraestructura de 54 aulas, 2 auditorios, 6 laboratorios, una celda de manufactura, 56 cubículos de profesores, un centro de cómputo, red inalámbrica en todas las áreas del campus, 1 centro de copiado y otro de impresión, 1 biblioteca con más de 38,000 volúmenes. Para las actividades extra académicas se cuenta con instalaciones deportivas en las que se tiene: un gimnasio de pesas, 2 canchas de fútbol, 4 cancha multiuso, dos de tenis, una alberca, un centro cultural con 5 salones para actividades artísticas, residencias con capacidad para 80 estudiantes.

El estudio de Caso que se presenta, se desarrolló en la institución educativa en la cual labora el autor de la tesis. A pesar de que el alumno se desempeña en un área extra académica, ha trabajado dando clases en la división de enseñanza media y ha observado el desempeño de la directora, del mismo modo ha tenido juntas de trabajo y reuniones, así como cursos de capacitación conjunta. Se tuvieron diez entrevistas con la Directora que fue objeto de estudio y se obtuvo su aprobación para la realización de la investigación y presentación del trabajo final (tesis).

La persona que autorizó se realice el estudio de caso fue la entonces directora de Preparatoria: la Ing. Felisa González Gómez. Su oficina se encuentra en Av. Eugenio Garza Sada S/N col. Cerro Gordo, León Gto. Su teléfono es el (477) 7 10 90 00 Ext. 4000. Su correo electrónico es: [felisa.gonzalez@itesm.mx](mailto:felisa.gonzalez@itesm.mx)

Las entrevistas con los profesores, alumnos y personal directivo se hicieron en la propia institución, en los horarios que dispusieron los actores, fuera de clases. Cabe hacer notar que los profesores de tiempo completo tienen horas frente a grupo y horas administrativas, es en éstas últimas se acomodaron las entrevistas, bajo la supervisión y aprobación en todo momento de la Ing. González.

## **Descripción de la Metodología Utilizada.**

Se presenta a continuación la metodología utilizada para revisar el Estudio de Caso: Liderazgo y Cambio Educativo: el papel que juega el director escolar. Dicho procedimiento se deriva de la revisión a la bibliografía de Stake (1995/1998), y se presenta una descripción del método propuesto por el autor y la justificación de su uso ante el presente caso. Se describe la forma en que se recabó la información así como la forma en que se interpretó y trianguló, para finalmente hacer una relación entre el método y la pregunta central que se buscó responder en estudio de caso.

¿Qué características de Liderazgo se observan en el Director escolar al momento de implantar un cambio en la currícula?

### **Primera Parte: Metodología**

#### ***a. Planteamiento del Tema Central de la Tesis.***

El Estudio de Caso está basado en la Adopción de un nuevo Plan de Estudio para la Preparatoria del Tec de Monterrey Campus León. El tema Central de la Tesis consiste en determinar las características de liderazgo que se presentan en la Directora de la Preparatoria al momento de implantar dicho cambio. En otras palabras, qué características distintivas de Liderazgo se observan en esta Directiva para el logro positivo y adopción de un nuevo plan de estudio.

Las características de Liderazgo de los Directivos ante el cambio educativo, es una tema muy recurrente durante los estudios de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas, de hecho es tema de algunas materias, en donde se estudia el rol del director de la escuela. Para efecto de este proyecto de tesis, se observaron y determinaron las características deseables de un director para implantar un cambio educativo.

El estudio que se realizó es de tipo cualitativo, se basó en la observación de las características de la directora de la preparatoria a través de entrevistas directas (Empírico e Interpretativo) Al ser un estudio cualitativo también tomó en cuenta a los actores que intervinieron en el caso y que se relacionan con el objeto de estudio, además de buscar los esquemas de referencia del actor y sus valores (Holístico y empático). (Stake. 1995/1998. p. 50).

La pregunta que se resolvió en el presente caso, se observa en primera instancia, sencilla y con variables ya muy estudiadas por diversos autores expertos en liderazgo. Sin embargo el responderla desde la perspectiva propuesta por Stake (1995/1998), puede mostrar “las aristas ocultas” que hacen la diferencia entre tal o cual tipo de liderazgo. Realizar este estudio, no sólo fue centrar la atención en las características de liderazgo, fue más allá, buscó el detalle de la interacción del objeto de estudio con su contexto, su particularidad y complejidad. (Stake, 1995/1998. p. 1).



Ante esta perspectiva se hizo un análisis de las características de una persona en determinadas circunstancias, en otras palabras, el interés del estudio se da por lo que tiene de único la persona objeto de estudio y por lo que puede tener de común con otras personas que de alguna manera se desempeñan en la misma posición escolar.

El estudio de caso tuvo dos vertientes por un lado está el caso, que está constituido por personas o por programas y éste debe estar acotado a ciertos límites y partes constituyentes, además inclusive de contar con personalidad. El caso es además un sistema integrado en donde sus partes pueden o no funcionar bien y donde sus objetivos pueden ser irracionales, es por ello que las personas y los programas constituyan casos evidentes. (Seit, citado en Stake 1995/1998. p. 16). Y la segunda parte estuvo conformada por los temas de que se compone el estudio de caso, que se presentará más adelante.

Conocer el tipo de casos fue la primera parte para iniciar su estudio. Para tal efecto se describió de dos maneras, a través de un estudio intrínseco o bien a través de un estudio instrumental. El primero se caracteriza porque se tiene un interés intrínseco en el caso objeto de estudio, es decir, tenemos una necesidad de *aprender* del caso. El segundo se describe como una necesidad de *comprender* el caso de estudio, en este sentido, el estudio de caso se convirtió en un instrumento para la comprensión, se está entonces ante un estudio intrínseco de caso.

La siguiente parte consistió en la selección del caso, la base fundamental para hacer una elección tiene que ver con la “rentabilidad” de

aquello que se va a aprender, en otras palabras, el tiempo que se dispone para hacer la investigación y la posibilidad de acceso a la información. Se escogió dicho caso por su facilidad para abordarlo y donde la indagación fue bien acogida, donde hubo informadores cercanos y dispuestos a emitir opiniones acerca del caso.

***b. Las preguntas de investigación.***

Una vez elegido el caso se formularon las preguntas de investigación. La parte más importante durante este proceso y quizá lo más difícil para el investigador es diseñar buenas preguntas. El diseño de la preguntas debe partir de una estructura conceptual, es decir, de ideas que expresen la comprensión que se necesita del caso, estructuras cognitivas que guíen la recogida de datos y esquemas para presentar interpretaciones. Para efecto del presente estudio de caso se hizo una estructura conceptual, más que a través de una hipótesis o una declaración de objetivos, a través de la utilización de temas, de modo de obligar el estudio a la complejidad y a la contextualidad.

Como se mencionó anteriormente se tienen dos formas de abordar el estudio de casos, ya sea de forma intrínseca o bien de forma instrumental, para la primera la relevancia del estudio se centró en el *Caso* en concreto, y para la segunda la relevancia del estudio se avocó a los *temas* del caso. Los temas del caso se pueden describir como aquellos que tienen una “relación con contextos políticos, sociales históricos y sobre todo personales” (Stake. 1995/1998. p. 26). Cabe hacer hincapié en que es fácil confundir los temas

con los problemas, la diferencia es que el primero es más abstracto y el segundo es concreto (Ragnhild citado en Stake, 1995/1998. p. 26).

Para la formulación de los temas se partió de declaraciones temáticas, éstas fueron a través de afirmaciones o preguntas. Las preguntas temáticas tienen un sistema de evolución que hace que se vayan formulando nuevos temas de investigación. Las preguntas temáticas deben en todo momento estar orientadas a contextualizar el caso, para lo cual fue muy importante no caer en formulaciones en forma de preguntas generales y de amplio alcance.

La evolución de las preguntas puede partir de preguntas esenciales planteadas al negociar el caso o pueden partir de la experiencia o de lecturas e indicadores relevantes sobre casos similares. Se parte de un número importante de preguntas (10 ó 20), para de ellas hacer adecuaciones y seleccionar al final 3 ó 4.

Las preguntas temáticas fueron las que establecieron la estructura conceptual en la investigación. Hubo además preguntas generales que sirvieron para buscar información necesaria para la descripción del caso. Las preguntas generales tuvieron cierta flexibilidad para, en determinado momento, redefinir progresivamente los temas y valorar las oportunidades para aprender lo imprevisto.

#### Estructura Conceptual

Stake (1995/1998) sostiene que para tener una estructura conceptual en el estudio de casos, es conveniente delimitar los temas y las preguntas básicas de investigación, con el fin de obligar la atención a la complejidad y a la contextualidad. (Stake. 1995/1998. p. 26). Para el presente Caso de

Estudio los temas que interesan al tesista, como el inicio de este proyecto fueron:

¿Qué características de Liderazgo se observan en el Director escolar al momento de implantar un cambio en la currícula?

¿Estas características se pueden replicar a cualquier director escolar, independientemente de su personalidad?

¿El liderazgo del director escolar, se refleja en el tipo de alumnos que estudian en el plantel?

Por otro lado se presentarán preguntas temáticas que podrán ir evolucionando a lo largo del trabajo de tesis como:

Existen características de liderazgo estudiadas y comprobadas a través de muchos estudios. De estas características, ¿cuál o cuales son las que un director escolar podría desarrollar para el logro efectivo del cambio?

Al momento de implantar el cambio, ¿quién debe preparar a los profesores para la adopción del mismo? ¿Es sólo un trabajo individual, colectivo o bien guiado por el director?

Existen profesores que ejercen un liderazgo en la comunidad estudiantil, ante los ojos del Director, ¿cómo pueden apoyar éstos un cambio o adopción de un nuevo programa?

A pesar de que no existe una sociedad de padres de familia ¿Qué esperan los padres de la Directora de preparatoria?

¿Cuáles han sido las evaluaciones del desempeño de la directora y cómo influyen en ella?

### ***c. La recolección de datos***

Se realizó la recogida de datos, ésta comenzó desde antes de entrar al estudio en cuestión. “una gran proporción de datos se basan en la impresión, se recogen de modo informal en los primeros contactos del investigador con el caso” (Stake, 1995/1998. p. 51).

Para la recogida de datos se siguieron una serie de etapas para el aseguramiento de la información:

I. Anticipación: en esta etapa se clarificaron las pretensiones al momento de realizar el caso, se revisó si el tema planteado había sido abordado con anterioridad, se leyeron trabajos similares que se hubieran elaborado, se definieron los límites del caso y se elaboró un plan de acción inicial.

II. Primera visita: esta etapa se organizó el primer contacto con el campo de estudio, la redacción de acuerdos entre el observador y el anfitrión, definir las normas de acceso con las personas implicadas en el caso,

III. Observaciones: En esta etapa se realizaron las observaciones preeliminares de las actividades, se identificó a los informadores y las fuentes de datos concretos, se diseñó un sistema de registro de datos.

IV. Conceptualizaciones: En esta se hicieron reorientaciones sobre el estudio del caso una vez que se fueron recogiendo los datos.

V. Validar Datos: Se realizaron observaciones, se tomaron notas, se realizaron encuestas, seleccionar testimonios, recoger datos adicionales, mediante la réplica, triangulación para validar las observaciones clave.

VI. Análisis de datos: Revisar datos con sus interpretaciones posibles, Buscar modelos de datos, sacar conclusiones provisionales, organizar de acuerdo con los temas, intentar rebatir los descubrimientos a propósito.

VII. Redacción del informe: El informe debe describirse de forma detallada, realizar varios informes en sucio para su revisión y una vez analizado propagar el informe y los materiales con los destinatarios.

