



TECNOLOGICO DE MONTERREY

**EGE**

Escuela de Graduados en Educación

**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**PERFIL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA Y SU RELACIÓN CON  
LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL**

**TESIS**

Que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

Presenta:

**Silvia Margarita Ortiz López**

Asesor Tutor:

**Maestra María Ballesteros.**

Asesor Titular:

**Dra. Kathryn Singh Wood Howe.**

**Querétaro, Querétaro, México**

**Julio de 2009.**

## Dedicatorias

Esta tesis la dedico con todo mi amor y cariño:

- A **mis padres** Vicente Ricardo y Sylvia Margarita que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento en las experiencias buenas y malas, por brindarme la oportunidad de darme una carrera y a pesar de los tiempos difíciles siempre han estado aquí apoyándome y estando a mi lado. Y sobre todo son un ejemplo de vida. Los llevo siempre en mi corazón. Por ser mis mejores amigos.
- A **mis Tíos** Benito y Lupita, mis tíos favoritos y consentidos, quienes también han estado a mi lado en el caminar de mi vida, por su apoyo para poder lograr este sueño.
- A Alexa Raquel, **mi hija**, mi amor, te digo que eres la luz de mi vida, eres el principal motor que tengo en estos momentos para salir adelante, eres la bendición que pensé que nunca iba a tener, eres sangre de mi sangre; tus miradas, sonrisas y todo lo que haces son destellos de felicidad.
- A mis compañeros de maestría, que de alguna manera contribuyeron al logro de la culminación de mis estudios.

## Hoja de firmas

El trabajo de tesis que se presenta fue APROBADO POR UNANIMIDAD por el comité formado por los siguientes profesores:

Mtra. María Auxiliadora Ballesteros Valle

Mtra. Gabriela Ibarra Castanedo

Mtra. Antares Vázquez Alatorre

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la Dirección de Servicios Escolares del Tecnológico de Monterrey, como lo requiere la legislación respectiva en México.

## **Agradecimientos**

- A mi Institución Educativa el Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro, (Conalep- Querétaro), por brindarme la oportunidad de apoyarme en el inicio y conclusión de mis estudios de postgrado, así como permitirme llevar a cabo la investigación necesaria para la realización del proyecto de tesis que aquí se presenta.
- Al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, campus Querétaro, por otorgarme la oportunidad de ser una alumna becada y derivado de ello la conclusión de mis estudios de posgrado.
- A cada uno de los maestros que durante el camino me brindaron sus conocimientos.
- A mi tutora la maestra María Ballesteros, por su dedicación a lo largo del proyecto.
- A Soraya Huereca Alonzo, por su apoyo incondicional.
- A Erasmo Monroy por sus palabras, apoyos, orientación y lograr que tuviera la oportunidad de entrar al programa.

# **Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional**

## **Resumen**

Las instituciones en donde se llevó a cabo el trabajo de investigación sobre el perfil del director de la escuela y su relación con la efectividad institucional fueron el Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro (Conalep-Querétaro) en dos de sus planteles educativos ubicados en los municipios de San Juan del Río y Amealco. Así como un plantel en el municipio de Corregidora el cual pertenece a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de la Secretaría de Educación Pública, específicamente el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios 118 (CBTis 118).

Se identificó que los planteles del Conalep Querétaro y del CBTis se encuentran en proceso de cambio de directivos, los cuales se derivan de una nueva estrategia para renovar la plantilla directiva y que las actividades académicas continuaran en pro de la misión de cada institución educativa. Se considera de suma importancia conocer la opinión de cada uno de los actores de la educación en el proceso de enseñanza aprendizaje en donde la comunicación es la herramienta clave para el éxito de la institución educativa. Derivado de la investigación en cada uno de los planteles se visualiza que el hecho de que haya existido rotación entre los Directores de plantel, algunos de los actores de la educación no conozcan al 100% a su líder y esto no les permita identificar qué tan importante es para la efectividad institucional. De igual manera se visualiza que en los tres planteles aunque pertenezcan a diferentes sistemas existen entre sus directores similitudes en su trabajo profesional en donde identifican claramente cual es su función directiva enfocada hacia sus alumnos, sus prestadores de servicios profesionales (docentes) y personal administrativo.

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos .....	ii
Resumen .....	iii
Índice de temas .....	iv
Referencias .....	v
Apéndice .....	vi
Curriculum Vitae .....	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficas.....	viii
Capítulo 1: Planteamiento del Problema .....	1
1.1 Contexto.....	1
1.1.1 El Estado de Querétaro	
1.1.2 El Colegio de Educación Profesional Técnica	
1.1.3 El Conalep Querétaro	
1.1.4 La Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de la Secretaría de Educación Pública	
1.2 Descripción de los planteles.....	8
1.2.1. Plantel I Conalep San Juan el Río	
1.2.2. Plantel II Conalep Amealco	
1.2.3. Plantel III CBTis 118	
1.3 Definición del Problema .....	11
1.4 Preguntas de Investigación .....	13
1.5 Objetivos de la investigación .....	13
1.6 Justificación.....	14
1.7 Beneficios esperados .....	15
Capítulo 2: Revisión de la Literatura:.....	17
Antecedentes	
2.1 El Director Escolar.....	17

2.2	Las Funciones del Director.....	18
2.3	Liderazgo.....	21
2.4	Efectividad Institucional.....	25

### Capítulo 3: Método

3.1	Enfoque Metodológico.....	28
3.2	Participantes.....	29
3.3	Instrumentos.....	32
3.4	Procedimientos.....	33

### Capítulo 4: Resultados..... 35

4.1	Plantel I Conalep San Juan del Río .....	35
4.1.1	Director	
4.1.2	Prestadores de servicios profesionales	
4.1.3	Alumnos	
4.1.4	Administrativos	
4.2	Plantel II Conalep Amealco.....	41
4.2.1	Director	
4.2.2	Prestadores de servicios profesionales	
4.2.3	Alumnos	
4.2.4	Administrativos	
4.3	Plantel III CBTis 118.....	47
4.3.1	Director	
4.3.2	Docentes	
4.3.3	Alumnos	
4.3.4	Administrativos	

Capítulo 5:	Discusión.....	58
5.1	Discusión de los resultados .....	58
5.2	Validez interna y externa.....	61
5.3	Alcances y limitaciones .....	62
5.4	Sugerencias para estudios futuros.....	64
5.5	Conclusión.....	65

<b>Referencias</b>	.....	76
<b>Apéndices</b>	.....	78
Apéndice A: Cartas de autorización por parte de los Directores del Conalep – Qro. Y del CBTis 118	.....	78
Apéndice B: Formato de Entrevista al Director.....		80
Apéndice C: Formato de Entrevista al Prestador de Servicios Profesionales (docentes), Subdirectores, y Supervisores .....		81
Apéndice D: Formato de Entrevista para Alumnos.....		83
Apéndice E: Conceptos de Prueba Enlace habilidad lectora.....		84
Apéndice F: Conceptos de Prueba Enlace matemática.....		85
<b>Currículum Vitae</b>	.....	86



## Índice de tablas

Tabla 1: Diferencia entre directores y líderes.....	25
Tabla 2: Resultados Prueba Enlace 2008. Plantel I Conalep San Juan del Río.....	67
Tabla 3: Resultados Prueba Enlace 2008. Plantel II Conalep Amealco.....	68
Tabla 4: Resultados Prueba Enlace 2008. Plantel III CBTis 118.....	68
Tabla 5: Respuesta a la pregunta 1 de Alumnos.....	87
Tabla 6: Respuesta a la pregunta 2 de Alumnos .....	88
Tabla 7: Respuesta a la pregunta 3 de Alumnos.....	89
Tabla 8: Respuesta a la pregunta 4 de Alumnos .....	90
Tabla 9: Respuesta a la pregunta 5 de Alumnos .....	91
Tabla 10: Respuesta a la pregunta 6 de Alumnos .....	92
Tabla 11: Respuesta a la pregunta 7 de Alumnos.....	93
Tabla 12 Respuesta a la pregunta 8 de Alumnos .....	93
Tabla 13: Respuesta a la pregunta 9 de Alumno.....	94
Tabla 14: Respuesta a la pregunta 10 de Alumnos .....	95
Tabla 15: Respuesta a la pregunta 11de Alumnos .....	96
Tabla 16: Respuesta a la pregunta 12 de Alumnos .....	96
Tabla 17: Respuesta a la pregunta 13 de Alumnos .....	97
Tabla 18: Respuesta a la pregunta 14 de Alumnos .....	97
Tabla 19: Respuesta a la pregunta 15 de Alumnos.....	98
Tabla 20: Respuesta a la pregunta 16 de Alumnos.....	99
Tabla 21: Respuesta a la pregunta 1 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	100
Tabla 22: Respuesta a la pregunta 2 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	101
Tabla 23: Respuesta a la pregunta 3 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	102
Tabla 24: Respuesta a la pregunta 4 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	102
Tabla 25: Respuesta a la pregunta 5 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	103

Tabla 26: Respuesta a la pregunta 6 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	104
Tabla 27: Respuesta a la pregunta 7 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	105
Tabla 28 Respuesta a la pregunta 8 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	106
Tabla 29: Respuesta a la pregunta 9 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	107
Tabla 30: Respuesta a la pregunta 10 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	108
Tabla 31: Respuesta a la pregunta 11 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	109
Tabla 32: Respuesta a la pregunta 12 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	110
Tabla 33: Respuesta a la pregunta 13 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	111
Tabla 34: Respuesta a la pregunta 14 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	112
Tabla 35: Respuesta a la pregunta 15 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	113
Tabla 36: Respuesta a la pregunta 16 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	114
Tabla 37: Respuesta a la pregunta 17 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	115
Tabla 38: Respuesta a la pregunta 18 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	115
Tabla 39 Respuesta a la pregunta 19 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	116
Tabla 40: Respuesta a la pregunta 20 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	117
Tabla 41: Respuesta a la pregunta 21 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	118
Tabla 42: Respuesta a la pregunta 22 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	119
Tabla 43: Respuesta a la pregunta 23 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	120
Tabla 44 Respuesta a la pregunta 24 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	121
Tabla 45: Respuesta a la pregunta 25 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	122
Tabla 46: Respuesta a la pregunta 26 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	123
Tabla 47: Respuesta a la pregunta 27 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	123
Tabla 44: Respuesta a la pregunta 28 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	124
Tabla 45 Respuesta a la pregunta 29 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	124
Tabla 45: Respuesta a la pregunta 30 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	125

Tabla 47: Respuesta a la pregunta 31 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	126
Tabla 48: Respuesta a la pregunta 32 de Prestadores de Servicios Profesionales.....	127
Tabla 49: Respuesta a la pregunta 1 de Personal Administrativo.....	128
Tabla 50: Respuesta a la pregunta 2 de Personal Administrativo.....	129
Tabla 51: Respuesta a la pregunta 3 de Personal Administrativo.....	129
Tabla 52: Respuesta a la pregunta 4 de Personal Administrativo.....	130
Tabla 53: Respuesta a la pregunta 5 de Personal Administrativo.....	130
Tabla 54: Respuesta a la pregunta 6 de Personal Administrativo.....	131
Tabla 55: Respuesta a la pregunta 7 de Personal Administrativo.....	131
Tabla 56 Respuesta a la pregunta 8 de Personal Administrativo.....	132
Tabla 57: Respuesta a la pregunta 9 de Personal Administrativo.....	133
Tabla 58: Respuesta a la pregunta 10 de Personal Administrativo.....	134
Tabla 59: Respuesta a la pregunta 11 de Personal Administrativo.....	135
Tabla 60: Respuesta a la pregunta 12 de Personal Administrativo.....	136
Tabla 61: Respuesta a la pregunta 13 de Personal Administrativo.....	136
Tabla 62: Respuesta a la pregunta 14 de Personal Administrativo.....	137
Tabla 63: Respuesta a la pregunta 15 de Personal Administrativo.....	138
Tabla 64: Respuesta a la pregunta 16 de Personal Administrativo.....	139
Tabla 65: Respuesta a la pregunta 17 de Personal Administrativo.....	139
Tabla 66: Respuesta a la pregunta 18 de Personal Administrativo.....	140
Tabla 67 Respuesta a la pregunta 19 de Personal Administrativo.....	140
Tabla 68: Respuesta a la pregunta 20 de Personal Administrativo.....	141
Tabla 69: Respuesta a la pregunta 21 de Personal Administrativo.....	142
Tabla 70 : Respuesta a la pregunta 22 de Personal Administrativo.....	143
Tabla 71: Respuesta a la pregunta 23 de Personal Administrativo.....	144

Tabla 72 Respuesta a la pregunta 24de Personal Administrativo.....	144
Tabla 73 Respuesta a la pregunta 25 de Personal Administrativo.....	145
Tabla 74: Respuesta a la pregunta 26 de Personal Administrativo.....	146
Tabla 75: Respuesta a la pregunta 27 de Personal Administrativo.....	146
Tabla 76: Respuesta a la pregunta 28 de Personal Administrativo.....	147
Tabla 77 Respuesta a la pregunta 29 de Personal Administrativo.....	147
Tabla 78: Respuesta a la pregunta 30 de Personal Administrativo.....	148
Tabla 79 Respuesta a la pregunta 31 de Personal Administrativo.....	148
Tabla 80 Respuesta a la pregunta 32 de Personal Administrativo.....	149

## **Índice de gráficas**

Gráfica 1: Alumnos encuestados por plantel .....	30
Grafica 2: Personal Administrativo por plantel.....	31
Gráfica 3: Prestadores de Servicios Profesionales por plantel.....	32

## Introducción

Hoy en día hablar de Educación en México es, escuchar a cerca de la calidad; las autoridades educativas mexicanas buscan crear un nuevo marco educativo centrado completamente en la calidad. De tal manera, las autoridades educativas mexicanas en este punto buscan día a día que el proceso enseñanza-aprendizaje que se otorga en las aulas de las instituciones educativas busque elevar la calidad en la impartición de la educación. A pesar de todas las estrategias y reformas que puedan realizarse en cualquiera de los niveles educativos necesitarán irse madurando a través de la experiencia y el tiempo para que puedan salir avante, pero este proceso no sólo es trabajo del gobierno, también deben de considerarse la preparación de los maestros, la disposición de los alumnos y padres de familia en este cambio.

De tal forma que con el tiempo México podrá ir dando solución a todas y cada una de las dificultades a las que se enfrenta, y en gran medida es el trabajo y labor de los directores de las instituciones educativas, conocer cuales son las actividades a realizar y seguramente ayudará a que la efectividad de las instituciones se lleven a cabo de forma eficaz y eficiente.

El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, a través de la Escuela de Graduados en Educación y el Centro de Investigación de Educación, realizan el proyecto de investigación "Perfil del director de la escuela y su relación con la efectividad institucional", el cual es dirigido por la Dra. Kathryn Singh Wood Howe y dará respuesta a la línea de investigación de Administración y gestión del cambio educativo, el cual se desarrolla en la República Mexicana y parte de Latinoamérica. Dicho proyecto tiene como objetivos: Identificar las características de los directores en escuelas de nivel básico y medio en diferentes regiones de México y Latinoamérica, para empezar a identificar patrones comunes, así como de acuerdo a indicadores de desempeño organizacional para escuelas, diferentes tipos de escuelas clasificadas de acuerdo a su desempeño, y el de identificar, si es que existen, relaciones

consistentes entre ciertas características personales, profesionales y administrativas de los directores y el desempeño educativo de las escuelas donde trabajan estos directores.

El proyecto dará como resultado el conocer las características personales como profesionales de los directores de las instituciones educativas y cuál es la efectividad institucional que tienen en su centro.

Este documento es el resultado de la investigación que se realizó en planteles del Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro, y del Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios, localizados en los municipios de Corregidora, San Juan del Río y Amealco respectivamente, y el cual se encuentra dividido de siguiente forma:

El capítulo número uno hace referencia al planteamiento del problema, en donde se muestra el contexto del Sistema del Colegio de Educación Profesional Técnica, y de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de la Secretaría de Educación Pública, posteriormente como baja hacia el Colegio Estatal y sus planteles. De igual forma se encontrará la definición del problema, en donde nos permite visualizar los objetivos, las preguntas de investigación, la justificación de éstas y los beneficios que se logrará al darle respuesta a la pregunta de investigación del proyecto.

En el capítulo dos encontrará un análisis de la literatura de varios autores en los temas de Dirección, Efectividad Institucional y Liderazgo. En donde a través de conceptos e ideas los autores nos permiten identificar las coincidencias o diferencias que se pueden encontrar en un solo tema. El capítulo está dividido en cuatro grandes temas: El director escolar, las funciones del director, liderazgo y la efectividad institucional.

En lo que respecta al capítulo tres se enfoca a la metodología por desarrollar, así como todos y cada uno de los participantes en el proyecto de investigación (directores de los planteles, alumnos, prestadores de servicios profesionales y personal administrativo); Por otro lado se muestran los instrumentos los cuales fueron proporcionados por la Asesora Titular quien tuvo a cargo el diseño de la investigación, y se describen los procedimientos paso a paso de la

realización de las entrevistas y aplicación de las encuestas, para lograr la obtención de la información para analizarla.

En el capítulo cuatro se muestran los resultados obtenidos de una manera clara para facilitar el análisis. Esto significa que se realiza una descripción de la entrevista realizada a los directores de plantel, así como de los resultados que arrojaron cada uno de los instrumentos aplicados a los alumnos, prestadores de servicios profesionales (docentes) y personal administrativo

La discusión de los resultados se visualizan en el capítulo cinco, en donde nos permite hacer las comparaciones necesarias de los resultados contra lo proporcionado por los diferentes autores descritos en el capítulo dos, esto nos permite dar la validez interna y externa que da como resultado la confiabilidad de los resultados; De igual forma se presentan los alcances y limitaciones a los cuales fue sometido dicho proyecto, así como la propuesta de futuros estudios sobre la misma línea y por último las conclusiones en donde se ven los resultados y respuesta a la pregunta de investigación.

# **CAPITULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El capítulo I se encuentra organizado en siete temas, el primero presenta el contexto del estado donde se llevará a cabo el proyecto de investigación, se describen los sistemas en donde están inmersos los planteles elegidos y los detalles de la institución estatal. El segundo tema abarca la descripción de cada uno de los planteles. En el tercer tema se define el problema manifestando lo relevante que es el Director en las instituciones educativas. El cuarto tema se presenta la pregunta de investigación en la cual se basa la presente investigación. En el quinto apartado se describen los objetivos generales y de ahí parten los objetivos específicos. En el sexto tema se presenta la justificación del proyecto, y por último el tema siete se muestran los beneficios esperados.

### **1.1 Contexto**

#### **1.1.1 El Estado de Querétaro**

Querétaro es uno de los estados que conforman el centro de la República Mexicana, se localiza entre las coordenadas 20° 01' 16" y 21° 35' 38" de latitud norte y 99° 00' 46" y 100° 35' 46" de longitud oeste. Colinda al norte con el Estado de San Luis Potosí, al este con el Estado de Hidalgo. Al sur con los Estados de México y Michoacán y al oeste con el Estado de Guanajuato.

Querétaro ocupa el vigésimo séptimo lugar en la República en área con 11,270 Km<sup>2</sup>, el 6% de la superficie del país. Y se pueden encontrar diversos tipos de climas, como los templados subhúmedos del sur, secos y semisecos del centro y cálidos y semicálidos del norte.