Los pasos anteriores sugeridos forman parte de la observación para la realización de un estudio de caso. A continuación se presentarán los puntos a considerar para la recogida de datos.

Para iniciar con la recogida de datos fue importante iniciar con los permisos y los accesos a la institución o persona motivo de estudio, en este sentido al momento de solicitar el permiso se dio a conocer la naturaleza del estudio, la actividad que se llevaría a cabo, los temas principales y el tiempo que se necesitaría para hacer el estudio. Fue importante dar a conocer la forma en que será publicado el trabajo, siempre y cuando exista una

autorización previa para hacerlo. Al tratarse de un estudio de caso fue importante advertir sobre la posibilidad de cambios previstos en los temas.

Parte importante durante el acceso a la institución y al tener la interacción con los actores fue la discreción y la prudencia para solicitar la información.

La observación fue otra herramienta utilizada en la recolección de datos, como se mencionó anteriormente se proponen algunos pasos a seguir para realizar observaciones, pero además hubo algunas acotaciones que son pertinentes mencionar al momento de realizar la observación.

De la observación se derivó un elemento importante para el estudio, la descripción de los contextos. Estos pueden ser tanto físicos, económicos, sociales, políticos, etc. dependiendo del objetivo intrínseco o instrumental de la investigación.

Una de las herramientas más utilizadas en el presente caso cualitativo es la entrevista, ella sirve para mostrar lo que la observación directa no puede proporcionar, además de mostrar las diferentes ópticas que los actores tienen del caso y muestran realidades múltiples. Es muy importante contar con un plan detallado al momento de realizar entrevistas, ya que se puede caer en el error de hacer malas preguntas y dirigir mal la entrevista y no obtener la información requerida. “es extremadamente fácil no ser capaces de hacer las preguntas adecuadas y terriblemente difícil dirigir a los entrevistados que mejor informan a los temas elegidos.” (Stake, 1995/1998. p. 63). Para facilitar el proceso de entrevistas se recurrió a una serie de

informantes que trabajaran dentro de la institución, la secretaria de la directora, y un coordinador de área con más de 5 años de experiencia.

Por último se realizó la revisión de documentos. En casi todos los estudios de caso se recurre a revisar informes, evaluaciones, minutas, entre otras, con el fin de tener un contexto más amplio del caso. La solicitud de documentos se hizo directamente a la directora y se recurrió a indicadores antes de la implementación del cambio y después de éste.

#### ***d. Análisis e interpretación***

Aunque no necesariamente de forma secuencial, lo siguiente es el análisis de los elementos recolectados. El análisis no tiene un inicio determinado, puede suceder desde el momento de las primeras impresiones o bien al momento de estar redactando los informes finales. El análisis y la interpretación consisten en darle sentido a la relación de las partes que forman el caso. En ocasiones hay elementos que parecen inconexos y de pronto surge algo durante el análisis que permite significar dicho elemento con el contexto y la problemática del caso.

Para alcanzar los significados de los casos existen dos estrategias que pueden ser utilizadas: por un lado la interpretación directa de los ejemplos individuales y por otro lado la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo sobre ellos como un conjunto de clase. (Stake 1995/1998. p. 69).

Ambas estrategias se pueden utilizar tanto en los estudios instrumentales como en los intrínsecos. La interpretación directa surge de la observación de un elemento en concreto y se emite un significado directo a la acción, en ésta no hay espera, simplemente de lo que se observa se hace un



interpretación. La suma categórica de los eventos se hace cuando interesa corroborar cierta información a través de la observación de conductas repetitivas de una persona o situación.

Buscar un significado de los elementos observados está relacionado al mismo tiempo con la búsqueda de modelos de consistencia, la consistencia en determinadas condiciones. A este fenómeno se le conoce como correspondencia. Para encontrar la correspondencia entre una serie de fenómenos, es importante partir de los temas que surgen de la observación, para poder realizar una matriz de correspondencia de hechos, por un lado están las conductas observadas y por el otro los temas o aspectos que se quieren evaluar. Al final del proceso se cuenta con una correspondencia de forma numérica entre fenómeno y tema.

Una última forma de hacer el análisis y la interpretación es a través de generalizaciones. Estas se caracterizan por partir de autores que han hecho estudios de casos similares en otros momentos históricos, de esta manera el investigador recurre a las generalizaciones de ciertos autores para hacer una generalización propia (generalización naturalista) “Las personas aprenden cuando reciben generalizaciones explicadas, de otros autores, profesores o autoridades” (Stake, 1995/1998. p. 78). Las generalizaciones hechas por los expertos se conocen como generalizaciones proposicionales.

#### ***e. La triangulación***

Para realizar la triangulación, que es el penúltimo paso del proceso propuesto por Stake (1995/1998), es importante definir que función estará desempeñando el investigador del estudio del caso. Propone 5 funciones del

investigador: como profesor, como defensor, como evaluador, como biógrafo o como intérprete. Estas dependen de cómo el investigador diseñe, estudie, escriba y consulte el caso. Una vez que el consultor define su función se comienza con el proceso de triangular la información. La triangulación va desde la validación de la información que es el proceso de medir las cosas, además de interpretar de forma lógica el significado de dichas mediciones. La triangulación parte del hecho de que se tienen varios ángulos acerca del caso y cómo a través de estas diferentes ópticas se busca una interpretación común.

#### ***f. Redacción del Informe***

La última parte del proceso es la redacción del informe, para ello fue necesario partir del hecho de que no se sabe quiénes tendrán acceso a éste, de forma tal que debe ser redactado con la mayor claridad posible. Pero antes de entrar en la forma es importante iniciar con una recomendación: organizar el informe. Organizar el informe permitirá no caer en el error de redactar más de lo que en realidad se necesita. La redacción del informe se puede organizar de cualquier forma que ayude al lector a comprender el caso. Los pasos que se sugieren son: el primer esbozo, identificación del tema, propósito y tema de estudio, descripción narrativa extensiva para ampliar la definición del caso y de los contextos, desarrollo de los temas, detalles descriptivos, asertos y el esbozo final. (Stake,1995/1998. p. 107).

Cuando se trata de la redacción de la investigación con estudio de casos es muy recomendable hacerlo en forma de historias, esto facilitará la lectura y la comprensión del informe.

Se ha presentado el método que Stake (1995/1998) propone para la investigación con estudio de caso. A continuación se justificará el uso de éste método para el estudio del caso concreto presentado al inicio de éste trabajo.

## **Segunda Parte: Obtención de información**

Para obtener la información se recurrió a varios métodos propuestos por Stake (1995/1998), éstos fueron desde la observación, las entrevistas, la búsqueda de información a través de medios oficiales de información interna. A continuación se presentan los métodos utilizados para cada momento de la investigación.

### **a. Observaciones**

Se realizaron observaciones de la directora de la preparatoria, Ing. Felisa González en diferentes contextos, en este sentido lo que se buscó con este método fue “una mejor comprensión del caso” (Stake, 1995/1998. p. 60), a través de escoger oportunidades en donde se pudiera por un lado, acercarse más al tema y por otro a comprender mejor la manera de actuar de la ingeniera González. A continuación se enuncian las “oportunidades” que se determinaron para hacer las observaciones:

a) *En juntas con su personal:* esto lo lleva a cabo todos los lunes y lo que se hizo fue observar cómo lleva a cabo sus juntas, desde la puntualidad, orden, si existe una minuta, si hay un orden del día, cómo participan los profesores, quienes asisten, cómo se observan las relaciones entre

profesores-directora, profesores-profesores, si son armónicas o tensas, cómo se resuelven los conflictos cuando hay diferencias.

Se presenta en el **anexo I** el formato de observación en el cual sirvió para registrar algunas de las características que la propia directora presenta al momento de dirigirse a su personal. Es importante remarcar que en este formato presenta datos que sirvieron para triangular información con las entrevistas y las referencias recogidas a través de los medios oficiales. Se dio seguimiento a 10 juntas semanales, lo que representa más del 50% de reuniones de este tipo al semestre escolar. El seguimiento de estas juntas partió desde el 15 de agosto hasta el 17 de octubre de 2005.

Las observaciones hechas, desde luego, se presentan después de realizado el cambio curricular. Lo que se pretendió es que a través de ellas se pudieran comprender algunas de las actitudes más sobresalientes en el manejo del grupo de trabajo, además de registrar acontecimientos que sirvieran para hacer una triangulación dentro del informe final.

*b) En juntas con sus colegas:* Estas las realiza los martes por las mañanas. Se pretende observar, los procesos de negociación entre ellos, cuando hace propuestas, ¿cómo las hace?, es conciliadora, sobre que le gusta opinar más. En dichas reuniones estuvieron presentes: el Director general de la Institución y los 7 directores de mismo nivel jerárquico.

Sólo se permitió el acceso a tres juntas de Directores de División, suficientes para poder observar los tipos de relaciones profesionales que lleva con sus compañeros. En este caso la guía de observación aunque más

sencilla, buscaba aspectos de relaciones interpersonales más que de manejo de conflicto. Las juntas se llevaron a cabo cada 15 días y fueron en el período comprendido entre el 6 de septiembre y el 4 de octubre de 2005.

### **Ver anexo II.**

Las observaciones derivadas del anexo II buscaron armar una especie de rompecabezas, de modo de lograr un conocimiento más profundo sobre el sujeto objeto de estudio, así como su relación con el tema en particular.

*c) En los discursos ante los padres de familia: ¿Cómo son sus movimientos corporales, el tono de voz?, ¿utiliza ejemplos de la vida real para clarificar ideas?, ¿se acerca a los padres al finalizar sus discursos?, ¿los lleva por escrito o sólo parte de las ideas en la mente?*

Para dar seguimiento a lo anterior se buscó observarla en alguno de los eventos en donde, a decir de ella misma, genera un vínculo estrecho con los padres de familia de los futuros alumnos de la institución. El evento se conoce como “Formatec” y habló sobre el tema de la Net Generation. Más allá del tema lo que se pretendió con ello fue observar cómo es percibida por los padres de familia, y el impacto que tiene en ellos. Dicho evento se llevó a cabo el día 8 de noviembre de 2005.

Se realizó una guía de observación en la cual se registran algunas de las características de la Ing. González. **Ver anexo III.**

Al tratarse de una investigación cualitativa, lo que se buscó con las observaciones es registrar acontecimientos para poder ofrecer una descripción relativamente amplia para analizar y triangular al final del estudio del caso. A este respecto Stake (1995/1998) menciona: “la observación

cualitativa trabaja con episodios de relación única para formar una historia o descripción única del caso” (Stake, 1995/1998. Pág. 62).

***b. Entrevistas:***

Otro método a utilizar fueron las entrevistas directas, lo que se buscó al momento de realizar las entrevista fue acercarse de forma más directa tanto al caso de estudio como al sujeto objeto de estudio. No todos verán el caso de la misma forma... La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples“ (Stake, 1995/1998. p. 63). En el anexo IV se presenta la cronología de entrevistas, guías y temas, según diferentes actores del caso.

**Actores entrevistados**

*La Ing. Felisa González:* Ella es la directora objeto de estudio. Se tuvo una serie de entrevistas. En la primera entrevista se pidió que hiciera una presentación personal, de dónde es, qué estudió, donde estudió, sus gustos y aficiones. Posterior a la primera entrevista se continuó de forma semanal el seguimiento tanto de entrevistas como del proyecto de tesis. El anexo V presenta la serie de preguntas realizadas a la Directora de preparatoria.

*Dr. Juan Manuel López Ramírez:* El Dr. López fue el encargado de hacer el estudio de factibilidad, desde el punto de vista de impacto académico, de la implementación del nuevo plan de estudios de Ciencia Integrada para las materias de ciencias en la preparatoria. El Dr. López Fungía en aquel entonces como director de ciencias de la preparatoria y fue uno de los principales generadores de información para el estudio del caso.

Con él se tuvo una entrevista en la que se buscaba que diera su perspectiva acerca del cambio educativo y además acerca del liderazgo que mostró la Directora de la preparatoria del Campus León. En el anexo VI se muestran las preguntas hechas al Dr. López.

*Los profesores y directores de departamento:* Son tres directores que le reportan directamente, el director de ciencias Dr. Juan Manuel López (ya entrevistado), la de humanidades, La Lic Laura García, y la de idiomas la Lic Amy Lynn Ferris. Con respecto a los profesores se recurrió a aquellos que tienen mayor tiempo trabajando en la preparatoria y que de alguna manera han colaborado más tiempo con la Ing. González. Lo que se realizó fue una entrevista con ellos, para detectar la correspondencia entre sus percepciones de liderazgo de su directora y la implantación del cambio de la currícula.

A continuación se muestra la serie de preguntas realizadas a los profesores.

¿Si pudiera mencionar características positivas de su directora, cuales serían?

Desde su perspectiva, ¿cómo ejerce el liderazgo su directora?

¿Considera usted que su directora es paradigma de los valores que se promueven en la institución?

¿Cómo es el trato que la directora tiene con los profesores?

¿En la toma de decisiones, ante una situación de cambio, involucra a su personal? Si lo hace así, ¿cómo lo hace?

Si pudiera definir en una frase a su directora ¿cuál sería?

*Directores de primer nivel (colegas)*: Son 7 los directores de división, se hizo una entrevista corta a cada uno de ellos para que describieran la forma de trabajar de la directora y la relación de ellos con la Ing. González.

- ¿Desde cuando has trabajado con la Ing. González?
- ¿Cuáles consideras sus principales fortalezas?
- ¿Cuándo hay cambios en la organización, cómo has visto que los enfrenta?
- ¿Qué características de liderazgo observas en Felisa y crees que le han beneficiado para su desarrollo profesional?

### ***c. Descripción de contextos***

Se hicieron a través de las respuestas de preguntas informativas generales una serie de descripciones del contexto en que se desenvuelve la Directora, el cambio curricular, las políticas y los procedimientos. Se hizo además una revisión de los logros significativos obtenidos como división académica.

En este sentido se hizo además una descripción del contexto profesional de la ingeniera: años de servicio, logros obtenidos, reconocimientos y relación con otras escuelas. Se hizo además la descripción de su contexto familiar: hijos, edades, relaciones familiares importantes. En cuanto al proyecto se recurre a describir el contexto en que se desarrolló el cambio curricular: años de operación de la prepa, reconocimientos obtenidos, posicionamiento de la preparatoria en la ciudad,



nivel académico del profesorado en general. Se trata de ofrecer una descripción acerca del contexto de la persona así como del tema.

#### ***d. Revisión de documentos***

Se recurrió a obtener información confidencial sobre los resultados de las Encuestas de Opinión de Profesores del Sistema (ECOPS), que es la información más relevante y con más peso para la toma de decisiones dentro del campus. En este tipo de evaluaciones se ofrece de forma detallada la evaluación que la ingeniera recibió en los últimos años y que está orientada a medir su desempeño. Esta información fue útil para triangular con las entrevistas, con los contextos y con las observaciones directas.

Por otro lado se recurre a buscar información oficial acerca de los premios, reconocimientos que la preparatoria del campus ha obtenido en los últimos años y que está relacionada con el tema del cambio educativo.

#### ***e. Análisis e interpretación***

Para realizar el análisis e interpretación de toda la información arrojada por el presente estudio de caso, fue de suma importancia describir y presentar los resultados de la recogida de datos de forma detallada, esto con el fin de poder hacer interpretaciones directas acerca del sujeto objeto de estudio así como de la propia situación central del caso. Dadas las fuentes de información (observaciones, entrevistas, revisión de documentos y descripción de contextos) se recurre a hacer sumas categóricas de características, actitudes y habilidades de la Ingeniera González y además se presentan interpretaciones directas de situaciones relacionadas con el

tema presentadas a lo largo del estudio. “Los investigadores utilizan dos estrategias para alcanzar los significados de los casos: la interpretación directa de los ejemplos individuales, y la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo sobre ellos como conjunto o clase” (Stake, 1995/1998. p. 69).

Al momento de hacer la indagación siempre estuvo presente la correspondencia de la información con los modelos de liderazgo y cambio educativo. Es decir la búsqueda de la información está orientada a que corresponda con el tema y el actor principal del caso. A este respecto Stake, comenta: “Teniendo siempre presente que lo que tratamos de comprender es el caso, analizamos episodios o materiales escritos pensando en la correspondencia”. (Stake, 1995/1998. p. 72).

Por último en el análisis del caso se presentan generalizaciones naturalistas, que sirvieron para poder generar un aprendizaje posterior. Si bien es cierto, que este caso en particular no constituyó una base para poder hacer una generalización a un conjunto de casos similares, si sirvió para entender situaciones tanto del sujeto objeto de estudio, como de la problemática del caso, y aprender cosas que son generales, en dichas situaciones y contextos, como manifiesta Stake: Las personas aprenden cuando reciben generalizaciones, generalizaciones explicadas, de otros, normalmente autores, profesores y autoridades” (Stake, 1995/1998. p. 78).

#### ***f. La triangulación***

La triangulación de los resultados obtenidos fue uno de los momentos más complejos en el presente estudio de caso. Se contaba con

observaciones hechas por el propio autor del informe, con los resultados de las entrevistas, con información sumativa del desempeño, además de la descripción de varios contextos. Lo anterior propició que el investigador fuera paso a paso. En primer lugar lo que se realizó fue en la medida de lo posible, validar la información que los actores proporcionaron, por lo anterior es que se recurrió a profesores que conocían a la Ing. Gonzáles y que estuvieron presentes al momento de implantar el cambio en la currícula. Aún así se corrió el riesgo de que las descripciones y las respuestas dadas pudieran invalidar el informe. “Es verdad que nos ocupamos de muchos fenómenos y temas complejos para los que no se puede alcanzar consenso sobre lo que existe realmente, a pesar de ello, tenemos la obligación moral de reducir al mínimo las falsas representaciones e interpretaciones. (Stake, 1995/1998. p. 96).

En el presente estudio de casos se recurrió a hacer la triangulación siguiendo dos de las estrategias presentadas por Stake:

- b) Verificar si el fenómeno de liderazgo y cambio educativo sigue siendo el mismo en otros momentos y con otros actores.
- c) La triangulación metodológica. Que consistió en completar las observaciones directas con la revisión de registros de las entrevistas.

Por último se recurre a que los actores hagan una pequeña revisión de sus comentarios vertido a lo largo de las entrevistas de modo que a través de este proceso pueda ofrecer observaciones e interpretaciones al respecto

del estudio de caso, o bien acerca del sujeto objeto de estudio o inclusive acerca de las características que se buscan triangular. A este proceso Stake lo denomina “revisión de interesados”(Stake, 1995/1998. Pág. 100).

#### ***g. Redacción del Informe***

Para la redacción del informe se recurre a algunas de las sugerencias hechas por Stake (1995/1998). En general se redacta más como una descripción, uno tras otro de los principales componentes del caso. Este informe estuvo pensado para que fuera leído por cualquier persona con un nivel educativo superior, de este modo se trata de contar una historia acerca del caso y del sujeto objeto de estudio.

#### ***h. Metodología Stake.***

#### **¿Por qué seguir la metodología de Stake para responder a la pregunta central de la tesis?**

La pregunta central a responder en la tesis es ¿Qué características de Liderazgo se observan en el Director escolar al momento de implantar un cambio en la currícula? A simple vista pareciera que se pudieran enumerar las características que surjan de una observación y listo, sin embargo, más que encontrar o definir las características, lo que interesa en este caso es ir más a fondo. Desde luego que se está haciendo un estudio de caso sobre las características de una persona en particular, con un rol específico, con características concretas, dentro de un contexto determinado. Ir más allá significa conocer sus motivaciones al desempeñar el puesto, los retos y las oportunidades que se le presentan día con día en la realización de su labor, conocer la opinión de la gente que la rodea, en fin, no sólo es observar y

hacer afirmaciones. Poder contestar la pregunta inicial debe llevar a formular preguntas sobre temas importantes para la educación. El método propuesto por Stake (1995/1998) parte de la premisa de estudiar el Caso y los temas que se derivan del caso, en otras palabras, el caso son las características de liderazgo observables del director al momento de realizar un cambio, y los temas que componen el caso son las que se van a derivar del desarrollo de la investigación.

La metodología de Stake (1995/1998) permitió al momento de seguir sus pasos, ir acercándose a la comprensión y respuesta central del caso de estudio. Al ser un estudio cualitativo, parte de la evolución de la curiosidad y permite su comprensión mediante la experiencia. Por otro lado, lo que se pretendió a través de este estudio fue destacar la comprensión de las relaciones entre todo lo que existe, dicho de otro modo, entender cómo se afectan entre sí las variables que se observaron, por un lado el director escolar, los profesores, sus colaboradores, sus colegas, los padres de familia y los alumnos. Comprender todas estas relaciones se facilita a través del estudio de casos.

Una característica de los estudios cualitativos es que dirigen las preguntas de la investigación a casos o fenómenos y buscan modelos de relaciones inesperadas o previstas.

Otra razón para tomar la metodología del autor radica en el hecho de que la investigación se distinguió por un concepto holístico para la interpretación y explicación de los hechos. Esta característica de la

investigación cualitativa es la más aplicable para llegar a hallazgos significativos del caso en concreto. (Stake, 1995/ 1998. p. 47)

La bibliografía revisada para entender y contextualizar el caso, a pesar de que es vasta, se queda en un nivel muy descriptivo, y no proporciona información que a través de la metodología se puede recabar. Los autores abordan el tema de liderazgo basados en lo que los expertos en liderazgo administrativo han propuesto y no en lo que el liderazgo escolar se vive día a día, por esta razón, se ahonda más en los temas y utilizar la información de los autores para triangular la información que se obtenga.

El interés principal por utilizar el método de estudio de casos para responder a la pregunta central de la tesis, es porque se trata de un caso que sucedió, es real, ha tenido implicaciones tanto para el director escolar, como para los profesores, alumnos, padres de familia y para la propia institución. Comprender todas las variables que tienen que ver con el caso, solamente se pudo hacer a través de la metodología descrita a lo largo del trabajo.

### **Conclusión**

La metodología Stake (1995/1998) para la investigación con estudio de casos, es la manera más flexible en cómo se puede acercarse a comprender el problema central de la tesis. Se trató entonces de un estudio cualitativo que observó las características de liderazgo del director escolar al momento de implantar un cambio educativo. Como se mencionó anteriormente y como propone Stake (1995/1998), a pesar de que todos los casos son únicos,

siempre habrá suficientes casos que otros autores han hecho para poder acercarnos a comprender el caso propio.

## Presentación de Resultados

Se presentan a continuación los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos propuesta. Se parte entonces de la pregunta central del caso: ¿Qué características de liderazgo se observan en el director escolar de la preparatoria al momento de implantar un cambio en la currícula?

Dichos resultados se presentan en el siguiente orden:

- a. Descripción de contextos
- b. Observaciones
- c. Entrevistas
- d. Revisión de documentos e información oficial.