En Querétaro, como en cualquier lugar, la vegetación depende del clima, del suelo, de los ríos y del relieve. En el territorio del estado podemos encontrar diversos climas y distintos tipos de plantas y animales silvestres.

El municipio de Corregidora se encuentra al Suroeste del Estado, limita al Sur y al Oeste con el estado de Guanajuato, al Este con el municipio de Huimilpan y al Norte con el municipio de Querétaro. Este municipio es el más pequeño del Estado y cuenta con una extensión territorial de 245.8 km<sup>2</sup>.

El municipio de Amealco se ubica al Sur del Estado, limita al Este con el Estado de México, al Norte con los municipios de San Juan del Río y Huimilpan, al Sur y Oeste con el Estado de Michoacán. Sus coordenadas son 100° 08'38" de longitud Oeste del meridiano de Greenwich y 20° 11'17" de latitud norte.

Y por último el municipio de San Juan del Río limita al Norte con los municipios de Tequisquiapan y Pedro Escobedo, al Oeste por los municipios de Amealco y Pedro Escobedo, al Sur por el municipio de Amealco y al Este por los Estados de México e Hidalgo. Cuenta con una superficie de 799.9 km<sup>2</sup>.

Los municipios de Corregidora, San Juan del Río y Amealco cuentan con la infraestructura necesaria para impartir los diversos niveles de la educación mexicana, tanto públicos como privados.

### **1.1.2 El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica**

Fundado en 1978, el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep) fue creado como una institución de educación media superior con el objetivo de preparar profesionales técnicos para un mercado laboral cambiante. El Conalep vivió un periodo de crecimiento muy rápido en sus primeros años, se hizo posible por préstamos sustanciales del Banco Mundial (BM).

En 1979, sus primeros diez planteles fueron abiertos ofreciendo formación en siete carreras a 4,100 estudiantes. Para 1982 el número de estudiantes inscritos había crecido a 72,000, a finales de 1999, había 184,416 alumnos estudiando programas de tiempo completo en 260 planteles.

Un cambio administrativo muy importante fue la decisión del gobierno federal mexicano de transferir una mayor responsabilidad en la operación del Conalep a los estados. Un plantel típico del Conalep recibe en la actualidad aproximadamente 80 por ciento de sus fondos de las fuentes federales a través de la oficina central del Conalep y el resto proviene de las colegiaturas y del ingreso que genera la venta de capacitación y servicios al sector productivo de bienes y/o servicios.

Cuando Conalep inició sus actividades en 1978, ofrecía estudios terminales para un grupo más selecto de estudiantes provenientes de niveles socioeconómicos bajos. Tan sólo hace una generación, estos estudiantes tenían pocas oportunidades para acceder a las universidades u otras instituciones de nivel terciario. Veinte años después esta situación ha cambiado debido a la expansión de la enseñanza media superior y el incremento de la matrícula en las universidades.

Los estudiantes de Conalep provienen de estratos socioeconómicos bajos, y tienden a obtener calificaciones relativamente bajas comparado con otros alumnos en el examen de

admisión a la educación media superior, casi la mitad provienen de la educación básica general y una tercera parte de secundarias técnicas.

Conalep es con toda claridad una alternativa importante para los estudiantes con antecedentes socioeconómicos bajos que desean continuar sus estudios en el nivel medio superior.

En el año 2003 el Conalep se dio a la tarea de implementar una Reforma Académica la cual brindó bases firmes para el desarrollo institucional y académico del Colegio. En el Programa Institucional 2001-2006 el Colegio tuvo como uno de sus objetivos estratégicos “el realizar una reforma académica que garantizará la calidad, flexibilidad, equidad y pertinencia, con el propósito que el egresado del Colegio logrará una inserción en el mercado laboral, congruente con su área de especialización y que le permita acceder a mejores niveles de bienestar”.

Entre sus características fundamentales del programa de estudio en cualquiera de sus carreras de Profesional Técnico-Bachiller (PTB), es que existen los módulos de tutorías, se manifiestan como un proceso de acompañamiento de la formación de los estudiantes, y su intención es impulsar el cambio del paradigma centrado en la enseñanza, al paradigma que se focaliza en el aprendizaje. Con el programa de tutorías, se busca mejorar en el estudiante la autoestima, fomentar hábitos y técnicas de estudio, fortalecer su capacidad de síntesis del aprendizaje, detectar los estilos de aprendizaje individuales y proporcionar las estrategias pertinentes, buscando con todo ello elevar los índices de aprobación y disminuir los de reprobación y deserción.

Actualmente el Conalep se está enfrentando de nueva cuenta a una nueva Reforma Académica, tal y como lo describe en su Programa Institucional 2007 – 2012 a través de uno de sus objetivos estratégicos (2007, p.32)

“Reorientar el modelo académico hacia la calidad y competitividad para brindar una formación profesional técnica y de capacitación, que sustente el desarrollo productivo nacional y

atienda a las demandas de la sociedad del conocimiento bajo la modalidad educativa basada en competencias y con un enfoque constructivista de conocimiento biopsicosocial centrado en el aprendizaje del alumno”

### **1.1.3 El Conalep Querétaro**

El 23 de septiembre de 1999 se crea el Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro (Conalep Querétaro), resultado del proceso de federalización 1995-2000. Es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado de Querétaro, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Cuenta con autonomía técnica y operativa para la ejecución de los planes y programas de educación profesional técnica que estén a su cargo y hayan sido aprobados por el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.

Están comprometidos a través de su misión descrita en su Manual de Calidad, la cual es: “Somos el Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro, prestamos a través de un sistema flexible, pertinente, humano y de calidad, los servicios de: Formación Profesional Técnico – Bachiller a egresados de Educación Básica; capacitación, asistencia técnica y evaluación de competencias laborales al Sector Productivo de Bienes y Servicios y a la sociedad en general; asimismo apoyo y atención a la comunidad. Contribuimos así, a la formación de los recursos humanos calificados que demanda el Estado para su desarrollo”.

Actualmente, Conalep Querétaro trabaja y desarrolla su proceso de Planeación Estratégica 2009 - 2012 donde surgió la visión, la misión y la política de calidad, enunciadas a continuación:

Visión 2012: Somos una institución líder, de prestigio y de vanguardia en el Estado, que basa sus operaciones en una planeación estratégica, con un Modelo Educativo que cumple con estándares nacionales e internacionales de calidad, reconocida por formar al capital humano que satisface los requerimientos del sector productivo y por brindar las habilidades necesarias

para que nuestros egresados se desempeñen en la Educación Superior, contribuyendo así al desarrollo de la población.

Somos la mejor opción en capacitación y evaluación de competencias laborales gracias a que satisfacemos las necesidades de los diferentes sectores.

Misión: Somos el CONALEP Querétaro, prestamos a través de un sistema flexible, pertinente, humano y de calidad, los servicios de: Formación Profesional Técnico y Técnico – Bachiller a egresados de Educación Básica; Capacitación y Evaluación de Competencias Laborales al Sector Productivo y a la Sociedad en General; asimismo apoyo y atención a la comunidad.

Contamos con un sistema de gestión de la calidad que nos orienta para alcanzar los más altos indicadores académicos.

Contribuimos así, a la formación de los recursos humanos calificados que demanda el Estado para su desarrollo.

Política de Calidad: Somos un equipo integrado que está atento a cumplir y superar las expectativas de nuestros alumnos bajo el principio de servirles mejor cada vez. Nuestro servicio educativo de Formación Profesional Técnico-Bachiller está orientado por nuestros objetivos de la calidad, los cuales son evaluados para su cumplimiento y mejora a través de un sistema dinámico de gestión de la calidad.

Y como institución educativa maneja sus valores:

- a) Cooperación: La forma en que un equipo juega en conjunto determina su éxito. Puedes contar con el mejor grupo de individuos en el mundo, pero si no juegan juntos nunca lograrán alcanzar sus metas.

- b) Calidad: La calidad no es un accidente, es producto de nuestro trabajo, esfuerzo y dedicación.
- c) Comunicación: La comunicación es un arte, no sólo significa oír y hablar con las personas; sino escucharlas y entenderlas.
- d) Responsabilidad: La responsabilidad de un líder es marcar el paso y abrir el camino, pero sólo trabajando en equipo se logrará triunfar.
- e) Respeto a la persona: El respeto significa reconocer y fomentar la valía, dignidad e individualidad de cada persona.
- f) Mentalidad positiva: En vez de preocuparnos por el futuro, podemos trabajar para forjarlo.
- g) Compromiso con la sociedad: Tu compromiso con la sociedad es dar lo mejor de ti siempre, cualquiera que sea tu oficio o profesión.

Los valores descritos anteriormente pertenecen al Conalep Querétaro, en donde el personal administrativo, alumnos y prestadores de servicios profesionales los conocen y viven con esta Identidad Institucional.

A continuación se describe el Sistema en donde está inmerso el CBTis 118, el cual es uno de los planteles elegidos para la investigación.

#### **1.1.4 Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de la Secretaría de Educación Pública. (DGETI)**

En el año de 1971 al realizarse una reorganización de la Secretaría de Educación Pública, determinaron que se conformara la Subsecretaría de Educación Media, Técnica y Superior en donde la DGETI dependería de ésta. Y fue para 1978, cuando la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial se dedicaría a atender el nivel medio superior.

Fue en el año de 1981, cuando los planteles que impartían el bachillerato recibieron el nombre de Centros de Bachillerato Tecnológico, los cuales impartían educación bivalente se le conocen como CBTis.

La DGETI es una dependencia adscrita a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), la cual depende directamente de la Secretaría de Educación Pública (SEP), y la cual ofrece el servicio educativo de nivel medio superior tecnológico, En lo que respecta a su infraestructura física a nivel nacional cuenta con 6,231 aulas, 317 bibliotecas, 1533 laboratorios, 1623 talleres, entre otros y en donde se encuentran inmersos 261 CBTIS y 168 Centros de Estudios Tecnológicos, Industriales y de Servicios (CETIS).

Para poder tener acceso a alguno de los planteles de la DGETI, es necesario haber concluido la educación básica de secundaria, sin tener que haber adeudado materias, así como la aprobación del examen de selección.

## **1.2 Descripción de los planteles**

Dos de los planteles del Conalep Querétaro y el CBTis 118 son las instituciones educativas que permitieron poder llevar a cabo la investigación de campo, fueron seleccionadas por ser instituciones de nivel medio superior y tener un bachillerato tecnológico, así como encontrarse en algún municipio del estado de Querétaro.

### **1.2.1 Plantel Conalep San Juan del Río**

El Plantel Conalep San Juan del Río, ubicado en el kilómetro 1.5 de la carretera a San Pedro Ahuacatlán, municipio de San Juan del Río, ofrece las carreras de Profesional Técnico Bachiller (PT-B) en Productividad Industrial, Electromecánico, Químico Industrial y Alimentos y Bebidas y alberga la cantidad de 787 alumnos en sus diferentes carreras y contribuye con el 30.04% de la matrícula estatal, este plantel fue fundado en el año de 1978. Y las carreras que actualmente tiene certificadas son Electromecánico, Químico Industrial y

Productividad Industrial por el Consejo de la Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería. A.C. (CACIE).

La infraestructura con la que cuenta es de 10 aulas, y de 9 talleres y laboratorios, biblioteca, servicio de papelería y fotocopiado, sala de maestros, área deportivas, instalaciones sanitarias, cafetería, aula de matemáticas, sala de capacitación, los cuales son utilizados para los dos turnos que maneja el plantel.

### **1.2.2 Plantel II Conalep Amealco**

El plantel II Conalep Amealco, se encuentra ubicado en el municipio de Amealco en la Calle Mirasol # 423, colonia Jardines del Bosque, y en el cual se imparten las carreras de Profesional Técnico Bachiller (PT-B) en Informática, Máquinas Herramienta, Alimentos y Bebidas e Industria del Vestido, el plantel da servicio a 326 alumnos los cuales representan el 12.43% de la matrícula estatal.

La institución fue creada el 16 de marzo de 1999, con el apoyo recibido del ilustre amealcense Don Roberto Ruiz Obregón y se inauguró el 13 de Diciembre del mismo año. Y actualmente se encuentran en el inicio del proceso para la acreditación de la carrera de Informática.

En cuanto a su infraestructura educativa cuenta con la cantidad de 7 aulas, y de 6 espacios de talleres y/o laboratorios, sala de maestros, sala de audiovisual, edificio de administrativos, área de sanitarios, espacios recreativos, sociales y deportivos, los cuales dan el servicio a un solo turno.

Además de lo antes mencionado, los planteles prestan los servicios de capacitación al sector productivo de bienes y servicios, evaluación de competencias laborales, apoyo y atención a zonas marginadas.



### **1.2.3 Plantel III CBTis 118**

El plantel III CBTis 118, es una institución educativa federal que depende de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (D.G.E.T.I.) perteneciente a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), y de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Se enfoca a la educación media superior, su bachillerato bivalente es tecnológico, el cual permite preparar a los alumnos para continuar con una carrera profesional en las áreas: Físico-Matemáticas, Químico-Biológicas y Económico-Administrativas.

Se encuentra ubicado en Prolongación Constituyentes Poniente s/n, en Villa Corregidora Querétaro.

De igual forma los egresados de esta institución salen con una preparación técnica los cuales se pueden incorporar al sector productivo a través de su preparación en Mecánica Industrial, Electrónica, Informática, Mecatrónica, Puericultura, y Administración. Cuenta con dos turnos para la preparación de sus alumnos.

La población estudiantil se conforma del 54.70% del sexo masculino mientras el 45.30% son mujeres y siendo la especialidad de Administración con un 23.31% la de mayor demanda y la de menor siendo Mecánica con un 12.85%.

En lo que respecta al personal docente se compone del 37.03% del sexo femenino y el 62.96% del sexo masculino, de los cuales el 87.65% cuentan con licenciatura, el 7.40% de maestría, 1.23% con preparatoria y el 3.70% son pasantes.

Entre docentes y administrativos conforman una plantilla laboral de 153 personas distribuidas en diferentes áreas. En donde el personal administrativo proporcionó los siguientes conceptos de la imagen institucional.

Su misión es: "Ofrecer una educación de calidad basada en el compromiso institucional, responsabilidad y respeto para formar bachilleres y técnicos profesionales capaces de desenvolverse competitivamente a nivel superior y en el campo laboral".

Y en cuanto a su visión: “Ser una Institución líder y de calidad en Educación Media Superior, logrando que nuestros egresados preparados académica, ética y profesionalmente sean demandados por parte del sector productivo y aceptados y reconocidos en Instituciones de Nivel Superior”.

### **1.3 Definición del problema**

Actualmente el Conalep Querétaro se compone por 104 personas que conforman la plantilla de personal administrativo distribuido estratégicamente en las 4 unidades administrativas: Dirección General, y 3 planteles. Así mismo los prestadores de servicios profesionales (docentes) que actualmente se encuentran contratados y que imparten las materias de formación básica como técnica suman la cantidad de 186, los cuales van desde la formación empírica hasta la formación de maestría.

Dentro del personal directivo que cuenta el Conalep Querétaro está: el Director General, tres directores de plantel, y tres directores de área ubicados en la Dirección General. De esta forma está conformado el cuerpo directivo y cada uno de ellos tiene a su cargo personal con el cual interactúa diariamente en la labor académica y administrativa. Es necesario comentar que se cuenta con la autorización por parte del Director General del Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro así como del Director de Plantel del Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios de para poder utilizar el nombre de la institución educativa sin ningún problema, no obstante el nombre de los directores de planteles son ficticios y se mantendrá su identidad bajo nombres falsos.

En lo que respecta al CBTis está compuesto por 153 personas entre docentes y administrativos conforman una plantilla laboral distribuida en diferentes áreas, En lo que respecta a las áreas cuenta con una dirección de plantel, una subdirección técnica, dos jefaturas, siendo éstas de planeación y evaluación, así como la de servicios administrativos.

Una vez que se conoce cuales son las instituciones a estudiar, es necesario comentar que en el transcurrir de los últimos años el tema del liderazgo ha tomado una mayor importancia en los estudios realizados en el tema de la administración, en como puede ser exitosa una compañía con el líder adecuado; pero a pesar de la gran cantidad de conceptos que nos brindan sobre el liderazgo y lo importante que es para alcanzar los objetivos planeados; Es claro que muchos de los directores de instituciones educativas no cuentan con el perfil necesario para estar al frente de un plantel, ya sea por la falta de conocimiento administrativo para la gestión de recursos o la pedagógica para poder guiar académicamente el proceso de enseñanza aprendizaje. Es así que si consideramos que el “proceso de dirigir, guiar o influenciar el comportamiento laboral y el desempeño del trabajo a través del ejercicio de la autoridad” (DelaCerde J. y Núñez F., 1998). Podemos decir que en cuanto a los directores de la educación media superior, es hasta ahora cuando se le esta dando la importancia suficiente, en donde se determina que es el nivel que antecede a la educación superior.

Es así, que al conocer lo anterior, permite cuestionar si realmente los directores que están frente a las instituciones educativas son los ideales para que los alumnos logren obtener resultados sobresalientes.

A través de esta investigación se procura identificar si los logros que han obtenido hasta el momento los planteles del Conalep Querétaro y el CBTis 118, están claramente conectados con las actividades administrativas y académicas que han realizado sus respectivos directores.

Es así que si dentro del perfil de los directores esta el liderazgo es responsabilidad del Director de la Institución Educativa la de demostrar la efectividad de su trabajo al frente de un equipo de trabajo, así como ante las autoridades competentes de tal forma se considera que:

**¿De qué manera el liderazgo del director del plantel es necesario para lograr una efectividad institucional?**

## 1.4 Preguntas de investigación

Una vez identificado y determinado el problema de investigación, a través de la pregunta clave se desarrollan preguntas que tienen como objetivo aportar información y mecanismos que nos ayuden a dar una contestación al problema planteado.

Tomado en cuenta lo descrito anteriormente y contando con la definición del problema se logra identificar si; “es resultado del liderazgo de los directores obtener la efectividad institucional para alcanzar sus objetivos”

- ¿El liderazgo del director de plantel beneficia al logro de la efectividad institucional?
- ¿Cómo guía el director del plantel a su personal administrativo y a sus prestadores de servicios profesionales (docentes)?
- ¿Qué tan efectiva puede ser la relación director – alumno para la efectividad institucional?
- ¿Qué tipo de actividades desarrolla el director del plantel para obtener su desempeño diario?
- ¿Qué tan importante es la relación del director con los padres de familia de estudiantes del nivel medio superior?

## 1.5 Objetivos de la Investigación

El presente trabajo de investigación cuenta con diferentes objetivos de investigación

- Identificar las características de los directores de plantel para descubrir posibles patrones comunes.
- Determinar el perfil e identificar si las características profesionales, personales y administrativas de los directores de plantel son las adecuadas en su labor directiva.
- Determinar si los indicadores de desempeño impactan en la efectividad institucional de los planteles.

- Identificar que tan importante son los resultados de los directores ante los ojos de la comunidad escolar.
- Determinar indicadores de la efectividad institucional para relacionarla con el liderazgo.
- Describir en caso de existir las causas de falta de liderazgo efectivo en el director de plantel.