### ***a. Descripción del contexto en que se presenta la situación central del Caso.***

#### 1. El inicio.

El Sistema Tecnológico de Monterrey en el año 2002 entró en un proceso de cambio administrativo que obligó a rediseñar la forma de operar de los campus, del mismo modo obligó a reacomodar la manera en cómo los campus debían estar divididos por Rectorías. Es así como el Campus León, en ese mismo año, pasa de ser regido por la Rectoría Zona Centro, en la cual llevaba desde su fundación, a ser administrado por la Rectoría Zona Occidente. Es durante este cambio de rectoría que se presenta la posibilidad de realizar el Cambio de currícula para la preparatoria del Campus, ya que los demás campus que pertenecen a la Rectoría Occidente estaban



alineados al plan de estudios de Ciencia Integrada. La diferencia entre planes de estudio radicaba en que las materias de química, biología y física, que se daban de forma independiente, ahora pasarían a ser parte de una sola materia seriada llamada ciencias de la tierra y ciencias de la vida. En ese momento el Director General de Campus. Ing. Martín Velázquez Guillén, solicita a la Ing. Felisa González que inicie el proceso de adopción de currícula.

La Ing. González ante esta situación decide, antes de realizar el cambio, informarse acerca de las ventajas o desventajas de este nuevo plan de estudios. De este modo, organiza un grupo de profesores del departamento de ciencias el cual tendría la tarea de investigar a fondo los cambios, implicaciones, fortalezas, debilidades y oportunidades del plan de estudio. Los profesores involucrados en este proceso fueron el Director de Ciencias, el Dr. Juan Manuel López Ramírez, la Ing. Rosa María García Alcázar, profesora de la materia de química y la Dra. Antares Vázquez Alatorre de la materia de química. Ellos tres se dieron a la tarea de visitar las preparatorias del Sistema que ya trabajaban con esta currícula. Visitaron las 4 preparatorias de Monterrey y además las de campus Guadalajara y a través de entrevistas con profesores y directivos se formaron un juicio acerca de la pertinencia de implantar dicha currícula.

#### 1. El proceso de implantación

Una vez realizadas las visitas a las preparatorias, el siguiente paso fue presentar los resultados a la Ing. González para que de forma colegiada se tomara la decisión de adoptar o no el cambio. La Ing. González tuvo una

serie de entrevistas con el Dr. Juan Manuel López, quien fungió como responsable del proceso, y en estas se determinó que cambiar el plan de estudios de la preparatoria era lo más conveniente, por algunos factores que el Dr. López observaba, entre ellos, el beneficio de observar las materias de ciencias naturales como interconectadas entre sí en una sola materia, además detectó que al momento de realizar alguna capacitación para los profesores de ciencias, estaría basada principalmente en el nuevo plan de estudios, por lo que podrían quedar fuera de la preparación para las clases de los alumnos. Otra situación que el Dr. López observaba cómo amenaza, fue que los profesores estaban muy especializados en las materias independientes, y para poder dar la clase de ciencias de la vida y ciencias de la tierra era necesario que dominarán además de su materia, otras más como la química y la física, según fuera el caso.

Se realizaron varias reuniones entre los profesores de ciencias, de los 8 profesores que integraban el departamento 2 profesoras no estaban de acuerdo con el cambio de currícula, ya que les parecía que debilitaría el aprovechamiento de los alumnos en las áreas específicas de física, química y biología, los otros 6 profesores veían positivo el cambio por la forma en que verían las ciencias naturales. Finalmente, después de las reuniones y la revisión de las ventajas y desventajas del cambio, la Ing. González decide realizar el cambio y lo da conocer entre los profesores, a través de correo electrónico, en las reuniones departamentales y además con los padres de familia de los nuevos alumnos. Se realizó además una rueda de prensa, para dar a conocer a la comunidad, las fortalezas del nuevo plan de estudio

y cómo beneficiaría éste a los alumnos. En agosto de 2002 se implementa el nuevo plan de estudios de ciencia integrada.

***b. Observaciones.***

Observaciones hechas a la ingeniera en diferentes contextos.

El proceso de observación inició desde el primer contacto que se tuvo con la Ingeniera Felisa González, durante las entrevistas, juntas con sus profesores, directivos y además en los momentos en que la Ingeniera Felisa González se reunía con padres de familia. Lo que se buscó fue detectar algunas características que son las que determinan el liderazgo de un grupo de trabajo, y que se manifiestan de forma repetida, lo que hace que se considere un hábito.

Lo primero que se observa es su apertura para realizar este análisis y además para llevar a buen término el trabajo de tesis. Desde el primer contacto la ingeniera González abre su agenda y me comenta que deja su agenda completamente abierta para llevar a cabo las entrevistas con ella. En la primeras entrevistas la ingeniera comenta que se siente hasta cierto punto halagada por ser ella sujeto objeto de estudio en el que se pretende analizar el liderazgo en la educación como tema central de tesis.

La apertura mostrada para la obtención de permisos y entrar en sus reuniones así como para plantear preguntas tanto profesionales como personales, es otra de las situaciones que se observan a lo largo de este estudio.

Unas de las observaciones hechas a la ingeniera Felisa González se dieron durante sus juntas departamentales. En ellas se lograron captar

ciertas actitudes y características de su personalidad, así como forma de operar y de dirigir a su grupo de profesores.

Basado en la guía de observación mencionada en el capítulo anterior se dan a conocer los siguientes resultados:

Juntas departamentales:

Las reuniones del departamento se llevaban a cabo los días lunes a partir de las 16:15 horas, y en ellas estaban citados todos los profesores de tiempo completo y de planta de la Preparatoria. De las 10 juntas observadas ninguna comenzó a la hora señalada, 3 de ellas dieron inicio a las 16.30 y las otras 6 después de las 16:30 horas. Una reunión fue cancelada por causas ajenas a la Directora. La hora de término de dichas reuniones estaba programada a las 18.00 horas, todas concluyeron después de las 18:30 horas.

Dentro de dichas reuniones estaba designada una persona para levantar la minuta, esta persona era siempre la misma y su función era escribir los acuerdos y avances de dichas reuniones. Las reuniones no contaban con una orden del día y se trataban temas que la propia directora llevaba en su agenda personal. Al inicio no se daba lectura a la minuta de la reunión próxima anterior, y no se daba seguimiento a los acuerdos adquiridos en juntas anteriores, salvo en temas que coincidieran con las notas que la ing. González llevara en su agenda.

Dentro de las reuniones había orden en cuanto al uso de la palabra y en cuanto al evitar conversaciones fuera de los temas, de esto se encargaba la propia directora, ella era quien cedía la palabra. En temas en los que se

observaban diferentes puntos de vista de los profesores, se detectó respeto y prudencia entre los profesores y se detectó libertad para verter opiniones diferentes a la posición de la directora.

Los conflictos presentados durante las reuniones con sus profesores, (se consideran conflictos a aquellas situaciones en las que los profesores no están de acuerdo entre sí y que genera malestar entre las partes), la directora optaba por que se resolvieran a través del diálogo y partiendo de tres reglas que ella determinaba: hablar en primera persona, no generalizar y dirigirse con respeto. Partiendo de estas reglas es como llegaba a consensos, además sostenía que una vez aclarada la diferencia, se cerraba la conversación.

Se observó en dichas reuniones, que ante temas que involucraran a toda la preparatoria, pedía opinión a todos lo que estuvieran presentes en la juntas, de modo que se llegaron a acuerdos concretos y aceptados por la mayoría.

Otro contexto en donde fue observada la Directora fue en las reuniones con sus colegas Directores de División en estas reuniones lo que se observó fue lo siguiente:

Las reuniones con sus colegas se llevaban a cabo los días martes a partir de las 12:00 horas y concluyendo a las 14:00 horas. En las tres reuniones en las que fue observada, se detectó que no fue la primera en llegar, aunque llegaba antes de iniciar la reunión.

En las juntas con sus colegas se observa en primer lugar mucho respeto de sus compañeros hacia ella y viceversa. En estas reuniones se

observa en ella una actitud de análisis de los temas, permite que sus colegas hablen primero para posteriormente emitir algún juicio sobre algún tema. Con respecto a los acuerdos adquiridos durante las juntas se observa que en su mayoría cumple con ellos, de 5 acuerdos adquiridos, tres fueron cumplidos, uno de los otros dos no lo cumplió y el otro estaba en proceso. Se nota además una apertura para adquirir compromisos, sobre todo aquellos que tienen que ver con la mejora de las condiciones de trabajo de los empleados del campus, tales como: posible apertura de una guardería para hijos de profesoras del Campus, facilidades para la obtención de grados académicos de profesores de nuevo ingreso, entre otros.

Ante conflictos con sus compañeros, se observa que adquiere una actitud conciliadora. Durante las tres reuniones no se presentan diferencias significativas entre sus compañeros por lo que no se observa a la Ing. González en situaciones que impliquen una amenaza en la relación laboral con sus compañeros.

Otra serie de observaciones realizadas a la Ing. Felisa González fueron hechas en las juntas con padres de familia, en estas se pretendió a través de su comunicación verbal y no verbal, verificar la congruencia y manera de dirigirse con otro público diferente a sus colaboradores y colegas.

En las reuniones analizadas se observó puntualidad al iniciar las dos juntas con los padres de familia, en las que se estuvo presente. En estas juntas ella solicita que estén presentes sus directores académicos, para la resolución de dudas al final. Su vestuario es muy sobrio, de color oscuro, las dos ocasiones fue vestida de traje sastre negro, muy poco maquillaje y con

muy pocos accesorios: aretes, un collar y su reloj. La forma en que se dirige a los padres es muy respetuosa, utiliza un lenguaje sencillo, ameno y cálido. Recurre continuamente a ejemplos de su vida personal en donde involucra situaciones con sus hijos y su esposo. Recurre además a citar ejemplos de su padre y madre para clarificar algún concepto. Realiza sus presentaciones en power point y en ellas sólo utiliza conceptos genéricos que los va ampliando con explicaciones verbales. Se observa facilidad de palabra y genera empatía con los padres de familia a través de preguntas abiertas en donde incita a la participación y al diálogo, de ese modo engancha a la audiencia.

Durante el desarrollo de la reunión permite las interrupciones de los papás para hacer preguntas y contesta las preguntas que sabe y las que no, lo manifiesta abiertamente, declarando que no tiene una respuesta en ese momento pero que investigará y le hará llegar la respuesta vía electrónica o telefónica, o bien en ocasiones declara que no tiene respuesta en ese momento pero deja clara su postura al respecto del tema cuestionado.

Al final de las reuniones con padres de familia, los papás se acercan a ella para aclarar dudas en particular, es en ese momento que involucra a sus directores de departamento para delegar la responsabilidad y dar seguimiento a casos de alumnos, padres o profesores, sobre cualquier situación académica o extra académica que se presente.

### **c. Entrevistas**

Entrevistas relacionadas con la Directora y la situación central del caso.

Una de las herramientas que más ayudaron a aproximarse al entendimiento del Caso fueron la serie de entrevistas realizadas a lo largo del estudio, en ellas además de las propias respuestas se acotan observaciones del investigador, que permiten más adelante dar significado a la investigación.

Entrevistas con la Directora.

Para poder abarcar la mayor cantidad de información y que además fuera pertinente para la investigación se recurre de forma deductiva a realizar la serie de entrevistas, se realizaron 4 entrevistas a la directora en las cuales se obtienen los siguientes resultados:

Primeras aproximaciones. ¿Quién es la Ing. Felisa González?

La Ing. Felisa González nace en Torreón, Coahuila el 4 de septiembre 1962. Realiza todos sus estudios en esa misma ciudad y se gradúa de la carrera de Ingeniería Industrial y de Sistemas en el año de 1984 en el Tecnológico de Monterrey Campus Laguna. Realiza su Maestría en Administración en el mismo Campus y al mismo tiempo ya trabajaba en la empresa Compusar Internacional. A los cuatro años de labor en esta empresa la nombran Directora General. En esa misma época no se desliga de la actividad educativa, ya que durante este período impartía una clase diaria en las Carreras de Ingeniería del Campus Laguna. Después de 2 años como Directora General de la empresa, decide retirarse para formar una familia, a decir de la propia Felisa comenta: “Toda mi vida he soñado con una familia y a un ritmo tan ajetreado como éste no podía lograrlo”. Es entonces cuando decide trabajar de tiempo completo en la docencia. “La



única posibilidad que tenía de seguir siendo productiva y al mismo tiempo ser buena madre era a través de trabajar en una institución educativa. Afortunadamente yo ya trabajaba en el Tec y me dieron las facilidades para tener más clases”.

Durante la infancia de sus hijos trabajó de medio tiempo en el Campus Laguna un período de 4 años, posterior a ello se reincorpora de tiempo completo y 2 años más tarde cambia su residencia a la Cd. de León, Guanajuato. Cuando llega a esta ciudad, imparte clases en profesional en las carreras de Ingeniería y es nombrada en 1996 directora de Ingeniería y Ciencias del Campus León. Se desempeña durante 3 años en ese puesto y en 1999, la nombran Directora General de la Preparatoria del Campus.

Ella considera que los atributos personales que le han servido para realizar su labor, están sustentados en el éxito de la gente que colabora con ella. “El éxito debe ser medido por el éxito de la gente que te rodea, la gente es buena y comprometida y yo parto de la confianza, inicio mis relaciones laborales con un vaso lleno de confianza”

Aproximaciones a la situación central del Caso.

Una vez realizadas las primeras entrevistas orientadas a conocer a la Ingeniera de manera más personal, se recurrió a realizar entrevistas dirigidas a explicar desde su perspectiva la situación central del caso.

La ingeniera comenta que más que una decisión personal por implementar la nueva currícula, parecía más una presión por parte de la Rectoría Zona Occidente, para estandarizar a todas las preparatorias de dicha zona. Ella pidió un mes de gracia para conocer de que se trataba el

nuevo plan de estudio, en este mes, solicitó a su Director de Ciencias que analizara la conveniencia o falta de conveniencia de implantar el nuevo plan. Según la propia directora, ella estaba convencida de que el nuevo plan era benéfico para los alumnos ya que desde su perspectiva el primer semestre iba a ser menos pesado para los alumnos ya que el contenido de la materia de álgebra, que antes se veía en un semestre, ahora se abarcaría en dos semestres. Por otro lado comenta que se elimina la clase de química en el primer semestre y esta materia se integraría en la materia de ciencia de la tierra y ciencias de la vida. Además este nuevo plan tiene un fuerte componente en formación humana.

Al hacerle la pregunta expresa que podía enfrentarse a cierta resistencia al cambio por parte de sus profesores, la ingeniera sostuvo que si hubo resistencia, sin embargo ella lo manejó no como una imposición, sino como un proceso de análisis de factibilidad de implantación y que al final la balanza se inclinó por la adopción del nuevo plan de estudios.

Los aspectos más complejos de dicho cambio, radicaban en el proceso de capacitación de los profesores. La propia ingeniera comenta que tuvo que mover a los profesores de su "rango de comodidad", debido a que eran profesores muy especializados en sus materias y que había casos de profesores que llevaban más de 15 años dando su materia, y moverlos a aprender de otras áreas de las ciencias fue lo que más complicó el proceso de cambio.

El manejo del cambio

Una vez que se adoptó el nuevo plan de estudios, la ingeniera se dio a la tarea de dar a conocer dicho cambio a toda la comunidad estudiantil, principalmente de preparatoria. En primer lugar, lo dio a conocer ante sus colaboradores más directos: Directores académicos y profesores de tiempo completo. En las juntas de inicio de semestre con los profesores, se le dedicó gran parte del tiempo a explicar el cambio y sus razones. En las juntas con sus colegas, directores de división, también se dio a conocer la decisión, en sus juntas con padres de familias de alumnos de nuevo ingreso se presentó el nuevo plan y sus modificaciones más notables. Por último, solicitó que se llamara a la prensa para dar a conocer ante la sociedad, el cambio y cómo beneficiaría éste a los nuevos alumnos que ingresaran a estudiar al campus León.

Recibió varias quejas, sobre todo de los profesores. Argumentaban que con este nuevo plan no se cubriría de forma completa, ciertos temas importantes para la preparación de los alumnos para ingresar a la universidad. Ante este tipo de comentarios, la Ingeniera, mandaba llamar a los profesores a su oficina para comentar los puntos en desacuerdo y poder establecer una posición institucional.

A la pregunta expresa de que si tuvo que hacer despidos por no aceptar el nuevo plan de estudio, la ingeniera comenta que de forma natural se hicieron los reacomodos del personal más renuente, es decir, ella no movió ni despidió a nadie, los empleados fueron los que solicitaron su reacomodo a otras áreas.

La propia ingeniera considera que manejó de forma prudente el cambio, ya que a pesar de que en un inicio sonaba a imposición, comenta que logró involucrar a mucha gente en el proceso, lo cual benefició la percepción que los profesores tenían de cambio.

Observaciones de la Ingeniera una vez realizado el proceso de Cambio.

Después de todo el proceso de cambio la Ingeniera Felisa González compartió algunas apreciaciones personales. Comentó que no hubo suficiente planeación para medir los recursos necesarios para la implantación del cambio, es decir, se necesitaba una capacitación más exhaustiva para los profesores, y no se pudo enviar a capacitarlos en la primera fase.

Los profesores del área de ciencias “le entraron” al trabajo y se organizó a través de academias para solventar la falta de recursos de capacitación, lo cual fue un beneficio para la cohesión del equipo de trabajo.

Dentro de los beneficios que la directora observó al final del proceso es que el personal y ella misma aprendieron a ser flexibles, a darse cuenta que hacer algo diferente te puede dar buenos resultados, y para los alumnos los beneficios fueron que ellos viven su primer semestre más de adaptación, además de ampliar su visión, al integrar varias áreas del conocimiento.

Entrevista con actores importantes en el Cambio de Currícula.

El Dr. Juan Manuel López fue el responsable de hacer la investigación del nuevo plan de estudio, la factibilidad para implantarlo, así como hacer una revisión detallada de las diferencias entre este nuevo plan y el anterior.

La entrevista realizada al Dr. López tuvo como fin, tener una perspectiva diferente acerca del proceso de cambio, así como indagar su experiencia vivida con sus compañeros de trabajo. El resultado de las entrevistas se describe a continuación.

La labor realizada por el Dr. López inició con un viaje a la Cd. de Monterrey, Nuevo León, para conocer el plan de estudios que se estaba utilizando en las preparatorias de la Rectoría Zona Norte. Se hicieron las visitas a las 4 preparatoria de la Zona Metropolitana de Monterrey en donde se le explicó que este cambio surge del proyecto 2061, tomado de Comunidad de Educación en Ciencias, una asociación civil de los Estados Unidos, que parte de la premisa de integrar las ciencias naturales y darle una visión holística a dicho estudio, en otras palabras, darle a conocer al alumno que en un fenómeno natural están involucradas simultáneamente la física, la química y la biología.

A decir del propio Dr. López, los beneficios de modificar dicho plan de estudios ayudaría a que los alumnos “tengan una mejor comprensión de la ciencias naturales y generar en ellos una visión integral para resolver problemas”.

Durante dicho proceso el Dr. López tuvo que convencer a 2 de los profesores que no estaban de acuerdo con el cambio ya que ambos estaban convencidos de que no profundizar en sus materias, haría que los alumnos no salieran preparados para carreras como la química y la medicina.

Ante esta situación el Dr. López se dio a la tarea de investigar los resultados de los estudiantes de preparatoria en el examen del Centro

Nacional de Evaluación (CENEVAL), según sus estudios no encontró diferencias sustanciales entre los alumnos que llevaron el plan de estudios anterior y el plan de Ciencia Integrada. Detectó Campus que con un programa de ciencia integrada habían tenido mejores resultados, que aquellos que contaban con el anterior plan de estudios, del mismo modo encontró resultados a la inversa, lo que hacía pensar que no se trataba de una constante. Sin embargo estaba convencido de que con este nuevo plan se iban a reforzar en los alumnos aspectos de pensamiento crítico, formación humana y visión integral.

#### El empoderamiento

Durante la entrevista se recurre a preguntar la razón por que le confirieron la responsabilidad de implantar el cambio de Plan de Estudios. Con relación a esto el Dr. López manifiesta que en primer lugar se le delegó el proyecto porque él era, en aquel entonces, el Director de I Departamento de Ciencias y en segundo lugar por el involucramiento que él tenía con varios proyectos de ciencias dentro del Campus, además de la confianza que le tenía la Ingeniera Felisa González a través de proyectos anteriormente realizados.

El respaldo dado por la Ingeniera González fue descrito como “total” ya que en todo momento acompañó en el proceso al Dr. López, es durante este proceso que el profesor detecta algunas características de liderazgo que se derivan en la propia entrevista:

“Trabajar durante este proceso me hizo observar algunas características notables de la Ingeniera González, en primer lugar me

dejaba actuar, por otro lado las decisiones que tomaba estaban basadas en la opinión de los demás compañeros, ejercía un liderazgo democrático y aprovechaba las fortalezas de cada uno de las personas que trabajábamos en la Preparatoria. Otra de las cosas que pude observar de Felisa, es que es una mujer entregada a su trabajo y tiene muy definida su escala de valores, y en primer lugar siempre está su familia. Siempre ve el lado humano de sus colaboradores”.

Además de las preguntas anteriormente hechas, se le pidió que mencionara alguna característica negativa de la Ingeniera González, ante esto el afirmó: “Felisa tenía problemas con la organización de su agenda: cancelaba citas, posponía reuniones, iniciaba tarde las juntas, era poco apegada a la puntualidad y eso implicaba que no tuviera un acercamiento continuo con la gente”

El Dr. López manifiesta que el cambio finalmente se dio, no fue una imposición, y a pesar de que había un grupo interesado en que no se realizara, las cosas se fueron poniendo en su lugar y ya lleva 4 años con este plan de estudios de Ciencia Integrada.

#### Entrevistas con Profesores

Se realizó una entrevista con un grupo de 7 profesores de la preparatoria para poder detectar características de liderazgo o falta de éste en la Directora de la Preparatoria, algunos de los resultados más relevantes se presentan a continuación.

Ante la pregunta de características positivas que detecta en la directora se mencionan:

Humana, sabe escuchar, empática, comprometida, saca lo mejor de sus empleados, es exigente, cálida, honesta y con un gran sentido de la responsabilidad familiar.

La pregunta acerca de cómo ejerce el liderazgo, las respuestas fueron: ejerce un liderazgo participativo, te involucra en la toma de decisiones, hay ocasiones en que no pide opinión e impone alguna medida o disposición.

La pregunta sobre si la directora es paradigma de los valores de la Institución, el 100% de los profesores entrevistados contestaron afirmativamente. Mientras que en la pregunta acerca de cómo era el trato de la directora con los profesores, el 70% de los entrevistados contestó que el trato era amable y el otro 30% lo consideró como indiferente.