## **1.6 Justificación**

El Conalep Querétaro es una Institución Educativa a nivel medio superior la cual no se encuentra aislada, pertenece al Sistema del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica y por lo tanto forma a sus alumnos en base a los programas de estudio que emergen de oficinas nacionales. Por otro lado, el Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios (CBTis) pertenece a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (D.G.E.T.I.) perteneciente a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), y de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

La investigación que se realizó dentro de los planteles de los sistemas antes mencionados ayudó a apoyar, mejorar y desarrollar la educación con el fin de contribuir a la construcción de un mejor país, con mayores índices de desarrollo de bienestar social y convivencia. Es decir, al visualizar que el liderazgo que debe de mantener el Director de la Institución Educativa con su personal administrativo, docente, y alumnos, dará por resultado una educación eficaz y eficiente, su labor escolar y administrativa se irá dando de a mano con el liderazgo. Si se logra identificar que el liderazgo del Director de plantel es poco estará en un grave problema, por tal motivo se considera necesario investigar si esta es eficaz para el mejoramiento de la situación académica.

Considerando que el liderazgo es el proceso en donde es hacer del conocimiento a otras personas de nuestros pensamientos y conocimientos, el Director de plantel al mantener una estrecha relación y comunicación con los padres de familia le estará dando una relevancia social, pues estará compartiendo con ellos los logros de sus hijos.

Y el contar con la comunicación cercana con los alumnos permitirá conocer cuáles son los motivos por los cuales éstos dejan sus carreras.

De tal manera que identificar la forma en la que el director de plantel comunica los resultados de cada uno de los logros obtenidos en la institución educativa nos permitirá identificar la capacidad que tiene ésta para alcanzar sus objetivos y metas, los cuales le pueden ser solicitados en su sistema educativo, por el gobierno, y en su caso en su sistema de gestión de la calidad.

## **1.7 Beneficios esperados**

El realizar la investigación con cada uno de los Directores de plantel, permitirá abordar los problemas específicos, donde la solución será importante y precedente al contar con la participación de los superiores, del personal administrativo, de los prestadores de servicios profesionales, así como de los alumnos que estudian en el plantel.

Se proporcionará la propuesta del perfil del director orientado al mejoramiento de la función educativa con calidad. Así como canalizar y gestionar recursos hacia los proyectos educativos y poder difundir con claridad las necesidades actuales de su plantel.

De igual forma se definirán dentro de este perfil las funciones, competencias y acciones a las cuales deberán de enfrentarse como director de un plantel.

Contribuirá a fortalecer el sentido de responsabilidad y solidaridad del personal administrativo, docente y alumnado, y de igual forma fortalecerá la participación de los padres de familia en actividades.

De tal forma que al conocer el contexto de la investigación, así como los sistemas educativos en donde se encuentran los planteles a investigar, la identificación del problema, los objetivos y preguntas de investigación y los beneficios esperados, nos permite continuar en la labor del trabajo, en el cual la revisión de los pensamientos de diferentes autores nos permitirá conocer los diversos conceptos de temas claves del presente documento.

## **Capítulo 2**

### **Revisión de la Literatura**

El capítulo dos titulado Revisión de la Literatura se encuentra organizado en cuatro temas. El primero de ellos menciona la importancia que tiene el director de una institución educativa al estar a la cabeza de ésta. El segundo tema describe las funciones que puede realizar en su labor educativa el director de un plantel. El tercer tema habla acerca del liderazgo donde el director es la clave para el buen funcionamiento del plantel, a través de la planeación y de la organización. El último tema se refiere a la efectividad institucional en donde el director, como autoridad del proceso de enseñanza-aprendizaje es evaluado a través de indicadores académicos.

### **Antecedentes**

#### **2.1 El Director Escolar**

El marco jurídico que compone al Sistema Educativo de la República Mexicana y en el cual se desprenden las facultades y competencias de las autoridades de cualquier sistema educativo parten del Artículo Tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación y las Leyes Estatales de Educación.

En cualquier institución educativa la dirección es fundamental. En el transcurrir de los años la sociedad ha experimentado diversos cambios y se ha centrado la realización de actividades enfocadas a la planeación, organización, dirección, gestión y control. De ello deriva una gama de toma de decisiones de aspecto administrativo, académico, político y social, enfocándose a la resolución de problemas, gestión de recursos, análisis de estrategias, relaciones con su personal administrativo, docente, así como con los padres de familia y alumnos, entre otros.



En el pasado el hablar de dirección se visualizaba sólo como la gestión administrativa de una institución educativa, pero hoy en día la situación que vive ésta, permite la innovación a través de su misión y visión para lograr una clara actitud de interpretación, por tal motivo la figura del director se manifiesta como un generador cultural que le permite comunicar, promover e impulsar una buena práctica organizativa y por ende, concebir compromisos tanto de su personal administrativo y docente en el quehacer del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la mayoría de las organizaciones sea cual sea su tamaño y su giro es necesario que cuenten con una guía cuyo propósito es alcanzar objetivos comunes. Dicha actividad es uno de los papeles que le toca jugar al director, ser el enlace entre las diversas instancias sociales, educativas, políticas, y por ende debe de contar con la habilidad de la comunicación eficiente, solución de problemas, mantener diálogos con los sectores de la comunidad educativa.

Es entonces que cuando hablamos de un directivo escolar es hablar de las condiciones en las que se encuentran y desenvuelven las instituciones educativas, porque su función no es solamente administrativa. Tal y como lo describe Elizondo (2001).

El directivo escolar ocupa un lugar primordial en la estructura del sistema educativo. Su papel es principalmente de articulador y enlace entre las diversas instancias. Para el cumplimiento de estas funciones deber ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo en la comunidad. Es decir, el directivo deber ser animador y gestor de nuevos procesos de interrelación humana. (p. 31).

## **2.2 Funciones del Director**

Tomando en cuenta que la comunicación es una de los instrumentos claves para que pueda el director cumplir con su función de dirigir, tal y como lo manifiesta Huerta (2001, p.36) “mejorar o modificar la comunicación interpersonal, requiere de tomar conciencia de nuestros actos y reaprender nuevas formas de dialogar con los otros”.

El impulsar la práctica de la organización, ingerir en que sus alternos se comprometan, la relación efectiva con el profesorado son otras actividades que desarrolla el director de una institución educativa.

Tal es así que, De Vicente (2001) manifiesta al director como eje del desarrollo profesional docente, de la innovación curricular, de la supervisión y de la evaluación, por el simple hecho de que a éste le corresponde estar al tanto de lo que pasa en la institución, tomar cada una de las decisiones clave para medir y evaluar los conflictos y darle solución a los problemas.

El director busca la construcción de una visión compartida, un clima organizacional adecuado para el cumplimiento de las metas, debe preocuparse por cada uno de los procesos formativos.

El director entre su gama de funciones cuenta con las de control, organización, dirección, coordinación, gestión, la toma de decisiones, la asignación de los recursos, la disciplina y conducta de los estudiantes. En cuanto a sus responsabilidades se encuentran la de mantener el orden dentro y a cierta distancia de la institución educativa, compromiso en el proceso de enseñanza – aprendizaje entre los prestadores de servicios profesionales y los alumnos, así como lograr que los integrantes de su equipo mantengan el compromiso de la visión, los problemas hacerlos suyos para la búsqueda de la solución, mantener una comunicación constante y trabajar en equipo.

De tal forma que Smith y Andrews (citados por De Vicente, 2001) consideran cuatro áreas de interacción que entienden al director como: proveedor de recurso, como recurso, comunicador y presencia visible. A comparación de Leithwood (citado por De Vicente, 2001) el cual refiere también a cuatro dimensiones, que son: la fijación de dirección, el desarrollo de gente, el rediseño de las organizaciones y el desarrollo de políticas escolares; Se encuentra una constante en estos trabajos; Los participantes son entes activos donde el líder es el detonante para el cambio pero ellos son partícipes de este cambio.

El director escolar, en ocasiones, es visto como un gestor de recursos (ya sean materiales, económicos o humanos), es así que se puede visualizar como líderes educativos. Por tal motivo, se puede decir que entre las funciones más importantes que debe desarrollar el

director son: la planeación, organización, coordinación de actividades, la evaluación, relacionarse con los padres de familia.

La planeación es un proceso en donde debe de prever lo que a futuro necesitará, a través de programas estratégicos, de programas operativos anuales, en donde en cada uno de ellos podrá componerse a cierta cantidad de metas e indicadores que le permitirán medirse en referencia a sí mismo, a su competencia y a su entorno. La planificación de las actividades podrá realizarlas en conjunto con su personal administrativo y docente.

Cuando la planeación ha sido la correcta, esta permite que aumente la eficacia de los resultados de la institución educativa. Tal y como lo menciona De Vicente (2001.p.74). “La dirección escolar tendera a configurar un ambiente democrático, de respeto profundo a derechos y valores, en cuya interrelación se asiente el sentido de la tarea organizativa”.

El trabajo en equipo dentro de una institución educativa deberá de ser coordinado por el director en conjunto con las personas involucradas. La participación del personal ayudará en gran medida al logro del éxito de la institución, tal y como lo describe Huerta (2001. pp. 158 - 159). “La tarea educativa es un acto social, no individual, y que de no establecerse acciones que impliquen una participación responsable de los involucrados, será difícil mejorar la calidad del servicio educativo”. Por tal motivo el director, los profesores, los estudiantes son los valores más apreciados de la sociedad, porque son los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el mismo caso (Ackoff, 1993) citado por Elizondo, (2001. p. 160). Menciona que “el desarrollo personal o social no esta determinado por lo que se tiene, sino por lo que se hace con lo que se tiene; es más un asunto de capacidad de mejorar la calidad de vida que de acumular riqueza”.

De igual forma es necesario que el director logre mantener una relación amigable con cada uno de los sectores de su comunidad, por el hecho de que éstos le pueden servir de aliados para que le informen de cualquier incidente que se presente en los alrededores. En este aspecto De Vicente (2001. p.229). Menciona: “Las relaciones que se establecen entre la

comunidad y el centro educativo, tienen que ver con la imagen que se posee de la comunidad y la propia imagen del centro. Así como de los factores que configuran dichas relaciones”.

## **2.3 Liderazgo**

El tema del liderazgo es probablemente uno de los temas que trascienden las relaciones de las empresas, sin embargo desde ya hace algunos años la sociedad ha identificado a las instituciones educativas como buenas o malas dependiendo del líder educativo que la dirige.

Entre los miles de estudios que se han realizado para la identificación de las características que deben de poseer los líderes, Boyett & Boyett, (1999. p. 51) manifiesta que “el liderazgo es un proceso de aprendizaje prolongado que reúne algunas experiencias infantiles, genética, una educación en humanidades, la puesta en práctica del conocimiento y la formación en áreas específicas determinan el comportamiento.

A comparación Elizondo (2001, p. 66). Menciona “el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el logro de las metas del grupo”, y hace mención a cuatro aspectos que son la capacidad de usar el poder, la de comprender los diferentes tipos de motivación que el personal necesita, la de inspirar y la de actuar en beneficio de un ambiente de respuesta.

Los líderes pueden contar con características en común, pero no es una generalización compartida, tal y como lo señalan Boyett & Boyett, (1999, p.52). Los puntos clave de un líder son que debe ser más visionario que estratega, narrador de historias que comandante y agente de cambio y servidor que arquitecto de sistemas que ingeniero.

Es así que las instituciones educativas de hoy deben de contar con la figura de un líder educativo tal y como detalla De Vicente (2001. p.35) “los centros educativos requieren de líderes, para lo cual se tiene que diferenciar el liderazgo en dos términos, por un lado el del modelo industrial y gubernamental en el cual los líderes controlan ejerciendo el poder desde su autoridad, por otra parte la gestión administrativa de las organizaciones encaminada a coordinar

los elementos personales y materiales para la generación de bienes y servicios, liderara en este sentido no es lo mismo que dirigir ni que administrar”.

De acuerdo a De Vicente, (2000, p. 35) manifiesta “al verdadero liderazgo le interesa la promoción activa de valores que proporcionen significados compartidos sobre la naturaleza de la organización”. El liderazgo dentro de la institución escolar entendido como una práctica reflexiva conlleva una serie de valores, misión y visión que tienen una finalidad definida sobre una mejora sustentable a largo plazo. No hay que dejar de lado que el director es el elemento clave en toda institución educativa, como agente de cambio que acepta los retos actuales de la educación.

Boyett & Boyett (1999, p.) nos dice que el nuevo líder se concentra menos en dirigir y en controlar el comportamiento de los empleados y más en desarrollar sus capacidades de iniciativa y apoyar sus ideas; el líder es quien trabaja para sus seguidores y no a la inversa, el líder va a la cabeza no para jalar una cadena imaginaria, sino para ir limpiando el camino. La única característica que según este autor diferencia a los líderes de los que no son líderes es que los líderes tienen seguidores.

Es así que, un líder educativo como lo describe De Vicente (2001, p.257). es “El líder es quien desde dentro del grupo promueve la liberación de la energía de sus miembros, para que la pongan en acción, al objeto de alcanzar las metas propuestas”. Mientras tanto Bryman (citado por De Vicente, 2001) hace referencia a “tres características del liderazgo: es un proceso mediante el que se ejerce influencia con el fin de alcanzar determinados propósitos”.

Y sobre el tema del liderazgo para Elizondo (2001, p. 61) “El liderazgo en los centros escolares es una labor difícil que requiere mucho compromiso directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida”. De tal forma un director no tiene que ser un todólogo, por el contrario debe de ser una persona que le guste trabajar para y con los profesores, tal y como lo menciona De Vicente (2001, p. 44) “el director que toma la

tiempo para dar una palmadita en la espalda a sus profesores, para tranquilizar al padre angustiado o para secar los ojos de un chico asustado es el líder mas efectivo”.

Es así que una institución educativa deberá de contar con un grupo de miembros que comprendan y compartan metas, objetivos estratégicos, una visión compartida y que alguna capacidad sea similar a la de su líder, así como lo menciona De Vicente (2001, p. 42) “Por muy excelente que sean los prestadores de servicios profesionales de una orquesta, siempre necesitara de un no menos excelente conductor”.

De tal forma se puede considerar que un líder, es la persona que tiene autoridad frente a un grupo de personas, es carácter fuerte y tiene don de convencimiento. Un verdadero líder, según lo describe De Vicente (2001. P.35) “le interesa la promoción activa de valores que proporcionen significados compartidos sobre la naturaleza de la organización” y es así que a través de los valores, el convencimiento da oportunidad según De Vicente (2001. P. 257). “El líder es quien dentro del grupo promueve la liberación de la energía de sus miembros, para que la pongan en acción, al objeto de alcanzar las metas propuestas”.

Los líderes educativos en el día a día son sometidos a cambios de conductas tanto de los alumnos como de los profesores, los cuales pueden acarrear problemas al director. Tal y como lo menciona Fullan (1993) citado por De Vicente (2001. p.229). “Los cambios que alcanzan significación relevante, en la vida de las instituciones educativas no pueden ser impuestos, sino han de ser el resultado de la transacción y el consenso”. En otras palabras los auténticos cambios en la educación, se alcanzan a través de un largo proceso activo, el cual permite el compromiso de cada una de las personas involucradas en la institución, y no como una actividad que se imponga.

Para que cada uno de los cambios en los procesos de implementación e innovación educativa propone De Vicente (2001. P.34). “se requieren verdaderos líderes comprometidos con

el cambio, con la búsqueda de nuevas formas de organización, con la creación de verdaderas comunidades profesionales; directores que inciten y apoyen la transformación de la enseñanza y de la escuela”. Asimismo, para De Vicente (2001. P.74). “La tarea directiva, aun en instituciones de naturaleza educativa, se concreta en la capacidad y oportunidad para tomar decisiones, más adecuadas en cada contexto y situaciones socio comunicativas”.

Un buen líder educativo encausa, según De Vicente (2001), “a su escuela a ser una organización que aprende bajo el supuesto que las personas se comprometen fuertemente con visiones compartidas que les dan un sentido de pertenencia y propósito”.

En lo que se refiere a la dirección y el asesoramiento, pueden tener objetivos parecidos. El asesoramiento se da en procesos de diseño, desarrollo, innovación y evaluación de currículum. Ofrecer a los profesores oportunidades para que adquieran conocimiento y autonomía curricular y generar estrategias de comunicación interna y resolver problemáticas.

Por otro lado no hay que dejar pasar lo que comenta Arias & Catón (2006. p.27), “Dirección y Liderazgo son dos conceptos diferentes que a menudo se confunden”, en donde nos proporcionan la diferencia entre directores y líderes. Ver tabla 1.

GESTORES O DIRECTORES	LÍDERES
Administran el centro	Innovan en el centro
Copian de otros.	Son originales
Mantienen el centro	Desarrollan el centro
Confían en los controles	Inspiran confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Preguntan cómo y cuando	Preguntan qué y porqué
Le interesan los resultados	Vista puesta en el horizonte
Aceptan el status quo	Desafían el status quo
Son el clásico buen soldado	Son su propia persona
Hacen correctamente las cosas	Hacen las cosas correctas
Gestión es eficiencia: cómo sustentando el control, las políticas y las estructuras organizativas	Liderazgo es eficacia: para qué sustentado en la confianza

Tabla 1 Diferencia entre directores y líderes, Catón Mayo (2004<sup>a</sup>) a partir de Bennis (2000)

Por otro lado, Senge (1998. p. 418) menciona: “Las organizaciones inteligentes exigen una nueva perspectiva del liderazgo” independientemente que las instituciones educativas se conforman por todos los elementos que conforma una empresa, como lo son los recursos financieros, materiales y humanos, el manejo de un colegio es diferente porque su objetivo no es el de crear o transformar un producto, sino se trata de personas; por tanto el liderazgo encamina acciones en pro de la educación, y en donde las actividades a realizar deberán de ir de la mano con un buen equipo de trabajo para el desarrollo de éstas.

## **2.4 Efectividad Institucional**

Otra de las grandes funciones que tiene el director educativo y que día a día manifiestan su inquietud es acerca del papel de la evaluación o efectividad dentro de las instituciones educativas que representan, ya que la información que poseen es escasa y al no contar con resultados, estas se observan débiles.

La efectividad institucional de los centros educativos se basa en la dimensión, la audiencia, instrumentos, fuentes, estándares, tratando de lograr la mejora y teniendo en mente que los prestadores de servicios profesionales son parte fundamental buscando la mejora del centro y pensando en los profesores como destinatarios de esta evaluación, ya que ellos son los que hacen a la institución lo que es. A este punto De Vicente (2001) menciona: “es un proceso contextualizado mediante el cual se recoge, analiza e interpreta información relevante orientada a la toma de decisiones. Sin embargo, ésta debe ser dirigida por individuos o equipos competentes en técnicas de análisis, comprensión del contexto social y naturaleza específica de la evaluación, habilidades en el manejo correcto de relaciones humanas y con un bagaje conceptual que integre todas las capacidades anteriores”.

Hablando de evaluación se visualizan cuatro rubros en donde el director escolar puede llevar a cabo esta función: a) En lo que respecta a la evaluación de los alumnos, De Vicente



(2001) menciona: “que los directivos eficaces recaban información necesaria sobre el rendimiento individual de éstos y hacen partícipes a los implicados para encontrar soluciones. Si a lo anterior suma la evaluación formativa y sumativa, obtendrá valiosa información para la mejora de la calidad educativa a través de la planificación y organización curricular, así como en una adecuada gestión del recurso humano. b) En cuanto a la Evaluación de los profesores el mismo autor menciona “que en este aspecto apuesta por el fomento a una cultura de autoevaluación del profesorado, en la cual el director retroalimenta personalmente a cada profesor y además recomienda observar el trabajo docente. Un director eficaz, en su opinión, generará inquietud por evaluar, sin establecer el qué ni el cómo, pero sí trazando una clara línea pedagógica que deberá respetarse y que será el resultado del trabajo conjunto de éste junto con su equipo docente”. c) En cuanto a la evaluación de los programas maneja tres componentes: la información, los criterios y referencias para valorar y las decisiones de mejora. Y por último d) la evaluación de los centros, el director educativo será el gestor que ayude a crear un ambiente que ayude a que exista el cambio dentro del centro, a través de las actividades que desarrollen una visión compartida.