Con respecto al involucramiento en la toma de decisiones ante una situación de cambio, el 100% de los profesores entrevistados manifestó que si los involucra de diferentes formas, en ocasiones en el diseño de programas, en encuestas, entrevistas, o dando puntos de vista.

Por último se pidió a los profesores que definieran en una frase a su Directora y los resultados fueron: “calidad humana”, “calidez y acercamiento”, “jefa y amiga”, “desordenada pero no desorganizada”, “apoyadora”, “motivadora natural” y “exprime a sus empleados, en buenos términos”.

Las últimas entrevistas realizadas fueron las que se hicieron a sus Colegas Directores de División, éstas fueron más generales, sin embargo arrojaron información relevante. Los resultados se presentan a continuación.



De los directores de división entrevistados, todos han trabajado con Felisa por al menos 3 años. Dentro de la fortalezas que observan en Felisa se encuentran: su transparencia, excelente oradora y motivadora, su compromiso, que es una excelente conversadora.

Con respecto al manejo del cambio, los directores observan los siguientes: “es muy adaptable a los cambios”, “es muy analítica ante los cambios, cuestiona, indaga, no se conforma con la primera explicación”, “es muy sensible a los cambios sobre todo cuando están involucrados los empleados”, “sabe tomar los cambios con mucha filosofía”..

Dentro de las características de liderazgo que observan sus colegas se encuentran: “una característica distintiva de Felisa es el involucramiento que da a su gente en la toma de decisiones”, “Se preocupa por su personal más allá de lo laboral”, “es muy “derecha”, con ella no hay medias tintas”, “conoce muy bien a su personal y sabe sacarle jugo”, “es una excelente negociadora”. Las respuestas que dieron sus colegas sirvieron para triangular la información con respecto a las observaciones y con la información oficial.

#### ***d. Revisión de documentos oficiales.***

La última parte en la recogida de datos se dio a través de información oficial que el sistema genera a través de encuestas realizadas por los profesores, en donde evalúan el trabajo de su directora de preparatoria. Esta es la encuesta conocida como la ECOPS (Encuesta de Opinión de Profesores del Sistema). Son 11 los elementos a evaluar, en una escala de 1 a 7 donde el valor más apegado la 1 es excelente y el más apegado al 7 es

pésimo. Se tomó en cuenta la encuesta de Enero-mayo 2003, que es la encuesta más próxima a la realización del cambio de plan de estudio. Los resultados son los siguientes:

(Nota: por cuestión de confidencialidad no se proporcionan datos numéricos, sin embargo se proporcionan valores que van desde excelente, muy bien, bien, regular, regular malo, malo y pésimo).

Factor 1: Presencia en el Campus: Muy Bien.

Factor 2: Es accesible: Bien.

Factor 3: Tiene capacidad para comunicarse: Excelente.

Factor 4: Su estilo en toma de decisiones es participativo: Muy Bien

Factor 5: Responde efectivamente los conflictos: Excelente

Factor 6: Es justo en su trato: Excelente

Factor 7: Es inspirador y motivador: Muy Bien

Factor 8: Cuida su trato personal: Excelente

Factor 9: Su imagen externa es: Excelente

Factor 10: Es paradigma de valores y actitudes: Excelente.

Factor 11: En general creo que el directivo es: Muy bien.

Esta fueron las respuestas dadas en general por los profesores de la preparatoria del Campus León, fue un promedio de 60 profesores los que contestaron la encuesta.

## Resumen

Los resultados del caso descrito anteriormente, fueron presentados de forma cronológica, en primer lugar describiendo los contextos en que se desarrolló la problemática administrativa. Es a través de la descripción de dichos contextos como se fue aproximando el investigador a entender el caso. En segundo lugar se describen las observaciones hechas a la Ingeniera Felisa González en diferentes circunstancias propias de su trabajo, en primer lugar con sus colaboradores, en segundo término con los padres de familia y por último en las juntas con sus colegas. De estas observaciones se hacen algunas primeras conclusiones que refuerzan el marco teórico del investigador. En tercer lugar, se presentan las entrevistas realizadas a la Ingeniera González, a los principales actores del proceso del cambio, como lo es el Dr. Juan Manuel López y los profesores, además de las entrevistas con sus colegas, directores de división. Por último se presenta información que a través de medios oficiales del Sistema Tecnológico de Monterrey se valora y retroalimenta a los directivos y profesores para la mejora de su labor. Con todo lo anterior se procede a continuación a hacer la interpretación de estos resultados con el marco teórico propuesto por el investigador.

## Análisis de Resultados

Se presenta a continuación un análisis de los resultados obtenidos en la investigación, esto derivado del marco teórico propuesto en el capítulo II.

El presente capítulo está ordenado de acuerdo a los temas propuestos en el capítulo II y se hizo la triangulación o se marcó la falta de correspondencia. En este sentido el capítulo se divide en tres secciones:

- d) El Cambio Educativo.
- e) El Liderazgo escolar
- f) Los referentes cualitativos de la Directora.

a) El cambio educativo, el contexto y su significado.

En la implantación de un cambio educativo pueden suceder dos situaciones, que éste sea impuesto o bien que este sea propuesto y aceptado. En ambos casos lo relevante es la forma en que los individuos se enfrentan al cambio. El cambio en la currícula de la Preparatoria del Tecnológico de Monterrey Campus León presentó las situaciones descritas anteriormente y que Michael Fullan (1990/1997) aborda en su trabajo sobre el cambio educativo. “El cambio puede presentarse, ya sea porque se nos imponga o sea por que participamos en él voluntariamente... en cualquier caso, el significado del cambio rara vez será claro al principio y la ambivalencia saturará la transición” (Fullan & Stiegelbauer, 1990/1997. Pág. 37). Ante esta afirmación y cómo se describió en el capítulo anterior, La ingeniera González tenía que decidir si daba a conocer el cambio por

decreto o bien darle un significado al cambio de modo que sus colaboradores se sintieran tomados en cuenta en dicha decisión.

Trabajar en darle significado al Cambio educativo resulta hasta cierto punto complicado, debido a que por un lado los maestros se encuentran enrolados en actividades de su vida diaria: impartición de clases, manejo de la disciplina dentro del salón, juntas, trato con directores, padres de familia, personal etc. y por otro lado los mismos maestros son los responsables en lograr el cambio propuesto o impuesto. Esto es lo que define Fullan (1990/1997) como el significado subjetivo del cambio, que se convierte en una poderosa restricción para el cambio, o protección para cambios indeseados o irreflexivos.

Este Significado subjetivo del cambio, es lo que algunos profesores experimentaron cuando se les hizo la propuesta para el cambio de currícula, por un lado los movieron de su área de confort y además argumentaron que el nuevo plan debilitaría el aprovechamiento de los estudiantes en las áreas de ciencias naturales. Se está ante un proceso de “hiperracionalización del cambio” (Wise, citado en Fullan & Stiegelbauer, 1990/1997. p. 39) lo que hace casi imposible significar el cambio. “los conceptos, la abstracción y las descripciones racionales de un nuevo currículo no tienen sentido en el caprichoso mundo del maestro” (Fullan & Stiegelbauer, 1990/1997. p. 39).

Por otro lado se encuentra la realidad objetiva del cambio, esta tiene que ver con tres componentes básicos que operan en un cambio educativo: los materiales, los sistemas de enseñanza y las convicciones (programas particulares). Para este proceso de cambio educativo el significado objetivo

del cambio se dio en el nivel de las convicciones, es decir en el cambio de currícula. Sin embargo a pesar de detectar que el cambio se dio en el plano de las convicciones esto puede modificar las otras dos dimensiones. En este sentido al cambiar la currícula, no solamente pudieron cambiar los materiales, sino también el sistema de enseñanza. Esto se vio reflejado en la forma en cómo los profesores de ciencias pasaron de dar clases exclusivas de sus áreas a impartir clases más integrales, en las que abarcarían temas de otras ciencias.

Cabe mencionar que el cambio que se dio en la currícula de la preparatoria del Campus León, a pesar de que pasó por un proceso de análisis, poco se tomó en cuenta el significado del Cambio, tal como se analiza ahora. Más bien se hizo un análisis de factibilidad y de costo beneficio. Tal como mencionó la Directora de la preparatoria: “No se hizo un estudio acerca de las implicaciones para la implantación” en otras palabras sólo se analizaron las convicciones, pero se dejaron fuera los sistemas de enseñanza, en particular la capacitación para los profesores para poder abarcar de forma eficiente los nuevos materiales.

Ahondando en el manejo del cambio, algunas de las preguntas hechas durante la presente investigación fueron: cómo se había manejado el cambio, si dio resultado y qué variables tomó en cuenta la directora para la implantación. Ante estos cuestionamientos es importante señalar que el manejo del cambio fue positivo, más por las características de liderazgo, que se abordarán más adelante, que por el significado el cambio en sí. A que se refiere, a que el “cambio educativo es técnicamente simple y socialmente

complejo” (Fullan & Stiegelbauer, 1990/1997. p. 65). Ante esta aseveración tal y como se presentó en esta investigación, el cambio implicaba solo el cambio de currícula, pero se presentaron situaciones que tenían que ver más con las personas que con los procesos.

Lo anterior trae consigo que se entiendan algunos de los “supuestos acerca del cambio” (Fullan & Stiegelbauer, 1990/1997. pp. 98 y 99), que se presentaron en el transcurso del presente estudio de caso:

1. Dar por sentado que cualquier innovación importante, precisa que las personas encargadas de su implementación elaboren su propio significado. En este sentido el Dr. Juan Manuel López fue el encargado de indagar y de “vender la idea” del cambio de currícula, en otras palabras, el fue el encargado de dar un significado objetivo del cambio.
2. El conflicto y el desacuerdo no sólo son inevitables, sino fundamentales para el cambio exitoso. Ante esta situación, se presentaron detractores del cambio de currícula, que ayudaron finalmente a que el cambio se realizara y comprendiera de mejor manera.
3. Las personas necesitan presión para cambiar, esto en condiciones en donde puedan reaccionar e interactuar con las personas a cargo de la implementación del cambio. Dicho cambio de currícula trajo consigo como se ha mencionado sacar a algunos profesores de su zona de “confort”.

4. No esperar que cambien todos o incluso la mayoría de las personas o grupos. Ante este supuesto hubo los que a decir de la directora de la preparatoria decidieron cambiar y los que decidieron moverse de departamento.
5. Se necesita un plan para iniciar la implementación del cambio. A pesar de que al inicio no había un plan establecido, el Dr. Juan Manuel López, se encargó de implementar un plan sobre la marcha, para finalmente lograr el cambio en la currícula.
6. Ninguna cantidad de conocimiento pondrá totalmente en claro la acción que deba tomarse para realizar el cambio. Esto finalmente tiene que ver con la incertidumbre acerca del cambio, a pesar de que existían casos exitosos en la implantación de la currícula, no necesariamente estaba asegurado el éxito para el caso particular del Campus León.

Otro aspecto que se observó en el proceso de cambio curricular fue la forma en que se planificó el cambio. Como se mencionó en la descripción del contexto, en el cambio estuvieron involucrados desde la directora de preparatoria, el director de ciencias y los profesores de ciencias. Algunos autores citados en Fullan & Stiegelbauer (1990/1997) menciona algunas conclusiones:

1. La planeación del Cambio debe construirse con la participación directa del Director. El sello omnipresente de la directora en todo el proceso benefició que el cambio se realizara.



2. En la planeación del cambio se ponen en juego una multiplicidad de temas. En este caso, los temas más evidentes fueron: la factibilidad del proyecto, el uso de los recursos, las relaciones interpersonales, los grupos de poder, la apertura y la aceptación del cambio.

b) El liderazgo escolar.

Comprensión del liderazgo de la directora a través de las entrevistas.

Para la realización de este sub tema, se tomó como base las entrevistas realizadas a los actores del Caso y la correspondencia o falta de ésta con respecto a los autores citados en el marco teórico.

Durante la presente investigación se ha recurrido a observar a la Ingeniera Felisa González en diferentes contextos, a partir de las observaciones se han podido detectar algunas actitudes que se repiten de manera constante. Por otro lado en las entrevistas realizadas existen también una serie de elementos que se repiten de forma independiente los profesores entrevistados y los directivos. Las constantes menciones de características positivas hacen inferir que se está ante un personaje que demuestra ciertas particularidades de liderazgo. Como menciona Fidler en Moon, Butcher & Bird. (2000), "Dos son las claves para determinar si existe liderazgo: si existe un sentido de propósito y confianza generada por los seguidores y si los seguidores están dispuestos a lograr las metas". Ante esta aseveración podemos decir que el grupo de profesores que tiene a su cargo la Directora están más apegados a la primera clave ya que de los 7 profesores entrevistados, 6 adoptaron el cambio de forma natural, por el

propósito mismo del cambio y porque confiaban en el beneficio que traería éste.

Los resultados arrojados en las entrevistas muestran algunas características generales mencionadas en el trabajo de Fullan & Stiegelbauer (1990/1997), como por ejemplo: “Los directores son gerentes medios, la compenetración con sus profesores es tan importante como mantener felices a los superiores” (Fullan & Stiegelbauer, 1990/1997. p. 135). Esta situación es la que se presentó al inicio de la problemática, a pesar de que se trataba de una imposición y de que habría presión por parte de la Rectoría, la Ingeniera González optó a través de la participación involucrar a sus profesores en la adopción del cambio.

Con respecto al tipo de liderazgo que se observa en la Directora, en las entrevistas se logra inferir que ante cualquier decisión, prefiere hacerla compartida, que imponer de manera tajante. Esto porque para realizar cualquier cambio debe tomar en cuenta factores como las personas, los recursos, los posibles problemas, para lograr un cambio efectivo. Este tipo de liderazgo es estudiado por Brian Fidler en el libro “Leading Professional Development in Education (Moon, Butcher & Bird, 2000). En este apartado sostiene que existen varias perspectivas de liderazgo una de ellas es el liderazgo de los “cuatro cuadrantes”, en donde éste se puede ejercer a través de cuatro dimensiones: el estructural, que tiene que ver con los procesos de planeación; el de las relaciones humanas, que se vincula con el comportamiento de los empleados; el político, que tiene que ver con el

manejo de conflictos y el simbólico que tiene que ver con la transformación. (Moon, Butcher & Bird, 2000. p. 61).

Dentro de las características que se observaron en la directora una que tiene que ver con las perspectiva de liderazgo es la que se refiere al liderazgo moral, que se basa en el principio de que si la escuelas contribuye a la educación moral de los jóvenes, entonces su líder debe predicar con el ejemplo, en otras palabras deben ser líderes morales. Esta sin duda es un rasgo que la directora proyecta a sus empleados y que se manifiesta en la encuesta de opinión particularmente ante la pregunta de que si el director es paradigma de los valores de Institución.

Uno de los apartados revisados en el Marco Teórico, se relaciona con el trabajo de John West Burnham, citado en Moon, Butcher & Bird, (2000), acerca de las características que un líder escolar debe desarrollar o reformular en el proceso de enseñanza. A este respecto el autor sostiene que un líder debe manejar a cabalidad los siguientes conceptos:

**Intelectualismo:** Los líderes escolares deben desarrollar esta cualidad, partiendo del hecho de que considerarse intelectuales les ayudará a que su labor sea valorada como un activo intelectual. Le ayudará a clarificar los tipos de ideología y condiciones necesarias para funcionar como intelectuales, y clarificará el rol que juega el profesor para producir y legitimar pensamientos políticos, económicos y sociales a través de la pedagogía que utiliza.

**Artífice:** Los líderes deben tener tres cualidades que los artistas poseen, visión, creatividad y la habilidad para comunicarse. Una de las

características que más distinguieron los profesores y sus colegas fue la habilidad par comunicarse de forma clara y efectiva.

Espiritualidad: Esta característica es la diferencia más importante entre un administrador y un líder. Un líder que desarrolla esta característica tiene la posibilidad de tener una visión holística de la persona. A este respecto la Ingeniera González es percibida como un líder con un desarrollo superior de esta característica, al manifestarse varios de los profesores como preocupada no solamente por la persona sino por su entorno familiar y social. Esta es quizá una de las características más valoradas por sus compañeros.

Confianza Moral: Esta característica es la capacidad que se tiene de actuar de forma consistente todo el tiempo dentro de un sistema ético. Esta característica es también reconocida por sus colaboradores, lo manifestaron en las entrevistas y además en las encuestas como un directivo que es paradigma de valores y actitudes.

Subsidiario: La base central de este concepto es la confianza que el líder tiene al momento de delegar responsabilidades. Esto a pesar de que no fue manifestado en entrevistas, en la descripción del contexto se declara que deposita la confianza en sus colaboradores y además ella manifiesta que “inicia sus relaciones laborales con un vaso lleno de confianza”.

Inteligencia Emocional: Este concepto desarrollado por Goleman (1996), sostiene que las emociones y su manejo juegan un papel importante al momento de ejercer el liderazgo. A través de la observación pudimos corroborar cómo la ingeniera hace uso efectivo de esta característica, sobre

todo en las reuniones con los padres de familia, al utilizar ejemplos de su vida personal para engancharlos en su ponencia.

Finalmente, el uso de estos conceptos en el vocabulario escolar pueden influir en el liderazgo que se ejerce y puede modificar pensamientos y comportamientos (Moon, Butcher & Bird. 2000. p. 81).

Otra arista que se observa en la investigación es la que tiene que ver con la participación y que Peter Senge, en su Manual de la Quinta Disciplina describe: “El liderazgo es la capacidad de movilizar a la gente a afrontar problemas difíciles” (Senge, 2000/2002. p. 460) a esto se le conoce como la participación y consta de dos componentes: capacidad para reconocer una cuestión o situación no tiene una solución obvia y cuando se tiene que recurrir a reunir personas apropiadas del sistema y facilitarles sus conversaciones y aprendizaje. Sin duda esta fue una de las situaciones que describen a la Ingeniera Felisa González y al involucramiento que hizo de sus profesores de ciencia para resolver la problemática presentada.

c) Referentes cualitativos de la Directora.

Aproximándose al cambio educativo y al liderazgo.

Otra forma de observar liderazgo de la Ingeniera Felisa González es a través observar los referentes cualitativos que en este caso son:

- a. El maestro
- b. El estudiante
- c. Los padres de Familia

El maestro.

El cambio educativo depende del maestro, de lo que hacen y piensan. Es entonces importante la perspectiva y percepción del profesor acerca de su director escolar. Para hacer pertinente la anterior aseveración, se recurre principalmente a la información que arrojan los profesores acerca de su directora a través de la encuesta de opinión, una vez realizado el cambio de plan de estudio. En general la opinión del profesor hacia su directora es positiva, en particular en el estilo de toma de decisiones y el manejo del conflicto, fue evaluado como “muy bien” con respecto a la escala mencionada en el capítulo anterior. Esto nos hace inferir que los profesores aceptaron el cambio. “Si ha de suceder algún cambio se requiere ante todo que los maestros se entiendan a sí mismos y que los entiendan los demás” (Fullan & Stiegelbauer, 1990/1997. p. 107).

#### El estudiante

Con respecto a la posición del estudiante ante este proceso de cambio, sólo se recurrió a observar de manera indirecta los resultados de éstos en los exámenes al finalizar la preparatoria. En este sentido a decir del Dr. Juan Manuel López “No se presentaron resultados contundentes acerca del aprovechamiento al final de los estudios de preparatoria, por un lado hubo preparatorias con el nuevo plan que resultaron con un aprovechamiento inferior a aquellas que contaban con el plan anterior, y viceversa”. Lo anterior confirma lo que Fullan sostiene. “la mayoría de los estudiantes no cambiará o no podrá cambiar sólo por que se les de una conferencia o porque se les ordene. La razón para que este aspecto sea decisivo consiste en que la motivación y el entendimiento del estudiante con respecto a un

cambio, se relacione directamente con su participación” (Fullan & Stiegelbauer, 1990/1997. p. 165.).

Las características de liderazgo mostradas por la Ingeniera González, están orientadas hacia el ser, es decir hacia la práctica y la vivencia de sus valores personales y que además son compartidos con el tipo de organización en la que se desempeña. Habilidades de comunicación, habilidades de influencia, habilidades del desarrollo de la personalidad, proactividad, visión de futuro, motivación y capacidad para desarrollar relaciones humanas, son algunas habilidades que la Ing. Felisa González utiliza para ejercer su liderazgo. Aunado a lo anterior los valores que ella vive y promueve de forma directa con sus empleados son: la familia como principal motor, la empatía sin caer en complicidad, la preocupación por el bienestar intelectual de sus colaboradores y el desarrollo profesional de sus colaboradores como impulsor de crecimientos profesional de la propia ingeniera. Todas las características y valores mencionados anteriormente son las que Sergiovanni (1991), (Sergiovanni. 1991, citado en Moon, Butcher & Bird, 2000), llaman liderazgo moral y tiene relación directa con la cultura organizacional, “La cultura organizacional no solo es una reflexión acerca de cómo se hacen las cosas aquí, el mayor valor es cómo creemos que se hacen las cosas aquí de forma correcta”. (Sergiovanni. 1991, citado en Moon, Butcher & Bird, 2000.p. 63). En este sentido los líderes escolares deben convertirse en líderes morales, es decir aquellos que están preocupados por trabajar con principios éticos dentro de la administración escolar y personal.

Lo anterior lleva a considerar que las características de liderazgo mencionadas anteriormente pueden ser replicadas en otros directivos si comparten los mismos valores y además, si la organización los promueve como parte de su cultura organizacional.

Con respecto a la relación que guarda el líder escolar, en este caso la directora de la preparatoria, con el tipo de estudiantes que acuden a la escuela, no se pudo determinar a través de la observación directa. El único componente observado a este respecto, fue el resultado de los alumnos en el examen CENEVAL, al finalizar la preparatoria. Sin embargo no se pudo establecer una correlación entre ambos factores.



## Conclusiones y Recomendaciones

El concepto de liderazgo ha sido tema de estudio de expertos, principalmente en el área de administración, sin embargo hablar de liderazgo escolar, lleva consigo algunas pequeñas diferencias que hacen que éste se plantee más en términos de actitud que en términos de eficacia y eficiencia.

Ante esta perspectiva, se ha logrado observar a lo largo de esta investigación, que el liderazgo tiene más que ver con actitudes éticas y morales y educativas como la proactividad, la visión de futuro, el manejo correcto de las relaciones interpersonales, el manejo de las emociones; que con características tangibles como la puntualidad, el seguimiento de acuerdos y la responsabilidad, etc.

Una perspectiva de liderazgo que se torna muy relevante dentro de la presente tesis es la que plantea el liderazgo moral de los directivos. Este aspecto se basa en el principio de que si la escuela debe contribuir a la educación moral de los jóvenes, entonces sus líderes deben predicar con el ejemplo, en otras palabras deben ser líderes morales. (Sergiovanni, 1991, citado en Moon, Butcher & Bird. 1997. p. 81).