Hablar de evaluación educativa es hablar de efectividad institucional en donde cada uno de las metas establecidas en los indicadores es el resultado de una planeación estratégica en donde visualiza en donde le gustaría estar en cierto tiempo. El alcance de las metas permite identificar que Director Escolar tiene un control adecuado de su labor académica y administrativa, ya que son la consecuencia de estrategias y proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos.

La efectividad institucional es considerada como el proceso que debe de desarrollarse a lo largo de un periodo determinado, el resultado de este permite realizar los análisis necesarios para identificar las desviaciones o las áreas de oportunidad que tiene el director escolar para mejorar su trabajo. Este proceso puede verse enfocado a todas y cada una de las áreas que

conforma la institución educativa y va encaminado a la mejora y en busca de una educación con calidad.

A través de la medición de la efectividad institucional permitirá identificar y apreciar el trabajo y responsabilidad que tiene el director de plantel, considerando esto la impresión que presenta ante los actores educativos, la comunidad laboral, y la sociedad en general. Visualizando que de acuerdo a los resultados que se presenten será catalogado como una persona efectiva para el puesto, aunado a esto las características personales y profesionales que lo identifican como un líder educativo permitirá que ante la sociedad la institución que representa cuenta con la más alta calidad educativa.

A través de este capítulo diversos autores nos mencionan cuales son sus conceptos ante los diversos temas como la importancia del director escolar, las funciones del director, liderazgo y que es la efectividad institucional, permite llevar a cabo la descripción de la metodología por aplicar en el presente trabajo de investigación.

## **Capítulo 3**

### **Método**

A través del capítulo número tres se presenta la metodología proporcionada por la titular de la asignatura la Dra. Kathryn Singh Wood Howe, y que se utilizó para poder llevar a cabo el presente trabajo siguiendo la línea de investigación sobre la administración y gestión del cambio educativo, a través de cuatro temas. El primero se muestra el enfoque metodológico utilizado. El segundo tema se describen los participantes, (director de plantel, alumnos, personal administrativo, prestadores de servicios profesionales). El tercer tema habla acerca de los instrumentos que se aplicaron a cada uno de los participantes. Y por último se describen los procedimientos que se emplearon para llevar a cabo la recolección de datos.

#### **3.1 Enfoque Metodológico**

Con el objetivo de llevar a cabo la investigación aplicada al Conalep Querétaro y el CBTis se utilizó la metodología base proporcionada por el mismo proyecto sobre el Perfil del Director de la escuela y su relación con la efectividad institucional, la cual se disgrega de la línea de investigación “De administración y Cambio Educativo” en donde se utilizó un modelo mixto, pues se requirió de una entrevista con el director del plantel siguiendo un esquema semiestructurado. De igual forma incluye también las entrevistas y encuestas con cada uno de los participantes de los cuales al tener cada uno de los datos que surgieron como resultado de la aplicación de las encuestas. Se utiliza este modelo por la facilidad que se tiene en poder acercarse a los directores de los planteles al entablar una entrevista en forma de charla para obtener la mayor información posible de acuerdo al instrumento.

Los objetivos del proyecto de investigación son los tres siguientes:

- Identificar las características de los directores en escuelas de nivel básico y medio en diferentes regiones de México y Latinoamérica, para empezar a identificar patrones comunes
- Identificar, de acuerdo a indicadores de desempeño organizacional para escuelas, diferentes tipos de escuelas clasificadas de acuerdo a su desempeño.
- Identificar, si es que existen, relaciones consistentes entre ciertas características personales, profesionales y administrativas de los directores y el desempeño educativo de las escuelas donde trabajan estos directores.

## **3.2 Participantes**

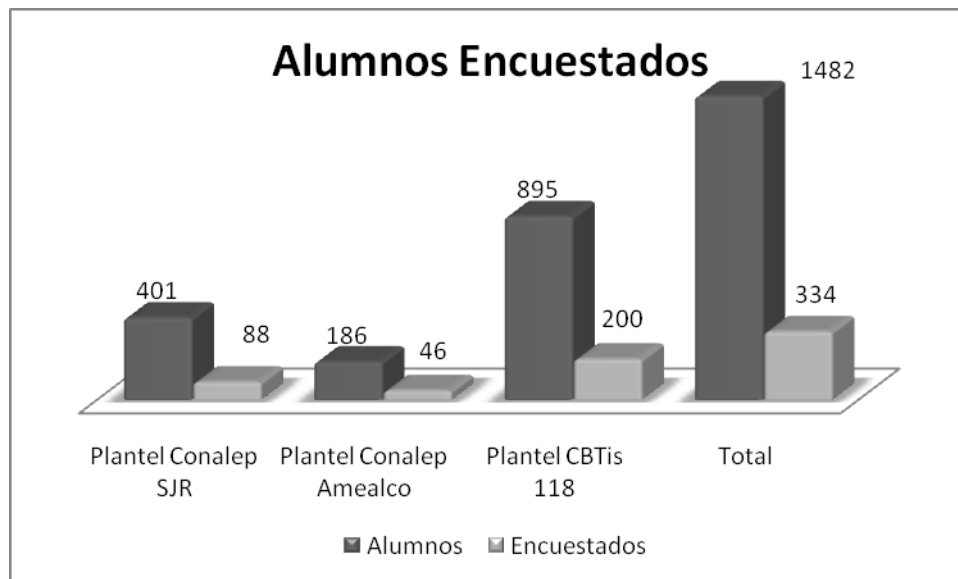
En lo que respecta a los participantes se solicitó una entrevista con el Director General del Conalep Querétaro, para exponer cual sería el objetivo del trabajo de investigación que se deseaba realizar en la institución educativa que él representa, y haciéndole saber la necesidad de contar con su autorización para la realización de ésta, dando su consentimiento y otorgó el acceso a las instalaciones educativas del plantel I San Juan del Río y del plantel II Amealco, así como acceso a información necesaria para la investigación. En tanto al CBTis 118, la directora de plantel otorgo el consentimiento para la entrevista y las encuestas, en donde solicitó que sólo se realizaran en el turno vespertino. Se proporcionaron cartas de autorización del permiso que ampara dicho permiso (ver Apéndice A y B).

### **3.2.1 Directores de Plantel:**

Tomando en consideración lo anterior se procedió a tener contacto con los directores de plantel para informarles el objetivo, motivo y programa de la investigación, los cuales mostraron interés y manifestaron su apoyo para que el estudio en cuestión se llevé acabo, tal y como lo autorizaron el Director General de Conalep Querétaro, así como la Directora de Plantel del CBTis 118.

### 3.2.2 Alumnos:

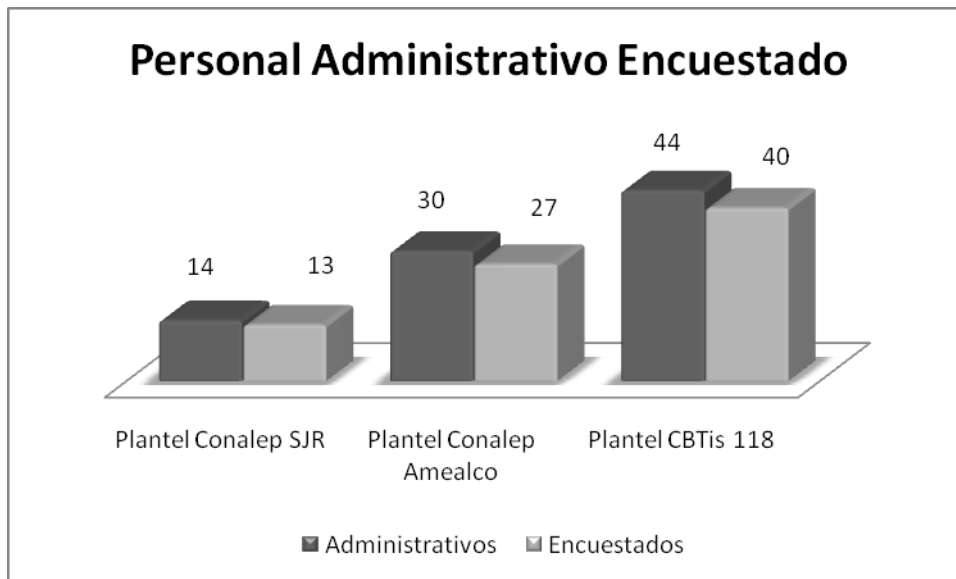
En lo que respecta a los alumnos de los planteles Conalep San Juan del Río y Amealco se tomaron en cuenta a los alumnos de tercero y quinto semestre los cuales estudian en alguna de las carreras de profesional técnico bachiller ofrecidas por la Institución como son: Alimentos y Bebidas, Informática, Químico Industrial, Productividad Industrial, Electromecánico, Industria del Vestido, Máquinas Herramienta, y para el CBTis 118 a alumnos de las carreras de Mecánica Industrial, Electrónica, Informática, Mecatrónica, Puericultura, y Administración. A través de la gráfica 1 se identifica la cantidad de alumnos encuestados por plantel.



Gráfica 1: Alumnos Encuestados por Plantel

### 3.2.3 Personal Administrativo:

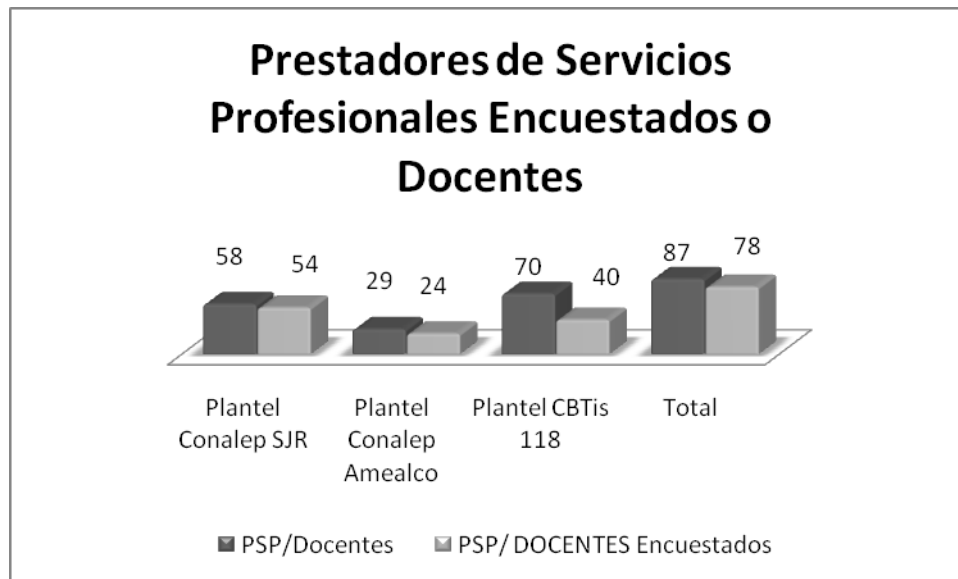
En lo que respecta a los Sistemas Conalep y DEGTI no existe la figura del Supervisor, por tal motivo se considero para este proyecto al Personal Administrativo se muestra la cantidad de personal administrativo que cuenta cada uno de ellos, tal como se muestra en la gráfica 2.



Gráfica 2: Personal Administrativo Encuestado por Plantel

#### 3.2.4 Prestador de Servicios Profesionales:

Para el Conalep Querétaro, los profesores son denominados Prestador de Servicios Profesionales (PSP) y se le atribuye este nombre, porque su forma de contratación es de semestre por semestre y su pago es a través de honorarios, es decir, no cuentan con prestaciones y antigüedad en el Colegio. En tanto, para el CBTis, se les denominara Docentes, pues ellos si cuentan con la plaza. Los cuales se muestran a través de la gráfica 3.



Gráfica 3: Prestadores de Servicios Profesionales Encuestado por Plantel

### 3.3 Instrumentos:

Todos y cada uno de los instrumentos aplicados en el presente proyecto de investigación fueron proporcionados por la Dra. Kathryn Singh Wood Howe y contempla una entrevista y/o encuestas a cuatro tipos de participantes: el director de plantel, personal administrativo, prestadores de servicios profesionales y alumnos. Los instrumentos proporcionados son técnicas utilizadas para obtener la información a través de preguntas de forma oral o escrita a un grupo de personas, esto permite la recolección de datos de muchos sujetos a la vez.

El cuestionario que se aplicaron a los prestadores de servicios profesionales (docentes), directores se formuló con preguntas abiertas, esta recolección de datos resulta de vital importancia para la investigación.

En lo que respecta a la aplicación de los instrumentos, (ver Apéndice B), se concertó la cita con cada uno de los directores de los planteles Conalep San Juan del Río, Conalep Amealco y el CBTis 118 II y III, en donde se les entrevistó basándonos en el instrumento dirigidos a su puesto, en donde se le hacían las preguntas a cada uno de ellos y fue grabada cada una de sus respuestas. El segundo instrumento fue dirigido hacia los prestadores de servicios profesionales

y docentes (ver Apéndice C), en donde con ayuda de los responsables del área formación técnica de los planteles Conalep Qro., se logró contactar a éstos, pues no pertenecen a una plantilla docente, es decir, trabajan bajo honorarios. En cambio a los docentes del CBTis se les pudo entrevistar personalmente. Los alumnos de cada uno de los planteles y de diferente especialidad fueron los encargados de contestar el instrumento número 3 (ver Apéndice D). De igual forma el personal administrativo se vio inmerso en el proceso contestando el instrumento cuatro, (ver Apéndice C).

En lo que respecta a la población se busco que tuvieran planteles con características similares de nivel medio superior y con bachillerato tecnológico y referente a la muestra se realizó de manera representativa en cuanto a los alumnos, prestadores de servicios profesionales (docentes), personal administrativo y alumnos.

### **3.4 Procedimientos**

En cuanto al procedimiento de la aplicación de los instrumentos se inició de la siguiente manera:

- 1) Concertar cita con el Director General del Conalep Querétaro, para la autorización de la aplicación del proyecto.
- 2) Solicitar la autorización por parte de la Directora del Plantel del CBTis 118 para realizar las encuestas y la entrevista con ella.
- 3) Visita y contacto con cada uno de los directores de planteles en los municipios de Corregidora, San Juan del Río y Amealco, para describirles y hacerles conocer los objetivos del proyecto de investigación.
- 4) Contar con la autorización del director del plantel Conalep San Juan del Río y Amealco, para asistir a sus instalaciones y poder llevar a cabo cada una de las entrevistas y encuestas.



- 5) Realización de la entrevista con los directores de plantel, las cuales se realizaron en las instalaciones de los planteles Conalep San Juan del Río, Amealco y el CBTis 118.
- 6) Asistir al plantel para aplicar los instrumentos con los alumnos, prestadores de servicios profesionales, docentes y personal administrativo.
- 7) Por indicaciones del director del plantel y por la situación laboral en la que se encuentran los prestadores de servicios profesionales del Conalep Querétaro el responsable de formación técnica fue el encargado de la aplicación de éstas. A comparación del CBTis 118 en donde la mayoría se realizaron personalmente.
- 8) Una vez reunida la información se pasó al conteo de la encuesta cualitativa para extraer los datos que respondieron, se elaboraron tablas en donde se repetían algunas de las respuestas.
- 9) Se vació la información que se recabo en el capítulo siguiente de Resultados.
- 10) Y posteriormente se le da la interpretación en el capítulo de Discusión.

El capítulo número tres que abarca la Metodología de cómo se llevo acabo la investigación la cual nos permitió conocer como acerca de los participantes, la descripción de los instrumentos aplicados a los participantes, el procedimiento que se llevó para realizar la investigación.

## Capítulo 4

### Resultados

En este capítulo se mostrarán los resultados obtenidos de las entrevistas proporcionadas por la Dra. Kathryn Singh Wood. Está dividido en temas, los cuales se refieren a los planteles del Conalep Querétaro y del CBTis 118 en donde se describen las entrevistas y encuestas realizadas a los directores de plantel del Conalep en los municipios de San Juan del Río y Amealco, y en el municipio de corregidora a la directora del CBTis 118, así como a alumnos, prestadores de servicios profesionales, docentes y personal administrativo, en donde se podrá visualizar las posibles relaciones entre las características personales, profesionales y administrativas con la efectividad institucional..

Importante considerar que para poder presentar la información de los resultados se consideraron los factores incluidos en la metodología desde conocer el universo, elegir la muestra, y la aplicación de los cuestionarios, lo que nos ayudó en identificar y apoyar la pregunta de investigación siguiente:

**¿De qué manera el liderazgo del director del plantel es necesario para lograr una efectividad institucional?**

#### 4.1 Plantel Conalep San Juan del Río

El plantel I Conalep San Juan del Río es dirigido por la Ingeniera en Sistemas Computacionales. Actualmente, se encuentra estudiando la Maestría en Administración de Instituciones Educativas a través de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Monterrey, y al mismo tiempo realiza una especialidad en Política y Gestión Educativa, en FLACSO. Entre sus anteriores puestos ha sido Directora del Plantel Conalep Amealco, Directora Académica y Directora de Informática.

#### **4.1.1 Director**

La Directora menciona, que las principales funciones que realiza en orden de importancia son la cuestión académica y administrativa, además de éstas es la vinculación de empresas del sector público, privado y social.

Le dedica la mayor parte del tiempo a la vida administrativa, es muy absorbente y le gustaría aportar más de su tiempo a las actividades de academia para poder reforzar los resultados propios del plantel. Considera que el tiempo que ocupa en dichas actividades es efectivo aunque no eficiente por el hecho de no poder dedicarle más del aspecto académico, le gustaría participar directamente en las reuniones de los prestadores de servicios profesionales.

La Directora se considera líder educativo porque es una persona que orienta, hace propios los objetivos de la institución y sabe difundirlos a su personal; de la misma manera confía en la gente, es alguien que le gusta escuchar y no ser autoritaria, consigue que la sigan por convicción y no por obligación.

Entre sus características personales están la responsabilidad, la congruencia, la comunicación y el respeto, y en cuanto a las profesionales visualiza su formación académica, los cursos, las especialidades que hasta el momento cursa y que sirven como apoyo para el enriquecimiento de sus actividades.

Actualmente se enfrenta al problema de la migración por parte de sus alumnos, las expectativas de los jóvenes que tienen al concluir su carrera. Esta problemática puede ayudarse a disminuir en primer término con el contacto directo con los padres de familia en darles a entender que sus hijos pueden tener un buen futuro aquí.

Otra de las situaciones a las que se enfrenta es que personal administrativo anteponen los intereses personales a los profesionales. Y puede atacarlo al tratar de que ellos visualicen y hagan suyos los objetivos de la institución para el mejor logro de estos.

La estrategia que la Directora maneja es la congruencia, considera que ésta es la más importante, el ser un ejemplo para los demás, para que visualicen que lo que se dice se hace en bien de uno mismo y de la institución.

A través de las actividades diarias y el resultado de los indicadores que se tienen en la institución puede visualizarse la forma en que la directora del Plantel Conalep San Juan del Río contribuye para el logro de estos, al estar pendiente de cada una de las funciones que realiza el personal contribuye en gran medida al éxito del colegio.

Apoya constantemente a su personal para que se involucren con liderazgo en su área, no es necesario que la directora este presente para que ellos tomen decisiones, ella los respaldará sean buenas o malas, ya que se aprende de cualquiera de las dos. Las reuniones que realiza con su personal las realiza de forma trimestral para el seguimiento a los indicadores y el análisis de cómo va el avance de éstos y ahí se da la pauta para colaborar en las actividades a realizar.

Considera que el tener una convivencia informal con su personal permitirá poco a poco ir modificando y creando un mejor ambiente en el ambiente de trabajo y reforzar el equipo.

#### **4.2.2 Prestadores de Servicios Profesionales**

Comentan los Prestadores de Servicios Profesionales que dedican su tiempo al trabajar en el plantel a enseñar y evaluar a los alumnos, a través de experiencias, vivencias y conceptos, buscando mejores opciones para realizar prácticas dentro del salón de clases.

Y consideran que un líder educativo es un guía a seguir, que tiene contacto con los alumnos y prestadores de servicios profesionales, es capaz de encontrar solución a los problemas y es un gran apoyo para el logro de los objetivos.

Aunado a esto los prestadores de servicios profesionales visualizan a la directora como una líder porque se encuentra al pendiente de los alumnos y prestadores de servicios profesionales, dirige el plantel, tiene experiencia en el cargo y es un ejemplo a seguir.

Entre las características personales y profesionales que describen mejor a la Directora son: es un buen líder, responsable, motivador, profesional y capaz que le ayudan a contar con las herramientas para afrontar la problemática existente como lo es la escasez de recursos al gestionarlos y contar con mayor presupuesto para el plantel.

En relación a las estrategias que la directora pone en práctica comentan que es muy organizada, mantiene comunicación constante con su personal y alumnos, tiene un buen trato para todos y se involucra en actividades académicas. Es así que comparte el liderazgo del plantel y contribuye al éxito verificando el cumplimiento de los objetivos, participando activamente en los proyectos con los administrativos. Consideran que podría contribuir un poco más si existiera mayor comunicación con los alumnos y realizando nuevos proyectos.

La directora facilita el trabajo de los prestadores de servicios profesionales al tener comunicación con ellos, buscando apoyos y gestionados recursos para proporcionarles cursos de capacitación. La buena comunicación que mantiene es de forma directa y esto le permite trabajar muy bien en pro del plantel.

### **4.2.3 Alumnos**

Los alumnos consideran que la actual directora es estricta, que llegó a poner orden en el plantel, pero a su vez tienen la percepción de que es una buena persona, que presenta características especiales a anteriores directores, como lo es el ser responsable, amistosa y amable.

De igual forma destacan características que le permiten acercarse a los jóvenes estudiantes, entre éstas se encuentran que es honesta y que aplica el reglamento, escucha a los alumnos y esto permite que este más al pendiente del aprovechamiento escolar de los jóvenes.

Mencionan que actualmente lleva un control en la institución pero consideran que esto ayudará a que el plantel salga adelante. Entre las actividades que realiza se encuentra que esta al pendiente del arreglo personal de los alumnos, esta al pendiente de su equipo de trabajo, por ende tiene que imponer nuevas reglas para llevar la organización y administración de la escuela.

Algunas de las inquietudes que presentan los alumnos del Plantel Conalep San Juan del Río es que les gustaría que ocupara un poco más de su tiempo en mejorar el nivel académico y estar en contacto con ellos, apoyándolos en realizar actividades extracurriculares, como lo son las deportivas, culturales y manifestando una constante vinculación con el sector privado para contar con oportunidades de visitas en las instalaciones, así como la realización de prácticas profesionales.

Actualmente consideran que la directora puede influir en ellos a través de la motivación que pueda brindarles y así elevar su aprovechamiento académico. Manifiestan que es necesario el contacto con sus padres para que pueda proporcionarles información del desempeño de ellos en el plantel.

Para ellos, un director ideal es el que esta capacitado profesionalmente y proporciona el apoyo necesario para desenvolverse y tener la confianza de acercarse a comentar sus peticiones y que puedan ser orientados.

#### **4.2.4. Personal Administrativo**

En el Plantel Conalep San Juan del Río los colaboradores de la directora dedican la mayor parte de su tiempo a atender a los alumnos, en dar mantenimiento a las instalaciones, a la supervisión de los prestadores de servicios profesionales, todo esto realizado con eficiencia y respeto hacia el servicio de calidad que se presta. El tiempo dedicado a cada una de sus actividades es el suficiente, aunque existen algunas tareas externas que llegan a provocar que se desvíen un poco las funciones.

Para los administrativos del Plantel Conalep San Juan del Río, un líder educativo es aquella persona que tiene presencia, que posee carisma, que fomente la armonía, así como se involucre con la operación del plantel y que tenga buena comunicación con sus subordinados.

Los colaboradores consideran a su directora un líder educativo porque es una persona atenta, se involucra en las situaciones del plantel y da el apoyo en la toma de decisiones, sabe dirigir, esta muy capacitada y experimentada.

Identifican como características personales y profesionales de la directora al mencionar que cuenta con conocimientos, es una profesional preparada, tiene personalidad, confianza en sí misma, es congruente con lo que dice y con lo que hace, mantiene una buena comunicación con todos.

En caso de que la directora enfrentara problemas a los ojos de sus colaboradores están seguros que cuenta con las habilidades necesarias para encontrar la solución correcta, organizando y trabajando en equipo.

Las principales estrategias que tiene la directora para llevar a cabo su trabajo es la buena comunicación que tiene con todos, le gusta trabajar en equipo y esto por ende trae buenos resultados. Es como se puede asegurar que ella esta cumpliendo efectivamente su responsabilidad.

Una de las características de liderazgo que maneja la directora es la de delegar actividades. Esto permite que el plantel funcione estando ella o no presente. La forma de organizar y dirigir el trabajo para brindar un excelente servicio a los alumnos ayuda a cumplir con los objetivos establecidos. Consideran que puede hacerse más por parte de la dirección como lo es el mantener y superar lo logrado hasta el momento, planeando una serie de actividades que involucre al trabajo en equipo.

Algunos de los factores que le facilitan el trabajo a la directora es la forma que tiene de mandar, su involucramiento con el personal administrativo, su capacidad, experiencia y sobre

todo su trabajo en equipo. Es tan visual su compromiso y dedicación a la educación que puede mencionarse que esta completamente satisfecha con su labor directiva.

A través del acercamiento que tiene con los prestadores de servicios profesionales, al apoyarlos y asistiendo a las juntas de academia, gestionando recursos para mejorar las clases y darle solución a la problemática que tiene con ellos es como la directora puede facilitar el trabajo de éstos.

El contacto que mantiene la directora con los diferentes actores del plantel es con una buena comunicación de forma directa, es una escuchante activa y solucionadora de problemas.

Con su equipo de trabajo realiza actividades en pro de la institución, esto permite que ella se pueda desenvolver de manera efectiva y productiva con otros miembros de la comunidad como lo son el comité de vinculación y las empresas mismas.

La comunicación que maneja la directora con su personal, alumnos, padres de familia y prestadores de servicios profesionales es la adecuada y se encuentra completamente dispuesta a escuchar y apoyar en lo que se le requiera.

## **4.2 Plantel II Conalep Amealco**

El Plantel Conalep Amealco se ubica en el municipio de Amealco de Bonfil, en el Estado de Querétaro. Es dirigido por el director el cual es Licenciado en Administración y actualmente esta por concluir su maestría en Administración con especialidad en Finanzas, y a su vez realizando en FLACSO una especialización en Política y en Gestión Educativa. Desempeño actividades dentro de la Dirección General de Conalep Querétaro como Director de Planeación y Calidad y un corto tiempo como coordinador de capacitación.



#### **4.2.1. Director**

La función mas importante que tiene es la de gestionar los recursos para el funcionamiento del plantel, así como la supervisión sobre todas las actividades que se realice en el plantel. Otra función de gran impacto es la del contacto que se tiene con los alumnos.

Dentro de las actividades académicas el director supervisa que los jóvenes estén tomando clase, que los prestadores de servicios profesionales desarrollan sus actividades, así como las necesidades surgidas en talleres y laboratorios.

Para el director un líder educativo debe de ser un administrador para posteriormente dedicarse mucho en la cuestión académica. Son cosas que debe de llevar a la par, para satisfacer las necesidades de los alumnos. El se considera que esta en vía de ser un líder educativo; Se esta preparando académicamente y con experiencia para poder brindar un mejor servicio.

Las características personales con las que cuenta es que es proactivo, se encuentra inmerso en los procesos que se realizan en el plantel. Su forma de ser y sacar lo mejor de cada persona es lo que lo ha ayudado a que sus colaboradores lo siguen.

La problemática a la que se enfrenta el director del plantel Conalep II Amealco, además del financiero, es identificar a los jóvenes en riesgo de caer en situaciones peligrosas de salud. Considera que puede evitarlo al estar comprometido y apoyado por instituciones que brinden ayuda para la solución de estos problemas.

Las estrategias que el mantiene para llevar a cabo bien su función es la del compromiso personal junto con la labor de motivar para que la gente desarrolle estas actividades para dar el mejor servicio y poder transmitir con el quehacer educativo.

Independientemente que existen indicadores en el Colegio y que éstos son medibles tiene la confianza de preguntar a las personas que me rodean en que consideran que estoy fallando, y esto me permite crecer constantemente.

Involucra de tal manera a su personal que el funcionamiento del plantel no se ve opacado si el director no se encuentra. Los factores que le facilita su labor es contar con un equipo que al realizar su trabajo estarán contribuyendo al mejoramiento de los objetivos.

El contacto que tiene con los padres de familia ha sido muy poco, únicamente en presentarse ante ellos, porque tiene poco tiempo en el puesto, pero es una de las situaciones clave que considerará en un futuro.

Mantiene un contacto estrecho con autoridades municipales, con el sector productivo en pro de conseguir apoyos para el plantel, así como espacios para prácticas profesionales.

#### **4.2.2. Prestadores de servicios profesionales**

Los prestadores de servicios profesionales del plantel II Conalep Amealco, realizan eficientemente sus actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, al dar sus clases puntualmente y cumplir con el programa de estudios. Un líder educativo mencionan es la persona que dirige e involucra constantemente a los actores de la educación. Por tal motivo consideran que el director es un líder por las funciones que realiza. Se involucra en los proyectos académicos y es constante motivador de su personal.

Entre las características que lo describen es que es abierto al dialogo, escucha, es responsable, sencillo, respetuoso e innovador y sabe tomar las decisiones correctas.

Consideran, de igual forma, que debería ser más observador a lo que ocurre en el plantel, buscar la gestión de más recursos y tecnología para el aprovechamiento escolar, pues esto lo identifican como los problemas a lo que tiene que enfrentarse hoy en día, y como posible solución manifiestan que al tener mayor involucramiento con los actores educativos podrán buscar alternativas de apoyos para el bienestar académico.

La supervisión de las actividades académicas y extracurriculares, la delegación de responsabilidades y la buena comunicación son estrategias fundamentales para el director de este plantel para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos.

El director de plantel, al permitir la libertad de impartición de clase, asistiendo a reuniones académicas, retroalimentando las actividades realizadas facilita en gran parte el trabajo que realizan los prestadores de servicios profesionales.

La relación de los alumnos, padres de familia, prestadores de servicios profesionales y personal administrativo que tienen con el director de éste plantel es efectiva, buena, personal y amable con cada uno de ellos.

### **4.2.3. Alumnos**

Los alumnos consideran que su director es una persona muy buena onda, agradable, y responsable con las actividades que desarrolla dentro de las instalaciones del plantel. Entre las características que mencionan los jóvenes que posee su director es que es muy alegre, se relaciona con ellos.

El director esta al pendiente de lo que pasa en el plantel, desempeña su trabajo sin sentirse superior a su equipo de trabajo, es amigable y honesto. Los motiva a ser igual. El acercamiento que tienen con el es completamente positivo pues asiste a las aulas a platicar con ellos motivándolos a ser mejores personas, que aprovechen su estadía en la escuela para ser mejores hombres y mujeres.

El contacto que tiene con los padres de familia hasta el momento es en junta para proporcionarles los resultados de las calificaciones. Manifiestan los alumnos que para ellos el director ideal es el que les dedica tiempo, que esta al pendiente de mejorar las condiciones del plantel, que participe en todas y cada una de las actividades del plantel sean académicas, culturales y/o deportivas. Que tenga atención de comunicar sobre los avances y resultados de la escuela en diversos eventos y que escuche y dé solución a las problemáticas de los alumnos.

Los estudiantes consideran que un líder es la persona que da las indicaciones para que se realicen las actividades, mientras que el administrador es quien lo ejecuta operativamente, sin

embargo el primero es el solucionador de los problemas mientras que el segundo es quien lleva acabo cuestiones administrativas dentro de la institución educativa.

#### **4.2.4 Personal Administrativo**

El personal administrativo del plantel Conalep Amealco, dedica su tiempo a las actividades que apoyan al proceso de enseñanza – aprendizaje al darle servicio a los alumnos, atender a los prestadores de servicios profesionales, mantener las instalaciones en buenas condiciones, así como los talleres, laboratorios y equipo informático para el buen uso de los alumnos.

De igual manera están consientes que su prioridad son los alumnos, pues son la parte fundamental de la institución, sin tener que dejar por un lado sus actividades administrativas.

Un líder educativo, en palabras del personal administrativo de este plantel, es aquella persona que está atento a la educación de los estudiantes, tiene la capacidad de saber tratar a los alumnos, prestadores de servicios profesionales y padres de familia y sobre todo es alguien que busca lo mejor para todas las personas.

Los administrativos de este plantel consideran que el director actual es un verdadero líder educativo porque identifican que esta comprometido con la educación, muestra contar con una visión amplia, es capaz en las actividades que se le asignan y es atento con todos y cada uno de ellos.

Consideran que posee las características personales y profesionales necesarias para ser director y es así como lo describen, es amable y tiene buen trato con quien lo rodea, es honrado, honesto, deja ver su entusiasmo y optimismo en sus actividades y se nota que esta comprometido con el Conalep. Es un buen líder y un ejemplo a seguir.

Actualmente, según los administrativos, el director no tiene que enfrentarse a problemas mientras el se encuentre comprometido con su equipo de trabajo y tenga la posibilidad de que se le asignen mayores recursos al plantel. Y confirman, que al estar pendiente de los asuntos del

plantel, al delegar las actividades y darle seguimiento a los problemas, el director cumple de una manera efectiva sus responsabilidades.

Al momento de que el director comparte su autoridad y trabaja en equipo da la pauta a que sus colaboradores mantengan un liderazgo dentro de la institución y es algo que le funciona bien, pues logra el compromiso por parte del personal administrativo del plantel y hace que esto se convierta en resultados positivos en la institución.

El director, al involucrarse constantemente en las actividades propias de la institución, contribuye verdaderamente en los resultados del plantel, al hacerse responsable de mejorarlo y manifestando su cercanía con los prestadores de servicios profesionales, estudiantes y comunicar decisiones importantes con sus colaboradores proyecta que se encuentra satisfecho con su trabajo como director.

Una relación completamente importante en el proceso de enseñanza aprendizaje es la relación que exista entre el director y los prestadores de servicios profesionales del plantel, de acuerdo a la opinión de los administrativos, procura apoyarlos en la realización de sus actividades prestadores de servicios profesionales, mantiene una buena comunicación con ellos proporciona, capacitación y consideran importante que si existiera mayor retroalimentación podría mejorar.

Mantiene un constante contacto con otros miembros de la comunidad como lo es con el sector público y privado, y aunado con todo su equipo de colaboradores logran tener una relación completamente efectiva.

La comunicación, característica importante de un líder educativo, en este momento es buena con sus colaboradores, los padres de familia y los alumnos y esta realiza de forma directa con cada uno de ellos.

En este capítulo se describió cual es la forma en que los actores de la educación ven, observan y describen cual es la función, actividades que describen mejor al director del plantel donde tienen mayor cercanía.

### **4.3 Plantel III CBTis 118**

El Plantel III CBTis 118 se ubica en el municipio de Corregidora, en el Estado de Querétaro. Es dirigido por su directora, quién es Maestra en Ciencias de Enseñanza de las Ciencias egresada del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CIDET). Su formación normalista es de Licenciatura en Docencia Tecnológica. Antes de ser Directora de Plantel, desempeño actividades como Subdirectora Académica del Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios (Cetis) # 142 del Municipio de Tequisquiapan. Tiene quince años y medio de experiencia educativa, desde estar frente a grupo, así como área administrativa.

#### **4.3.1 Director**

Para la directora las funciones más importantes que tiene a su cargo es la de coordinar los esfuerzos, académicos, administrativos, y recursos humanos y materiales. De igual manera, menciona que algunas de las funciones son la motivación, sensibilización, organización de la gente, análisis de la información, la toma de decisiones, tener presentes los proyectos institucionales, motivar proyectos innovadores dentro del mismo cuerpo colegiado, coordinar los esfuerzos de los administrativos para el logro de las metas así como mantener una buena imagen ante los padres de familia, alumnos, la sociedad. De igual manera tener vinculación con el sector productivo, así como autoridades del nivel educativo básico, medio, medio superior y superior. Tomando en consideración con el nivel de secundaria para saber que se les ofrecerá a los jóvenes al ingresar al Colegio, acerca de su formación y así determinar como se le entregaría a la sociedad.

Por ser una directora prácticamente nueva, menos de seis meses en el plantel le dedica la mayor parte de su tiempo actual a: Integración del grupo directivo, para poder retomar los proyectos institucionales, dando supervisión a las metas establecidas y determinando como van hasta el momento, para que a través del sistema de evaluación y mejora se determinan como será la forma de mejorar las metas de los indicadores de este semestre. Una vez que esto está

conformado se inicia con el trabajo como grupo directivo, para que a partir del próximo ciclo escolar empiecen a trabajar con los proyectos que se trabajarán con el inicio de su gestión. Considera que el tiempo que le está dando a estas actividades está sirviendo de mucho para poder lograr sus objetivos y echar andar sus proyectos en conjunto con su equipo de trabajo. De tal manera que se encuentra en un rediseño de sus estrategias para lograr culminar con éxito el semestre. Importante señalar que no solo la gestión de los recursos financieros, con la entrada de recursos propios por la inscripción de los jóvenes si no también la creatividad y diseño en los cuerpos colegiados, las academias es lo más importante dentro de la gestión, es lo que más peso se le debe dar, porque en función en que el docente haga en sus academias es lo que se puede proyectar en el aula. Si ellos no tienen una buena planeación académica y respaldo administrativo sus esfuerzos se pueden ver frustrados. Se trabaja mucho con los docentes en las academias para que se conceptualicen, se diseñen y que se de como resultado los proyectos para ejecutarse el próximo semestre.

Muchas ocasiones el trabajo se convierte rutinario al existir una secuencia a través de los proyectos institucionales, en donde es bien entendido que dichas actividades se tienen que realizar, como lo es la entrega de fichas para admisión, la entrega de boletas, o las ceremonias de graduación de nuestros egresados, etc. En cuanto al rediseño del trabajo cotidiano, es necesario delegar actividades el grupo directivo a su personal y que se tenga el tiempo de creatividad con el equipo, en donde estos espacios sirvan de reunión para generar nuevas ideas y proyectos. Al ser creativo se tienen nuevas ideas, nuevos proyectos.