El papel que juega el director escolar en el manejo del cambio es un proceso de negociación/adaptación constante, a este respecto Fullan & Stiegelbauer (1990/1997) sostienen que “Los directores son gerentes medios. La compenetración con sus profesores es tan importante como el mantener felices a los superiores”. (Fullan & Stiegelbauer, 1990/1997. p. 135).

Las características que un líder escolar debe desarrollar o reformular en el proceso de enseñanza, tienen que ver con lo que se ha planteado a lo largo de la tesis, tiene que ver más con actitudes que con la medición de efectividad y eficiencia: Intelectualismo, Espiritualidad, Confianza moral, Subsidiario y Artífice. (West, J. 1997, citado en Moon, Butcher & Bird. 2000. pp. 73- 81). De estas características, descritas en el capítulo II, son las que principalmente se observan en la directora escolar.

Las recomendaciones que se pueden plantear con respecto al liderazgo escolar van más en el sentido de verificar si los directivos comparten una serie de valores y cuentan con las habilidades que la institución educativa promueve, en otras palabras, si existe congruencia entre cómo actúan los directivos y si esta actuación está acorde a los requerimientos de la institución.

Otra recomendación es trabajar con los directivos en el desarrollo de habilidades y actitudes sanas y positivas, no sólo desde la perspectiva profesional, sino además familiar y moral, de modo que se pueda fortalecer en ellos el sentido ético y de integridad, que juega un papel importante para el desarrollo de alumnos, profesores y padres de familia, que son finalmente, los participantes principales en el desarrollo de una institución educativa sana.

Con respecto al cambio educativo se puede concluir que, éste es una condición *sine qua non* en las instituciones educativas comprometidas con la mejora continua. Lo más importante más que el cambio, es el manejo de éste, desde su comprensión, la implantación y el manejo del cambio.

Fullan sostiene que el cambio ya sea deseado o no, representa una seria experiencia personal y colectiva representada por la ambivalencia y la incertidumbre y si funciona el cambio puede dar como resultado una sensación de dominio, logro y avance personal. (Fullan & Stiegelbauer, 1990/1997. p. 37).

En términos generales se observa que los profesores se enfrentan día a día a la presión para la inmediatez y la concreción, la presión para la multidimensionalidad y la simultaneidad, la presión para adaptarse a las condiciones siempre cambiantes o a lo imprevisible y a la presión para interesarse personalmente en los estudiantes. Lo anterior es lo que hace que en ocasiones el cambio sea visto más como una carga, que como una posibilidad de crecer haciendo las cosas diferentes.

Cuatro son las premisas básicas que se pueden considerar al respecto del cambio:

- a. El conflicto y el desacuerdo no sólo son inevitables, sino fundamentales para el cambio exitoso.
- b. Las personas necesitan presión para cambiar, esto en condiciones en donde puedan reaccionar e interactuar con las personas a cargo de la implementación del cambio.
- c. El cambio efectivo lleva tiempo.
- d. No esperar que cambien todos o incluso la mayoría de las personas o grupos.

Las recomendaciones pertinentes acerca del cambio van más orientadas a dejar en claro por qué se quiere cambiar, es decir, encontrar el

significado del cambio. Al momento de implantar un cambio es importante involucrar a todos los actores que están de forma directa o indirecta relacionados con el cambio, sólo en ese sentido se podrá pasar de un contexto a otro, sobrepasando los conflictos naturales y esperados en el proceso.

Otra recomendación acerca del cambio tiene que ver con “comunicar el cambio”. Se realiza un proceso de cambio y en ocasiones es tan rápido que se velan todas las acciones, implicaciones, actores y repercusiones de éste. De qué sirve realizar un cambio si finalmente no se va de a conocer. El no comunicar el cambio puede generar incertidumbre y falsa información, y ante un proceso como éste, lo que menos beneficia es enfrentarse a dicha situación.

Es de suma importancia generar un plan de comunicación para los cambios educativos, por pequeños o grandes que éstos sean. Contar con un proceso de información dará a la comunidad estudiantil un sentido de pertenencia y además una certidumbre acerca del rumbo de la institución.

El Liderazgo escolar y el cambio educativo son dos variables que en la administración de instituciones educativas, se presentan de forma constante. En algunas ocasiones de forma más tangible que otras, estos dos aspectos juegan un papel importante en el rumbo que toman los centros escolares. De las características y habilidades de un buen líder, depende el crecimiento de la escuela, de su personal, de sus alumnos, de sus padres de familia y su región.

El cambio debe ser manejado por el líder. De su disposición, de su involucramiento y de sus colaboradores, y de saber inculcar en ellos el sentido de cambiar por mejorar su entorno, dependerá el éxito en la adopción del cambio.

## Listado de referencias

- Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (1997) *El cambio educativo, Guía de planeación para maestros*, (Moreno, M.E. Trad.) Distrito Federal, México: Trillas. (Trabajo original publicado en 1990)
- Moon, B. Butcher, J. & Bird, E. (2000). *Leading professional development in Education*. [Guiando el desarrollo Profesional en la Educación] New York, E.U.: RoutledgeFalmer.
- Senge, P. , Cambron -McCabe, N. , Lucas, T. , Smith, B. , Dutton, J. & Kleiner, A. (2002). *Escuelas que aprenden, Manual de la Quinta Disciplina*. (Cárdenas, J. Trad.) Bogotá, Colombia: Norma. (Trabajo original publicado en 2000).
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos (2ª. Ed.)*. (Filella, R. Trad.) Madrid, España: Morata. (Trabajo original publicado en 1995)

## Anexos

### Anexo I

Guía de observación de juntas departamentales:

<b>JUNTA DEPARTAMENTAL</b>	FECHA:	HORA OFICIAL DE INICIO: HORA INICIO:  HORA TÉRMINO:	LUGAR:
ASISTENTES:			
LECTURA MINUTA ANTERIOR:  SI                      NO	CUMPLIMIEN TO DE LA MINUTA:  SI NO	SEGUIMIENTO DE ACUERDOS DE LA MINUTA:  SI                      NO	TEMAS A TRATAR:  A) B) C)
ACUERDOS GENERALES:			
ORDEN:	RESPE TO:	DISCIPLINA:	USO DE LA PALABRA:
CONFLICTOS PRESENTADOS:	RESOLUCIÓ N DE CONFLICTOS:	COMUNICACIÓ N CLARA:	INVITA A LA PARTICIPACIÓ N:

## Anexo II

### Guía de observación Juntas de Directores de División:

Fecha: Lugar: Hora de inicio	
¿Es de las primeras en llegar? ¿Cumplió con acuerdos adquiridos anteriormente?	
¿Establece compromisos con sus compañeros y jefe? ¿Hace propuestas y son aceptadas en su mayoría?	
¿Se dirige con respeto y se dirigen hacia ella con respeto? ¿Su actitud ante los conflictos los resuelve de manera conciliadora o adquiere posturas inflexibles?	



### Anexo III

#### Guía de observación Juntas con padres de familia.

Fecha:
Hora :
Lugar:
Características físicas de la persona: Vestuario, maquillaje
Características de la presentación:
Comunicación no verbal:
Mecanismos de acercamiento y enganche con la audiencia
Es abierta a contestar cualquier cuestionamiento por parte de los padres
Está preparada sobre el tema
Observaciones en general

Anexo IV

Cronología de entrevistas (2005)

Actor/ Mes	Agosto/ Día	Septiembre/ Día	Octubre/ Día
Ing. Felisa González	18, 25	1, 8, 15. 22, 29	6, 13, 20, 27
Dr. Juan Manuel López (Responsable de evaluar la factibilidad del cambio curricular).	21		
Profesores de Preparatoria			
1. Ing. Martín Bedolla Villegas		19	
2. Ing. Rosa Elena Moreno		19	
3. Lic. Laura García		20	
4. Ing. Rosa María García		22	
5. Lic. Amy Lynn Ferris		22	
6. Ing. Irma Torres		23	
7. Lic. Eduardo Vázquez		23	
Directores de División			
1. Ing. Joaquín Elorza			3
2. Ing. Sergio Sánchez			7
3. Lic. Marcela Cárcoba			11
4. Lic. Carla Pons			13
5. Ing. Antonio Velázquez			17
6. C.P. José de Jesús Gutiérrez			19
7. Dr. José Andrés Sierra			28

## Anexo V

### **Preguntas realizadas a la Ing. Felisa González**

#### Entrevista 1. Introducción

- ¿Nos puede hacer una presentación personal?
- ¿Dónde realizó sus estudios profesionales y por qué decidió estudiar dicha carrera?
- ¿Por qué decide, dedicarse a la docencia?
- ¿Cuándo la nombran directora de preparatoria y sabe usted por qué se fijaron en usted?
- ¿Qué atributos personales le han servido para realizar su labor?
- ¿Qué es lo que más le apasiona de su labor?

#### Entrevista 2. La situación central del caso.

- ¿Cómo es que decide que es momento de hacer un cambio en la currícula de la preparatoria del campus?
- Este cambio de currícula ¿cómo beneficiaría a los alumnos?
- Al delegar el estudio de factibilidad de la aplicación de la currícula en uno de sus colaboradores ¿sabía que podía enfrentarse a cierta resistencia al cambio por parte de sus profesores?
- ¿Estaba convencida del cambio curricular?
- ¿Cuales considera usted que fueron los aspectos más complicados de este proceso?

#### Entrevista 3. El manejo del cambio.

- ¿Cómo dio a conocer dicho cambio de la currícula?

- ¿Hubo renuencia por parte de sus profesores?
- ¿Cuáles fueron las principales quejas?
- ¿Tuvo que hacer movimientos obligados (despidos), por no adaptarse a esta nueva currícula?
- ¿Cómo considera que manejó el cambio, para efectos del clima organizacional?

#### Entrevista 4. Primeras conclusiones.

- ¿Una vez concluida la implantación de la nueva currícula qué observaciones tiene de todo el proceso?
- ¿Su personal está comprometido con la adopción de la nueva currícula?
- ¿Cuáles cree usted que serán los beneficios tanto para el personal como para los alumnos?

## Anexo VI

### Entrevistas realizadas al Dr. Juan Manuel López.

- Nota: Se inició con la explicación del contexto de la entrevista, así como los objetivos de la misma.
- Sabemos que usted fue el responsable de investigar las ventajas y desventajas de la implantación del nuevo programa de Ciencia Integrada en el plan de estudios de la preparatoria. Nos puede explicar ¿cómo dio inicio toda esta labor?
- ¿A qué obedecía dicho cambio en la currícula?
- ¿Qué ventajas obtendrían los alumnos?
- ¿Quiénes de los profesores fueron los más renuentes y por qué?
- ¿Este tipo de programa ya se impartía en algún otro Campus del Sistema Tec de Monterrey?
- ¿Por qué decide la Ing. Felisa González delegar en usted el proyecto de análisis de la nueva currícula?
- ¿Cómo fue el respaldo dado por la Ing. Felisa González hacia su labor en este proyecto?
- Si tuviera que describir algunas características positivas de la Ing. González, ¿cuáles mencionaría?
- ¿Cree usted que las características anteriormente mencionadas propiciaron que la adopción de la nueva currícula se aceptara de forma natural?
- ¿Si tuviera que mencionar características que manifieste áreas de oportunidad de la Ing. González, cuales serían?

- ¿Qué considera usted que fue lo más complicado de este proceso?
- ¿Algún comentario más?