Para la directora un líder educativo es aquel que logra hacer que los demás hagan lo que uno quiere que se haga, que lo realicen sin que ellos se den cuenta. Ella se visualiza como un líder educativo pues tiene la habilidad de motivar a la gente, toma en cuenta la opinión de su personal para realizar mejor las cosas, pues así visualizan mejor su trabajo. Ella considera que no es necesario como decirles como hacer el trabajo, pues ellas son las responsables de eso,

pero si ella los motiva para realizar mejor el trabajo serán más creativos y eficientes en su trabajo y lo harán con gusto.

Entre las características personales y profesionales las cuales las describe como un líder educativo son: Honestidad, mucha empatía, tolerancia, paciencia, los valores universales son los elementos clave de un líder, obviamente tiene que tener experiencia para poder abrir un panorama, una visión mas amplia, tiene que tener capacitación o actualización permanente para que tenga nuevas ideas y las transmita a su equipo y así se vaya dando la cadena. Y no solo la capacitación personal si no trabajar para que su personal tenga la misma oportunidad.

La problemática a la cual se está enfrentando actualmente es la desintegración, la formación de equipos de trabajo con diferentes objetivos, y la falta de empatía y tolerancia de algunos compañeros. Considera que la dinámica de los grupos sociales no permitirá nunca tener problemas, a veces se pueden ver venir, evitar o mediar pero siempre estarán presentes. Se vivieron momentos de tensión porque fueron casi seis meses sin la figura de un director en los que no se daba un resultado de quien se quedaba a la cabeza del plantel y eso resta autoridad porque aunque exista un encargado de ésta toda la comunidad sabe que ya se va. Al ser la directora de plantel toma la batuta a la velocidad que viene y con los tropiezos y empieza a caminar jalando poco a poco a su equipo de trabajo para tratar de alcanzar las metas. Tiene que luchar contra la misma rutina de trabajo, con paradigmas de cómo se deben de hacer las cosas, con visiones no tan amplias. El decir, de ir jalando a la gente, menciona la directora no significa minimizar los conocimientos del personal, ni dudar de sus capacidades, ni que se sientan amenazados en su trabajo. Algo que la asombra es que la gente necesita de la autoridad, y se siente responsable de esto pues todos tienen la confianza en ella, y es un trabajo muy gratificante.

Entre sus principales estrategias de trabajo por el momento son darle la confianza en el trabajo a su personal para que se sienta a gusto, darles su espacio y opinión en los diversos proyectos. En gestiones anteriores cuando estaban otros directores tenían a su propia gente



para ocupar los diferentes puestos clave y esto hacia que el personal tuviera miedo y desconfianza de poder perder su trabajo. Era una política muy burocrática, en donde todo el trabajo que se iba realizando se echa por la borda pues se tenía que volver a empezar, ya sea por presión, por miedo, amenazas, pero pocas veces bajo un esquema de colaboración. Ella pretende que del equipo que está conformado salir adelante con él y si existe una persona que no éste de acuerdo con esto ellas solas se van retirando, como no existe sinergia, colaboración y empatía solas se alejan del equipo de trabajo.

La forma en que puede asegurar es que tendrá una actitud positiva, con base en su preparación, actitud, toma de decisiones, criterio se garantiza que ella no cambiará y esto es un proceso de vida, es la garantía de que quiere alcanzar sus retos.

Considera de suma importancia el poder delegar el liderazgo a su personal porque es necesario que se hagan responsables de cada una de sus áreas, solo en el caso de que se rebasara o se eliminen todas las posibilidades podría entrar ella para la toma de una decisión. El personal identifica que existe una jerarquía y que ésta es la que ayuda es la que el funcione el plantel. Y determina "Quién esté a la cabeza del barco, es el encargado de llevarlos a todos a la tierra firme, con la ayuda del equipo de trabajo". El delegar no significa decirle "haz esto", al contrario: tenemos que tener esto para cumplir con un objetivo, es hacerles entender que el logro de esta meta es en beneficio de todos.

La comunicación es el principal factor que le ayuda a facilitarle el trabajo, porque al existir está, le queda claro que se conocen los objetivos. Sabe como esta su gente, puede notar desviaciones, puede tener acciones preventivas y correctivas para la toma de decisiones, para plantear estrategias. Si hay comunicación dentro de las academias pueden lograrse acuerdos. Si el docente no tiene comunicación con sus alumnos no existen buenos resultados.

Los padres de familia conforman una parte esencial en el proceso de la escuela. Se le toma en cuenta para la toma de decisiones, a través de una sociedad de padres de familia. Se

reúnen con ellos tres veces al semestre para las calificaciones, y se toman acuerdos para la labor en la escuela.

La vinculación para la directora es la que le da sentido a la escuela, sin está, no se sabría si los planes de estudio son pertinentes, para el sector educativo y el productivo, estas actividades se logran a través de comités de vinculación los cuales durante el semestre trabajan para que los jóvenes tengan espacios para practicar, en un contexto laboral, así como poder recabar información por las empresas que si la preparación que se les brinda es la necesaria, en donde puedan identificar las área de oportunidad.

En cuanto a los alumnos el contacto que se ha brindado, en primera instancia, se hizo en la presentación en la ceremonia de honores a la bandera, y posteriormente esta acudiendo a las aulas para presentarse y ponerse en contacto con ellos, y decirles que tienen la puerta abierta a cualquier inquietud, duda o sugerencia que se tenga para el bienestar del plantel y un exitoso proceso de enseñanza aprendizaje. Y así tengan la confianza de hablar y sentirse escuchados porque son la razón por la que se encuentra ahí. No es posible que se sientan al margen de la autoridad al contrario deben de sentirse parte del Colegio por su bienestar y que existe una comunión entre ellos y el director.

Manejan el buzón de sugerencias para que los alumnos puedan explayarse y decir lo que piensan y sugieren, en donde el personal levanta la información y se le da el seguimiento adecuado para dar solución a la petición. Y manejará un correo electrónico para que tengan la confianza de acercarse y lograr una comunicación directa con ella.

#### **4.3.2 Docentes**

Los docentes del plantel III CBTis 118, consideran que el proceso de enseñanza – aprendizaje y la evaluación son las actividades prioritarias que tienen como su trabajo dentro de la institución educativa; En cuanto si utiliza su tiempo adecuadamente la mayoría menciona que independientemente que los programas de estudio son extensos logran sacar adelante la

asignatura, pero en cuanto a que si debería de estar realizando otras actividades consideran que su superación personal y profesional es por el bien de los jóvenes pues esto ayuda que ellos estén actualizados en conocimientos y técnicas que les servirán en su vida laboral o académica.

Para ellos un líder educativo es aquella persona que esta al frente de la institución educativa. Es el guía y ejemplo a seguir, da la pauta al trabajo en equipo, se involucra en actividades académicas, y debe de ser una persona que su formación y experiencia conozca de pedagogía.

La actual directora de plantel es considerada como un líder educativo, porque han observado a pesar del poco tiempo que tiene ella en el puesto que se involucra y está al pendiente de plantel. Simplemente por las funciones que realiza acerca de dirigir, ha demostrado tener ideas positivas, es buena negociadora.

Entre las características personales y profesionales que la describen es que es una persona responsable, sencilla, tiene una muy buena actitud para todos, es respetuosa e innovadora, ha tomado decisiones importantes las cuales se han visto reflejadas en las personas, es empática, toma en consideración el punto de vista de su personal administrativo y docente, la gente se siente motivada por que los alienta a ser mejores.

Algunos consideran que le faltan algunas características para ser realmente un líder educativo como lo es no poder lograr que la gente cambie, que tenga mayor acercamiento con los alumnos y los docentes.

Entre los principales problemas a los cuales se enfrenta actualmente la directora del plantel es la resistencia al cambio por parte del personal administrativo, docente en la forma en la que realizan su trabajo, esto a su vez ocasiona que la toma de decisiones no sea adecuada, así como el de proveer de más recursos y tecnología al plantel. En realidad los docentes no saben si estos problemas puedan evitarse.

La Directora ha logrado involucrarse con la mayoría de su personal administrativo. La organización, responsabilidad, el delegar la autoridad y estar presente en las reuniones de

academia son algunas de las estrategias que usa la directora en su trabajo. Por el poco tiempo que tiene en el puesto consideran que para poder determinar si la directora es efectiva debe de llevar a cabo supervisiones a las actividades realizadas, así como lograr los objetivos impuestos en la administración anterior y empezando a determinar objetivos y metas para su gestión.

El equipo de trabajo con el que cuenta la directora es de suma importancia pues a los jefes de departamento los involucra en su estrategia y a su vez ellos sean líderes del personal a su cargo. Esto le ha permitido que sus actividades vayan funcionando poco a poco y esto le ayude a que los resultados de la institución sean de acuerdo a lo planeado. Pues esto beneficia que haya mayor involucramiento en la problemática existente, por ende que se resuelvan los problemas y le permita dar capacitación docente para el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje.

La directora del plantel pudiera contribuir un poco más participando en actividades culturales y deportivas, llevando a cabo reuniones periódicas con sus colaboradores y teniendo mejor comunicación.

Tomando en consideración lo anterior y aunado a los factores que le facilitan el trabajo a la directora es que tiene calidad humana, respeta y se involucra con los actores de la educación, le gusta el trabajo en equipo y se nota que planea sus actividades.

Por otro lado se han observado que existe poco contacto con los padres de familia, pues no se ha realizado reunión alguna para que tenga la oportunidad de presentarse ante ellos y ponerse a sus órdenes, en tanto con los alumnos y los docentes lo hizo en un principio aprovechando la ceremonia de honores a la bandera y poco a poco irse presentando e involucrándose con ellos.

Las reuniones a las que asiste con autoridades educativas, personal del sector productivo son algunos de los contactos que se realizan a través de la vinculación, en donde se encuentra localizando espacios para las prácticas de los alumnos, así como llevar a cabo convenios interinstitucionales para la capacitación de los docentes.

### 4.3.3 Alumnos

Los alumnos del plantel III CBTis 118, describen a la directora como una persona amable, dispuesta a ayudar a otros, sociable, líder en las actividades que dirige, de buen carácter, respetuosa, alegre, sencilla, trabajadora y exigente. Un porcentaje menciona que no la conoce. Entre las características positivas que han observado de ella, es que es profesional educada, pero les encantaría que mejorara la comunicación con ellos, que se acerque a ellos para que conozca sus necesidades, que brinde su apoyo a actividades culturales, deportivas y sociales.

Lo que piensan los alumnos sobre cual es el rol que debe de tener la directora del plantel es de suma importancia, consideran que lo principal es que es la guía de la institución, lo cual esto aportará el mejoramiento de las instalaciones, que el hecho de dirigir la escuela le ayude estar al pendiente de los alumnos. El tiempo que esta dentro de las instalaciones, según los alumnos puede aprovecharlo en solucionar los problemas y estar al tanto de las necesidades de los alumnos, que se de el tiempo para asistir a los eventos organizados, que no sólo este en los Honores a la bandera, pues la ausencia de la directora hace que se pierda ese relación y no se dé solución a lo que se requiere.

Hasta el momento, el contacto que se tiene con los alumnos y con sus padres de familia es poco, por el corto tiempo que tiene la directora en el puesto, en donde ha puesto más énfasis es en el contacto con su personal para sacar adelante los rezagos en los cuales se vio encerrado el plantel.

Para los jóvenes un director ideal es una persona que a través de su ejemplo motiva a los demás a salir adelante, la responsabilidad y puntualidad son características fundamentales para que en la institución se dé educación con calidad y por ende, la comunicación con los alumnos se de la solución de problema.

Y comentan lo anterior porque consideran que existe una diferencia muy marcada entre un líder y administrador, en donde el primero lo caracteriza que lo siguen, se apoya en su grupo

de trabajo, y busca la resolución de los problemas; en cuanto al administrador lo manifiestan como la persona que realiza las indicaciones que se le da, administra los recursos que tiene a la mano para dar respuesta a las necesidades presentadas en su labor.

#### **4.3.4 Personal Administrativo**

En el plantel III CBTis 118, el personal administrativo consideran que su función principal es la de atender a todos y cada uno de sus alumnos y como actividades secundarias manifiestan la de entregar documentos, colaborar con el área de vinculación, llevar acabo la supervisión pertinente a los docentes, entre muchas otras actividades. Es manifestado por ellos que la prioridad que tienen es dar un excelente servicio a los alumnos, docentes y padres de familia, a través de su trabajo diario consideran que su tiempo esta bien invertido porque se dedican a realizar sus labores e innovando actividades que va realizando.

La actual directora es considerada por su personal administrativo como una líder educativa porque observan que realiza su trabajo de forma organizada, y por la forma en la que llevo al dirigir el plantel, y hacen esta afirmación pues describen a un líder educativo como la persona que cuenta con conocimientos, experiencia que se adapte y pueda controlar a su personal.

Las características profesionales que posee la directora es que es una líder que toma decisiones en pro del plantel, es responsable y profesional con las acciones que realiza, y consideran que le faltaría contribuir un poco más en la comunicación e integración con su personal.

Los problemas para un director están al día pero identifica gran parte del personal administrativo que a los cuales se presentan actualmente es el no tener constante contacto con los alumnos, pero no saben si esto es posible poder evitarse. Consideran, que de acuerdo a la experiencia que tiene, acercándose a ellos podrían evitarse un problema mayor.

Las principales estrategias con las que cuenta la directora es su forma de trabajar y delegar, controlar, supervisar el trabajo que les encarga a sus colaboradores, y es así que al verificar que se lleven acabo las actividades y la evaluación de las metas puede asegurar que esta cumpliendo con su responsabilidad y es efectivo al estar frente a un plantel educativo.

Se ha observado que la directora es una persona a la cual le gusta delegar responsabilidades y actividades a sus jefes inmediatos, el cual le ha funcionado para no enfrascarse en una rutina o trabajo operativo. Por ende, esto permite un beneficio al plantel y continuara contribuyendo al cumplimiento de las metas de programas institucionales, creando un buen ambiente de trabajo, involucrándose en diferentes actividades académicas.

Entre los múltiples factores con los que puede contar la directora del plantel III para facilitarle el trabajo es organizar y conformar un excelente equipo de trabajo al cual le delegará actividades en pro del Colegio, y así contribuirá al apoyo del trabajo de los docentes interactuando con ellos a través de las reuniones de academias y planeando desde un principio la forma de trabajar. Así a través, de la retroalimentación de estas reuniones, mejorara la relación y el trabajo.

El personal administrativo ha observado que el acercamiento que procura tener la directora con los docentes, padres de familia y alumnos es de forma directa con cada uno de ellos en la medida de sus posibilidades; además del contacto a través de la vinculación en el sector productivo y educativo para lograr insertar a los estudiantes en prácticas profesionales, servicio social, y en su caso para laborar con ellos.

El capítulo de resultados nos permite conocer cuales fueron las respuestas que se obtuvieron en la entrevista de cada uno de los directores de plantel; así como la forma en la que los alumnos, prestadores de servicios profesionales (docentes), y personal administrativo visualizan y conocen a la persona que los dirige. Por lo tanto es importe conocer como se comparan los resultados obtenidos con la literatura descrita en temas anteriores.

## **Capítulo 5**

### **Discusión**

El capítulo de discusión permitirá visualizar las diferencias existentes de los resultados obtenidos de cada uno de los instrumentos aplicados en los planteles Conalep San Juan del Río, Amealco y el plantel del CBTis 118 con la literatura utilizada para contar con los elementos necesarios para definir el perfil del director de un plantel del Conalep Querétaro y el del CBTis 118. El capítulo presenta en primer término la forma en que los resultados, se adecuan o contraponen con la literatura utilizada, con esto identificaremos las áreas de oportunidad de los directores, así como las fortalezas con las que cuentan, para así realizar una propuesta de mejora a través de sugerencias y recomendaciones que les permitirá robustecer y enriquecer el trabajo como directivos, y poder así identificar de qué manera el liderazgo del director del plantel es necesario para lograr una efectividad institucional.

#### **5.1 Discusión de los resultados**

El problema identificado para esta investigación, es identificar si el liderazgo de los directores de los planteles influye en la eficacia de las mismas, para esto se considerarán algunos conceptos de liderazgo para identificar si los directores cumplen con las características marcadas.

Tomando en consideración todas y cada una de las entrevistas así como las encuestas realizadas para esta investigación, los directores del plantel I Conalep San Juan del Río, del plantel II Amealco y el Plantel III CBTis 118 coinciden con lo que describe Elizondo (2001).

El directivo escolar ocupa un lugar primordial en la estructura del sistema educativo. Su papel es principalmente de articulador y enlace entre las diversas instancias. Para el cumplimiento de estas funciones deber ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo en la comunidad. Es decir, el



directivo deber ser animador y gestor de nuevos procesos de interrelación humana. (p. 31).

En las entrevistas que se realizaron personalmente a los directores de plantel mostraron su compromiso con la institución educativa, consideran que los alumnos y prestadores de servicios profesionales son las partes fundamentales del proceso enseñanza aprendizaje y coinciden con Smith y Andrews (citados por De Vicente, 2001) en donde consideran cuatro áreas de interacción que entienden al director como: proveedor de recurso, como recurso, comunicador y presencia visible.

Los prestadores de servicios profesionales (docentes), coinciden con la descripción que hace De Vicente (2001) que el director es el eje del desarrollo profesional docente, de la innovación curricular, de la supervisión y de la evaluación, por el simple hecho de que a éste le corresponde estar al tanto de lo que pasa en la institución y tomar cada una de las decisiones clave para medir y evaluar los conflictos y darle solución a los problemas.

Importante considerar para cada uno de los actores de la educación que la comunicación que debe de existir con el director de plantel es fundamental. De hecho Huerta (2001, p. 36) comenta que “mejorar o modificar la comunicación interpersonal, requiere de tomar conciencia de nuestros actos y de reaprender nuevas formas de dialogar con los otros”. Es necesario que cada uno de los directores de plantel se acerque a su personal, alumnos, prestadores de servicios profesionales y padres de familia para tener esta herramienta y que en conjunto puedan llegar a cumplir objetivos claros que cuenta la institución educativa. De esta forma, y al trabajar en equipo, puede lograrse éxito tal y como lo manifiesta Huerta (2001. p.158 -159) “La tarea educativa es un acto social, no individual, y que de no establecerse acciones que impliquen una participación responsable de los involucrados, será difícil mejorar la calidad del servicio educativo” Es así que si los prestadores de servicios profesionales imparten sus asignaturas con calidad, los alumnos ponen empeño para aprender, los administrativos en proporcionar lo necesario para que se de el proceso, el directivo al gestionar los recursos y los padres de familia

en apoyar a sus hijos en la educación se podrá lograr que la sociedad cambie y se convierta en una juventud preparada.

Al hablar de liderazgo los actores de la educación comparten con Elizondo (2001, p.66) al definir liderazgo como “la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el logro de las metas del grupo”; El grado de influencia que pueda tener el director con el personal administrativo, prestadores de servicios profesionales y alumnos le permitirá alcanzar una efectividad institucional al cumplir con cada uno de los objetivos de la institución que representa. Tal y como se visualiza en el plantel I Conalep San Juan del Río en donde el personal administrativo se ha sumado a la labor de la directora y esto permite que los resultados que se obtengan sean positivos.

El director toma un papel muy importante y sobre todo dependiendo del estilo de liderazgo en el que se ve reflejado, por lo mismo Elizondo (2001) menciona que un directivo que “ejerce un liderazgo definido, estimulador, integrador de esfuerzos y principalmente centrado al logro de sus objetivos claros y compartidos.” Por lo tanto en la presente investigación se identifiqué que los tres directores van acercándose, ya que al transcurrir el tiempo se está formalizando la relación con los prestadores de servicios profesionales (docentes), alumnos, y el personal administrativo, donde esto le ayudará a cumplir con objetivos necesarios para que el plantel muestre mejoría en sus indicadores institucionales.

Retomando la labor de los directores de planteles del Conalep Querétaro y el CBTis 118 los prestadores de servicios profesionales (docentes), alumnos y padres de familia necesitan ser escuchados y requieren de ser atendidos tal y como lo comenta De Vicente (2001, p.44) “el director que se toma el tiempo para dar una palmadita en la espalda a sus profesores, para tranquilizar al padre angustiado o para secar los ojos de un chico asustado es el líder más efectivo”.

Se ha identificado que el perfil de cada uno de los directores es diferente, no obstante, mantienen un objetivo en común, el cual es mejorar el desempeño académico de sus estudiantes, apoyando a los prestadores de servicios profesionales (docentes) en una actualización y capacitación en temas inherentes a los programas de estudio.

Es así que actualmente dos de los directores de Conalep Querétaro y el director del plantel CBTis 118, son los que se acercan a la definición que menciona anteriormente el autor, pues se da el tiempo de escucharlos, de pasear por los pasillos, de interesarse en cada una de las actividades .

## **5.2 Validez interna y externa**

Hablar de validez interna y externa es hablar de confianza en el desarrollo de proyecto de la investigación, de tal forma que cabe mencionar que toda la información recabada en cada una de las encuestas aplicadas al personal administrativo, alumnos, prestadores de servicios profesionales, así como las entrevistas a cada uno de los directores de plantel se realizaron con una total responsabilidad. Es así que si les surgía alguna duda en alguno de los instrumentos se les proporcionó el fin de los reactivos, para poder contar con información clara y fidedigna, con el objetivo de que al momento de realizar el conteo de los datos. El haber llevado este tipo de actividad se puede certificar que el proyecto de investigación es confiable, por ende válido.

De igual forma en lo que respecta a los instrumentos antes mencionados estos fueron proporcionados por la titular del proyecto la Dra. Kathryn Singh Wood Howe, en donde los resultados que emanen de estos reactivos pueden ser utilizados y comparados con futuros.

Y tomando en consideración que la efectividad institucional es una de las características principales del perfil del director, este capítulo refleja como se conducen los directores de los planteles Conalep San Juan del Río, Amealco y el CBTis 118.

### **5.3 Alcance y limitaciones**

El trabajo de investigación implementado en las asignaturas de Proyecto I y II, pertenecientes al programa de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey aplicado para el Colegio de Educación Profesional del Estado de Querétaro donde se imparte la Educación Profesional Técnica Bachiller, así como, al Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios en donde los instrumentos se aplicaron a los Directores educativos, alumnos, prestadores de servicios profesionales, docentes y personal administrativo de los planteles Conalep San Juan del Río y Amealco y del CBTis 118. De tal forma a continuación se describirán los alcances y limitaciones a los que se enfrentó.

#### **Alcances:**

- Este trabajo es el resultado de las asignaturas de Proyecto I y II de la Maestría de Administración de Instituciones Educativas de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

- El Conalep-Querétaro pertenece al Sistema de Colegios de Educación Profesional Técnico.

- El documento se enfocó al Conalep Querétaro, específicamente a los planteles I ubicado en el municipio de San Juan del Río, el plantel II en el municipio de Amealco, y el plantel III del CBTis 118 en el municipio de Corregidora; La matrícula escolar oscila entre mil doscientos y ochocientos alumnos, para el primero y el tercero, en cambio el segundo disminuye aproximadamente a una cantidad de 400 alumnos.

- El trabajo de investigación se desarrolla durante dos semestres, tanto para los trabajos de investigación de la literatura, la aplicación de la metodología, la recolección de datos, los resultados, el trabajo de campo, donde este último se lleva a cabo durante el noveno y séptimo mes del año 2008.

- Los dos directores de los planteles del Conalep Querétaro, no cuentan con una formación pedagógica, su formación es profesional, pero a lo largo de su vida laboral han sido capacitados en el rubro, lo cual les ha permitido poder desempeñar mejor su función como directores.

- La investigación es de tipo cualitativo en donde se aplicaron entrevistas personales a los directores de los tres planteles, así como las encuestas y/o cuestionarios a prestadores de servicios académicos (docentes), personal administrativo y alumnos en las instalaciones de los planteles.

- Tal y como se comento en la definición del problema se cuenta con la autorización del Director General de Conalep Querétaro, el M. en C. David Chaparro Aguilar, y de la Directora del Plantel CBTis 118, la MCEC. Ma. Teresa de Jesús Faddul Sánchez, (ver apéndice A), en donde nos autorizan la aplicación del estudio en las instituciones educativas, y en donde se mantiene el anonimato de los nombres reales de los directores de plantel.

- La aplicación de las entrevistas y las encuestas aplicadas nos permitirá conocer un poco más como visualizan los actores de la educación al director del plantel.

#### Limitaciones:

En el desarrollo de este trabajo de investigación encontramos algunas limitaciones las cuales se mencionarán a continuación:

- La dificultad de poder entrevistar al Director de plantel fuera de su ámbito de trabajo.
- La cantidad y ámbito cultural de los actores de la educación en cada uno de los planteles.

- El corto periodo para la aplicación de los instrumentos.
- La carga de trabajo el personal administrativo no contestara el instrumentos
- Que los prestadores de servicios profesionales del Conalep Querétaro concluyeran la encuesta, por el tipo de contratación que se encuentran en la institución.
- Considerar que la muestra aplicada sea la correcta.
- El no conocer la comunicación no verbal de los entrevistados, y poder malinterpretar esas señales.
- La falta de experiencia de su servidora en el momento de realizar el trabajo de campo.
- En lo que respecta al plantel I la apatía de los alumnos, prestadores de servicios profesionales, personal administrativo al no contar con un compromiso serio con la institución a al elaboración de los instrumentos proporcionados.

#### **5.4 Sugerencias para estudios futuros**

Tomando como base la presente investigación sobre Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional, puede considerarse importante para el Conalep-Querétaro y para el CBTis 118 contar con un programa de capacitación directiva en donde se pueda proporcionar las herramientas necesarias que pudiera requerir el director para poder brindar su trabajo con mayor efectividad.

De igual manera de que forma el directivo puede lograr contribuir con su trabajo a la labor social comunitario y así de esta forma ayudar, fomentar el autoempleo.

Todo esto puede llevarnos al consenso de cada uno de los participantes en donde con la conciencia absoluta y el compromiso para sacar adelante el plantel permitiría en primer instancia que la operación de la escuela sea de forma eficaz y eficiente.

## **5.5 Conclusión**

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos en esta investigación de campo. La información organizada de tal manera que el orden en que se muestra permite dar respuesta a la pregunta de investigación:

### **¿De qué manera el liderazgo del director del plantel es necesario para lograr una efectividad institucional?**

De tal manera y una vez identificando que los Directores de planteles tienen poco contacto con algunos de los actores de la educación: prestadores de servicios profesionales (docentes) y alumnos para que puedan interactuar y conocer mutuamente sus necesidades y así lograr que el proceso de enseñanza aprendizaje se dé con éxito.

Tomando los resultados de cada uno de ellos podemos decir lo siguiente:

- a) Personal Administrativo: En general en los tres planteles el personal está a la expectativa del desenvolvimiento del director hacia ellos, y esto da como consecuencia que el apoyo, trabajo y disposición se vea truncado y no se de al 100%, la falta de trabajo en equipo puede verse fracturada y los resultados académicos verse afectados.
- b) Alumnos: El hecho de visualizar al director como solo una autoridad esto afecta en el desempeño de los jóvenes, porque sus inquietudes, necesidades no saben hacia quien encaminarlas y por tal motivo existen desacuerdos en donde exigen cosas sin tener el

conocimiento previo o la ayuda directiva para darle solución a cada una de sus necesidades.

- c) Prestadores de servicios profesionales (docentes): Es el principal actor del proceso de
- d) con el director del plantel, no pueden expresar de forma abierta su sentir, así como de cada una de las estrategias que pudieran ocuparse en la labor docente para que el aprendizaje se realice ya sea dentro o fuera de las áreas.
- e) Padres de Familia: Aunque el contacto no es tan directo como en el educación básica, muchos de los padres de familia consideran pertinente tener el contacto físico con el Director del plantel por ser la cabeza e imagen de la institución educativa, solicitan que pueda estar presente en las reuniones de padres de familia en donde se entregan las boletas de sus hijos, para poder externarle alguna inquietud o sugerencia.

Con el objetivo de relacionar la efectividad del director se muestra la información relacionada con la prueba ENLACE, a nivel media superior, como se muestra más adelante, el cual nos permite, a través de su objetivo de visualizar la capacidad de los jóvenes de este nivel en aplicar situaciones del mundo real, en base a sus habilidades y conocimientos los cuales fueron adquiridos a lo largo de su educación media superior. Entre sus características es que es una prueba de habilidad lectora y matemática; Es considerada de bajo impacto, pues sus resultados ni ayudan ni perjudican su vida académica; no les permite la entrada a instituciones de nivel superior.

En lo que respecta a las dos habilidades a evaluar la lectora se basa en los procesos de extracción e interpretación y reflexión en 4 tipos de textos ( apelativo, expositivo, narrativo y argumentativo); y en cuanto a la habilidad matemática reproducción, conexión y reflexión en los siguientes contenidos matemáticos: Cantidad, Espacio y Forma, Cambio y Relaciones y Matemáticas Básicas.



Por ende, tomando en consideración la prueba enlace como instrumento para medir la efectividad institucional, sobre los resultados de la escuela, en la entidad (estado) y en el país. Considerando la matrícula del plantel I Conalep San Juan del Río, la cual está distribuida de tal manera que los últimos semestres de cada una de sus carreras están en el turno vespertino, tal y como se muestra en la tabla 2.

<b>Habilidad Lectora</b>				
	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
Escuela	7.6	40.5	4.6	5.9
Entidad	4.9	36.10	52.1	7.0
País	17.1	42.2	37.7	3.0
<b>Habilidad Matemática</b>				
	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
Escuela	49.8	40.3	9.0	0.9
Entidad	36.6	49.9	12.4	1.0
País	56.9	35.9	6.4	0.8

Tabla 2: Resultados Prueba Enlace 2008. Plantel I Conalep San Juan del Río

En el plantel I Conalep San Juan del Río en ambas habilidades se encuentran en el rubro de “ELEMENTAL”, pero solo en la lectora están por debajo de la media nacional con 40.5% de 42.2%, y en la matemática por encima de la media nacional con 40.3% de 35.9%

En lo que se refiere al plantel II Conalep Amealco, el cual solo cuenta con un turno escolar, muestra a través de la tabla 3, de igual forma encontrara los conceptos de Insuficiente, Elemental, Bueno y Excelente para cada una de las habilidades en los Apéndices E y F respectivamente.

<b>Habilidad Lectora</b>				
	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
Escuela	8.5	39.0	47.5	5.1
Entidad	4.9	36.1	52.1	7.0
País	17.1	42.2	37.7	3.0
<b>Habilidad Matemática</b>				
	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
Escuela	30.5	55.9	13.6	0.0
Entidad	36.6	49.9	12.4	1.0
País	56.9	35.9	6.4	0.8

Tabla 3: Resultados Prueba Enlace 2008. Plantel II Conalep Amealco

Se puede observar que en lo que respecta a la habilidad lectora los estudiantes del plantel II se encuentran en el rango de “BUENO” con un 47.5% por arriba de la media nacional de 37.7%. Y en lo que respecta a la habilidad matemática el mayor porcentaje es de 55.9% en el rubro de “ELEMENTAL” donde habrá que recordar que no significa que estén mal, sino que manejan lo básico estipulado en la prueba.

En lo que respecta al Plantel III CBTis 118 se consideró solo el turno vespertino puesto que solo se nos brindo la oportunidad de hacer el estudio en este turno, tal y como se muestra en la tabla 4.

<b>Habilidad Lectora</b>				
	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
Escuela	8.5	29.8	56.2	5.5
Entidad	6.1	29.6	55.8	8.5
País	12.7	35.5	45.6	6.1
<b>Habilidad Matemática</b>				
	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
Escuela	19.8	47.0	29.3	3.9
Entidad	27.5	44.6	21.4	6.5
País	41.8	40.3	14.2	3.7

Tabla 4: Resultados Prueba Enlace 2008. Plantel III CBTis 118

En lo que se refiere al Plantel III CBTis 118, los alumnos del turno vespertino de la habilidad lectora manifiestan el mismo porcentaje de “BUENO” del 56.2% por arriba de la media nacional del 45.6%. En cambio para la habilidad matemática existe se encuentra su mayor porcentaje en “ELEMENTAL” del 47.0% del 40.3% nacional.

Se puede concluir que la prueba ENLACE, a pesar que solo es un diagnóstico para saber como pueden enfrentarse los jóvenes a situaciones reales en varios contextos nos permiten visualizar que existen áreas de oportunidad para ellos en estas dos habilidades en donde las autoridades competentes del Conalep Querétaro y del CBTis 118 y de cada uno los planteles pueden desarrollar estrategias en pro de mejores resultados y por ende de aumentar la efectividad institucional, por tal motivo y en base a todos los resultados presentados se puede realizar la sugerencia de que el perfil del director del plantel, ya que se considera que efectivamente se requiere que el director de las escuelas de nivel medio superior sean líderes para que pueda guiar y llevar al logro de excelentes resultados de la institución educativa y por ende, los resultados sean muestra de efectividad institucional.

El Director de plantel deberá de enfrentarse a grandes retos por ser la cabeza, el guía de la institución educativa, que junto a su personal administrativo lo ayuden a cumplir con los objetivos educativos del plantel, en donde cada una de sus habilidades, capacidades, conocimientos son indispensables para que su grupo de trabajo reaccione ante esa situación y lo reconozca como un director con liderazgo. Entre estas podríamos mencionar:

- En que deberá de contar con conocimientos pedagógicos para poder desarrollar programas educativos, interpretar y desarrollar programas de estudio.
- La manera en la que se relaciona con su equipo de trabajo, los alumnos, prestadores de servicios profesionales (docentes), autoridades educativas para lograr cumplir y superar las metas establecidas en indicadores académicos.

- Ser seguro al tener la oportunidad de tomar las decisiones correctas en pro del plantel.
- Identificar que su trabajo y las gestiones que realice será para lograr el beneficio del plantel en cuanto a recursos, equipamiento, y construcción de infraestructura.
- La confianza que pueda proporcionar a su equipo de trabajo para la delegación de autoridad y responsabilidad.
- El carácter del director del plantel es importante, el encontrar a un director que esta dispuesto a trabajar, que posee gracia al comunicarse con los demás eso le permitirá que su equipo de trabajo tenga buena disposición para trabajar.

En lo que se refiere al liderazgo de los directores de los planteles Conalep San Juan del Río, Amealco y el del Cutis 118, ambos por su desarrollo laboral, el tiempo que llevan en el puesto o por su experiencia laboral, les permite considerarse líderes educativos, pues su equipo de trabajo les sigue y les dan resultados, tal y como lo menciona Elizondo (2001, p. 66). “el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el logro de las metas del grupo”,

En cuanto a las funciones que el director de un plantel puede desarrollar se enumeran las relacionadas en el proyecto del Manual de Organización del Conalep Querétaro, y las cuales pueden aplicarse para los tres directores, tales como:

1. Dirigir académica y técnicamente al plantel de acuerdo con la normatividad aplicable.
2. Representar al plantel ante autoridades y organismos en el ámbito territorial y funcional de su competencia.
3. Proporcionar información necesaria para los procesos legales que se observen en relación con el plantel.

4. Dirigir y controlar la administración escolar para la acreditación de las asignaturas y módulos de cada una de las especialidades con que cuenta el plantel.
5. Dirigir y verificar la realización de las actividades culturales, deportivas y sociales dentro del plantel.
6. Autorizar los cambios de turno, carrera y plantel de los alumnos observando la normatividad establecida.
7. Extender diplomas y constancias de acreditaciones por niveles, grados escolares, por materias u otra unidad de aprendizaje de acuerdo a lo estipulado en los planes de estudio y programas de capacitación correspondiente.
8. Extender constancias de validez y liberación del servicio social y prácticas profesionales.
9. Validar el proceso de exámenes profesionales.
10. Validar la expedición de certificados de grados académicos y títulos profesionales.
11. Administrar el programa de becas en beneficio de la comunidad estudiantil del plantel.
12. Revisar y proponer las actualizaciones y adecuaciones a perfiles y a los planes y programas del modelo académico del sistema.
13. Planear y proponer la capacitación, formación y actualización de los Prestadores de Servicios Profesionales (docentes).
14. Establecer mecanismos de comunicación con la comunidad académica que propicie un ambiente sano y armónico en el plantel.
15. Proponer la generación de recursos propios a través de la venta de servicios de capacitación, evaluación de competencias y asistencia técnica para apoyar la adquisición y el mantenimiento de equipo e infraestructura necesarios para el buen funcionamiento del plantel, enfocado al Conalep Querétaro.
16. Proponer la generación de recursos propios para apoyar la adquisición y el mantenimiento de equipo e infraestructura necesarios para el buen funcionamiento del plantel,

17. Fomentar la promoción y vinculación con los sectores productivo, público, social, privado y educativo del entorno, de los servicios que ofrece el plantel.
18. Coordinar y dar seguimiento a los convenios realizados con los sectores productivo, público, social, privado y educativo.
19. Coordinar el funcionamiento del Comité de Vinculación del plantel.
20. Coordinar y verificar la operación de los servicios de los Programas de Atención a la Comunidad.
21. Fomentar la promoción de acciones tendientes a la obtención de donaciones para incrementar los bienes propiedad del Colegio.
22. Rendir informes de las actividades del plantel que le sea solicitada por las autoridades del Colegio.
23. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros del plantel conforme a la ley y normatividad aplicable, ejerciendo el presupuesto autorizado sujetándose a los criterios de racionalidad y austeridad establecidos.
24. Cumplir los instrumentos o normas que rigen las relaciones de trabajo dentro de su ámbito de acción.
25. Validar las incidencias de personal administrativo y Prestadores de Servicios Profesionales (docentes)
26. Autorizar conforme a la normatividad, licencias, permisos, cambios de horario, comisiones sindicales, movimientos e incidencias del personal a su cargo.
27. Atender a la delegación sindical acreditada en el plantel en todos los asuntos derivados de la relación de trabajo.
28. Salvaguardar los recursos asignados al plantel.
29. Revisar y proponer actualizaciones a la normatividad en su ámbito de competencia.
30. Autorizar y verificar el cumplimiento del Programa de Mantenimiento Preventivo y/o Correctivo que se realice en el plantel.

31. Verificar que los bienes muebles del plantel bajo su custodia se encuentren en condiciones de operación y en su caso informar a la autoridad competente de cualquier siniestro que se presente.
32. Proponer la baja de mobiliario y equipo conforme a la normatividad vigente.
33. Atender y dar seguimiento a las auditorias administrativas, contables y financieras aplicadas al plantel.
34. Elaborar, evaluar y dar seguimiento a los proyectos de desarrollo del plantel a corto, mediano y largo plazo.
35. Proponer las estrategias y acciones a realizar para el logro de los objetivos del Colegio.
36. Operar los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.
37. Atender como responsable del Plantel a las auditorias que se practiquen al Sistema de Gestión de la Calidad.
38. Administrar y autorizar conforme a la normatividad establecida, las solicitudes de adquisiciones de materiales, servicios y equipos necesarios para la prestación de los servicios que ofrece el plantel.
39. Cumplir las políticas, directrices, acuerdos, resoluciones y disposiciones que determine las autoridades.
40. Ejercer las demás atribuciones conferidas por este ordenamiento, otras disposiciones legales aplicables. Todo esto beneficiara en gran medida la labor directiva, tal y como lo describe De Vicente (2001. P.34). “se requieren verdaderos líderes comprometidos con el cambio, con la búsqueda de nuevas formas de organización, con la creación de verdaderas comunidades profesionales; directores que inciten y apoyen la transformación de la enseñanza y de la escuela”

Las relaciones que pueda adquirir y mantener con la comunidad educativa son de suma importancia para el desarrollo y logro de los objetivos de la institución educativa; Dicha comunidad educativa esta conformada por los prestadores de servicios profesionales, alumnos, padres de familia y personal administrativo.

- a) La comunicación y relaciones que mantenga con el alumnado son de suma importancia, ya que sin la presencia de ellos el objetivo y la razón de ser de una institución educativa se vería truncada, pues son la parte esencial. La falta de conocimiento de la figura o imagen del Colegio impactaría mucho pues los jóvenes de educación media superior se encuentran de forma sensible y muchas ocasiones consideran que no son tomadas en cuenta sus necesidades.
- b) Los prestadores de servicios profesionales son la herramienta que proporciona la información necesaria para el proceso de enseñanza aprendizaje, y por lo tanto la relación que tenga el director de plantel debe de ser estrecha pues son los principales promotores del aprendizaje. La capacitación que el director promueva y proporcione a los prestadores de servicios profesionales será de utilidad para el mejor desempeño del alumnado y por ende, mayor efectividad institucional.
- c) En cuanto a su personal administrativo, puede catalogarse, que son sus oídos, manos, sus ojos, son la parte operativa y administrativa para que el plantel funcione y que se le de el mejor uso a los recursos gestionados con las autoridades, la comunicación y eficaz relación que pueda tener con ellos tendrá como resultado la optimización de los recursos, el logro de los objetivos instituciones y el hecho de poder brindar con calidad el servicio que brindan.



Lo presentado anteriormente es la parte fundamental en donde se muestra el perfil del director de plantel y donde nos permite dar respuesta a la pregunta de investigación **¿De qué manera el liderazgo del director del plantel es necesario para lograr una efectividad institucional?**

Hoy puede concluirse que efectivamente el liderazgo es importante y debe de considerarlo el director de plantel, pues a través de éste, le permitirá tener una convivencia escolar con los actores educativos y por ende, generará un ambiente propicio para la formación de los alumnos. Hay que considerar que el liderazgo es un factor determinante para lograr una efectividad institucional.

## Lista de Referencias

- Arias, A. & Cantón, I. (2006). El liderazgo y la dirección de los centros educativos. Barcelona, España. Editorial Da Vinci.
- BIENVENIDOS A QUERÉTARO (2004) Información general del estado de Querétaro, Consultado el 21 de mayo de 2009 en <http://www.Querétaro-mexico.com.mx/general/>
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid, España: Editorial la Muralla.
- Boyett, J. y & Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá, Colombia: Norma.
- De Vicente, P. (2001). *Viaje al centro de la dirección de las instituciones educativas*. Bilbao, España: Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Deusto.
- De la Cerda J. y Núñez F. (1998) *La Administración en Desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*. México: Diana.
- Díez, E. y Valle, Rosa E. El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*
- Elizondo Huerta, A. (2001). *La nueva escuela, I: Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México, D.F.: Paidós.
- Elizondo Huerta, A. (2001). *La nueva escuela, II: Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México, D.F.: Paidós.
- ENCICLOPEDIA DE LOS MUNICIPIOS (s/f) Información general de los municipios de Corregidora, San Juan del Río y Amealco. Consultado el 11 de Mayo de 2009 en [http://www.Querétaro.gob.mx/nuestro\\_edo/info\\_gral](http://www.Querétaro.gob.mx/nuestro_edo/info_gral)
- ENLACE (2009) Resultados de la prueba ENLACE 2009. Consultado el 20 de Abril de 2009 en <http://enlacemedia.sep.gob.mx/>
- Programa Institucional 2007 – 2012, impreso por el Colegio de Educación Profesional Técnica.

Proyecto del Manual de Organización del Conalep Querétaro.

Senge P.M. (1998), La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje, México. Garnica

## **Apéndice B**

### **Entrevista para el Director**

#### **Instrumento 1**

##### **Pregunta de entrevista para el director:**

1. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.
2. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?
3. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? ¿A qué dedicaría su tiempo?
4. ¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?
5. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?
6. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?
7. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades?
8. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?
9. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?
10. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí? ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?
11. ¿Tiene Usted contacto con los padres de familia? ¿Qué tipo de contacto?  
¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?
12. ¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido los involucra Usted con la escuela? ¿Funciona ese contacto?

**Apéndice C**  
**Entrevista a Prestadores de Servicios Profesionales, Docentes,  
Sub-Directores y Supervisores**

**Instrumento 2**

**Preguntas de entrevista a Prestadores de servicios profesionales, Sub-Directores y Supervisores:**

Por favor, conteste cada una de las preguntas en una manera breve y concisa. Es importante contestar rápidamente, con la respuesta que le viene a la mente al leer la pregunta – usualmente es la mejor respuesta. No dedique demasiado tiempo a cada pregunta. Por favor, sea honesto al contestar. Las respuestas serán confidenciales. Gracias por su apoyo con esta investigación.

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?
2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para Usted?
3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?
4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?
5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?
7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?

- 8.** ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? ¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?
- 9.** ¿Cómo facilita el trabajo de los prestadores de servicios profesionales el Director o la Directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?
- 10.** ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los prestadores de servicios profesionales? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?

## **Apéndice D**

### **Entrevista a Alumnos**

#### **Instrumento 3**

##### **Preguntas de entrevista para alumnos**

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?
2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?
3. ¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?
4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?
5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?
6. ¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?
7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?

## Apéndice E

### Conceptos de la Prueba Enlace en cuanto a la Habilidad Lectora

INSUFICIENTE	Sólo eres capaz de identificar elementos que se encuentran de manera explícita en textos narrativos y expositivos, ya sean acciones, hechos, episodios, personajes o sus características. Realizas inferencias sencillas sobre las acciones de los personajes y estableces relaciones entre dos o más elementos. Identificas si la estructura de algunas partes del texto es adecuada al contenido que presenta.
ELEMENTAL	Ubicas e integras diferentes partes de un texto. Reconoces la idea central y comprendes relaciones del tipo: problema-solución, causa-efecto, comparación-contraste. Inferes el significado de palabras, así como la relación entre párrafos e ideas. Reconoces la postura del autor. Relacionas la información que se presenta en el texto y la que se encuentra en tablas.
BUENO	Relacionas elementos que se encuentran a lo largo del texto y/o en glosarios. Comprendes el texto de forma completa y detallada, y sintetizas su contenido global. Inferes relaciones del tipo: problema-solución, causa-efecto, comparación-contraste. Estableces relaciones entre la postura del autor y la información que apoya su punto de vista, por ejemplo: un hecho, un dato, el contexto, etcétera. Reconoces la función que cumplen las tablas en los textos expositivos. Evalúas la estructura del texto en relación con su contenido.
EXCELENTE	Haces inferencias complejas para construir una interpretación global del texto. Comprendes la información contenida en tablas y esquemas y la relacionas con el contenido del texto. Estableces relaciones entre argumentos y contraargumentos. Analizas si la organización, las expresiones y los recursos que utiliza el autor son adecuados al tipo de texto y a su destinatario.



## Apéndice F

### Conceptos de la Prueba Enlace en cuanto a la Habilidad Matemática

INSUFICIENTE	Sólo resuelves problemas donde la tarea se presenta directamente. Identificas información en esquemas o gráficas y realizas estimaciones. Efectúas sumas y restas con números enteros y traduces del lenguaje común al lenguaje algebraico. Resuelves problemas en los que se requiere identificar figuras planas y tridimensionales.
ELEMENTAL	Realizas multiplicaciones y divisiones con números enteros, y sumas que los combinan con números fraccionarios. Calculas porcentajes, utilizas fracciones equivalentes, ordenas y comparas información numérica. Estableces relaciones entre variables y resuelves problemas que combinan datos en tablas y gráficas. Aplicas conceptos simples de probabilidad y estadística. Construyes expresiones equivalentes a una ecuación algebraica y resuelves ejercicios con sistemas de ecuaciones lineales. Manejas conceptos sencillos de simetría y resuelves problemas que involucran un razonamiento viso-espacial.
BUENO	Resuelves problemas que involucran más de un procedimiento. Realizas multiplicaciones y divisiones combinando números enteros y fraccionarios. Calculas raíz cuadrada, razones y proporciones, y resuelves problemas con números mixtos. Analizas las relaciones entre dos o más variables de un proceso social o natural y resuelves los sistemas de ecuaciones que las representan. Identificas funciones a partir de sus gráficas para estimar el comportamiento de un fenómeno. Construyes una figura tridimensional a partir de otras e identificas características de una figura transformada. Utilizas fórmulas para calcular superficies y volumen, y reconoces los elementos de una cónica a partir de su representación gráfica.
EXCELENTE	Empleas operaciones con fracciones para solucionar problemas y resuelves combinaciones con signos de agrupación. Conviertes cantidades de sistema decimal a sexagesimal. Identificas la relación existente entre gráficas y funciones lineales o cuadráticas, y expresas algebraicamente una representación gráfica. Aplicas conceptos avanzados de probabilidad. Solucionas problemas con series de imágenes tridimensionales y aplicas conceptos de simetría. Utilizas fórmulas para calcular el perímetro de composiciones geométricas. Determinas los valores de los elementos de la circunferencia, la parábola y la elipse a partir de su ecuación y viceversa; identificas la ecuación de una recta a partir de sus elementos y la aplicas para encontrar la distancia entre dos puntos. Solucionas problemas donde se aplican funciones y leyes trigonométricas.

Silvia Margarita Ortiz López.

Correo electrónico personal: smoll21@gmail.com

Nacida en la Ciudad de Santiago de Querétaro, Qro., México, el 21 de junio de 1970. Silvia Margarita Ortiz López realizó estudios profesionales en Administración de Empresas Turísticas en la Universidad Cuauhtémoc de la capital queretana. La investigación titulada Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional es la que presenta en este documento para aspirar al grado de maestría en Administración de Instituciones Educativas.

Su experiencia de trabajo se ha desarrollado en el sector educativo, desde su responsabilidad por el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como labores administrativas como lo son el área de servicios escolares, formación técnica, capacitación, planeación, actividades como auditora del Sistema de Gestión de la Calidad del Conalep Querétaro, así como evaluadora en el Premio de Calidad del estado de Querétaro.

Silvia Margarita Ortiz López actualmente se desempeña como Jefa de Proyecto de Planeación del Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro, y en busca de superarse profesionalmente estudia su maestría en administración de instituciones Educativas.

La investigación titulada "Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional" es la que presenta en este documento para aspirar al grado de maestría en Administración de Instituciones Educativas.

Conseguir dar algo de sí es su propósito personal, además de la inquietud por su actualización; donde a través de una actitud positiva y activa la han llevado a generar cambios dentro de su vida personal y laboral.

## Tablas

**Tabla 5: Respuestas pregunta 1 alumnos:**

**¿Cómo describirías al Director (a)?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Responsable	8	Responsable	6	Respetuosa	51
Honesta y dispuesta a ayudar a otros	2	Honesta y dispuesta a ayudar a otros	1	Amable	36
Buen carácter y entusiasta	1	Buen carácter y entusiasta	1	Buen carácter y entusiasta	23
Alegre	2	Alegre	2	Alegre	19
Respetuosa	3	Respetuosa	2	Buena onda	16
Amable	4	Amable	4	Exigente	42
Convivir con ellos	1	Convivir con ellos	1	Positivo	13
Enojón	1	Enojón	1	Nada Accesible	5
Buena onda	16	Buena onda	16	Enojona	8
Positivo	2	Positivo	2	Atenta y sencilla	8
Recta	1	Recta	1	Honesta y dispuesta a ayudar a otros	63
No Escucha a los Alumnos	2	No Escucha a los Alumnos	1	Trabajadora	8
Exigente	5	Exigente	5	No lo conoce	96
Amigable y cooperativo	1	Amigable y cooperativo	1	Líder, Sociable	106
Buena Persona	5	Buena Persona	5	Segura de si misma	56
Carácter Fuerte	1	Carácter Fuerte	1	Buena Persona	78
Atenta y sencillo	1	Atenta y sencillo	1		
Inteligente	2	Inteligente	2		
No lo conoce	5	No lo conoce	4		
Trabajador	1	Trabajador	1		
Accesible	1	Accesible	1		
Estricto	1	Estricto	1		
Chido	2	Chido	1		
		Nada Accesible Enojona	1		
		Líder, Sociable	1		
		Seguro de si mismo	1		

**Tabla 6: Respuestas pregunta 2 alumnos:**

**¿Cuáles son sus características positivas y cuáles puede mejorar?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
No contesto	8	No lo conozco bien	4	No la conozco	36
Realiza un buen papel	12	Nos ayuda	2	No sé	45
Tiene buen nivel académico	6	Propuestas para mejorar la escuela	1	Que pase por los pasillo	14
Escucha a los alumnos	20	P. exigente	1	Mas disponibilidad	53
Siempre esta en el plantel	1	N. No es amigable	1	Educada	156
Trato amable	6	P. Responsable y Respetuoso	3	Deje entrar a la hora que sea	8
Respetuosa	4	ninguna	1	Que este mas tiempo	55
Que sea mas flexible	1	Todo esta bien	3	Que se dirija a nosotros	36
Que tome en cuenta nuestras necesidades	4	Que se preocupa por los alumnos	1	Apoyo a actividades extracurriculares	55
Cumplir como director	1	Debe de ser mas responsable	2	Mejorar el servicio con calidad	31
Estar al pendiente de los alumnos	2	Debe ser líder	3		
Trabajadora	25	Relaciona con alumnos es alegre	4		
Poner atención al mobiliario del plantel	1	Habla con los alumnos	2		
Que sea tolerante	9	Es buen director y comprensivo	2		
Sincera	19	Sencillo	1		
Amigable	7	Atento	1		
Que sea tolerante	33	Amable	4		
Honesta	6	Buen Humor	1		
Pasa por los pasillos	9	Es motivador	1		
Que trate a los alumnos iguales	15	Que no sea exigente	4		
Que deje traer pants	45	Educado y buena persona	1		
Estricta	35	Trabajador	1		
Maneja el reglamento	50	Mejorar en su personalidad	1		
		Mejorar en su forma de vestir	1		
		Debe de ser mas flexible y mejorar la comunicación con alumnos	1		

**Tabla 7: Respuestas pregunta 3 alumnos:**

**¿Qué rol juega el director?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Desconozco	1	Esta al pendiente de que se cumpla el reglamento	3	No lo sé	48
Sacar adelante a la escuela	1 6	Esta al pendiente de la institución	12	Es guía	98
No contesto	6	Esta al pendiente de que los alumnos (uniforme)	2	Dirigir, controlar la escuela	35
Controlar el plantel	1 1	Dirigir las actividades de la escuela	3	Solo de director y autoridad	9
Poner el ejemplo	4	Observa el desempeño de los alumnos	1	De mejorar el plantel	75
Responsabilidad, organización	3	Orientar el desempeño de los alumnos (calificaciones y estudios)	1	Supervisar el plantel	15
Autoridad	5	Dirige a los alumnos en la escuela	2	No contestaron	32
Disciplina	6	Desempeña su trabajo (no se cree superior a nadie)	2	Que todo vaya bien	21
Atender asuntos de la escuela	6	Es la cabeza de todo	2	Poner el ejemplo	42
Solo esta en su oficina	3	Supervisa a los alumnos y administrativos	2	Estar al pendiente de los alumnos	53
No tiene contacto con nosotros.	3	Es amigo	5		
Aislada con los alumnos	1	Es director	8		
No la conozco, no la he visto	9	Es el que tiene la autoridad	1		
Solo supervisa	6	Es asesor	1		
Amigo líder	5	Es Maestro	1		
Mandar	4	Ninguno	5		
Observar el trabajo de los de+	2	Revisa proyectos que deben entrar a la escuela	1		
Guiar a los alumnos	1	Da la cara por la escuela	3		
No sé	6	Es el líder	3		
Aplica reglamento	3				
Apoyo para nosotros	3				

**Tabla 8: Respuestas pregunta 4 alumnos:**

**¿Qué hace?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Atiende a los alumnos	1 5	Dirigirnos	1	No sé	26
Resuelve dudas	5	Que este en orden la escuela	4	Dirige y Maneja el plantel	32
Preocupación x alumnos	9	Dirigir la escuela	4	No contesto	57
Toma decisiones	2 5	Supervisa la escuela	3	Trabajar	85
Mejorar aspecto de los alumnos	5	Checar que todo este bien	4		
No lo sé	6	Administrar el Conalep	1		
Dirige actividades y proyectos	2 3	Tener una mejor administración	1		
Lo conveniente para el plantel	1 7	Revisar las área de trabajo	1		
Es la jefa de los administrativos	3	Platica con los alumnos	3		
Mantiene la imagen de la escuela	1 4	Habla de problemas y da solución	1		
Quiere todo a la perfección	1	Coordina el plantel	1		
Impone nuevas reglas	3	Trae beneficios a la escuela	4		
Estar en la oficina	1	No sé	6		
Lleva la organización del plantel	9	Nos faja la playera, portar uniforme completo	3		
Mejorar aprovechamiento académico	6	Entra en el ambiente con alumnos	2		
Motivar	5	Nos orienta	1		
Yo no he visto nada	1	Es un ejemplo a seguir	1		
Cuidar la institución	1 8	Todo lo relacionado a la formación de los alumnos	1		
Asumir el liderazgo	5	Viendo instalaciones	2		
Pendiente del personal	6	Coordina a los administrativos	1		
		Trabaja	1		

**Tabla 9: Respuestas pregunta 5 alumnos:**

**¿Crees que hace lo que debe estar haciendo o puede ocupar su tiempo haciendo algo diferente?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Regular	3	Esta bien lo que hace	16	Tal vez	3
Mejorar la escuela	15	Cumplir con su trabajo dentro de la escuela	5	No sé	32
Mejorar el nivel académico	19	Observa desempeño de los alumnos	2	Si	15
Que este mas tiempo en el plantel	2	Observa a los alumnos	1	Lo emplea bien pero puede mejorar	10
Lo emplea bien	18	No	5	No	8
Dedicación a los alumnos	25	Si	7	No contesto	9
Realiza sus actividades	15	Debe hacer cosas de provecho	1	Hablar con los alumnos	35
Revisando papeles	2	No sé	2	Hacer actividades culturales	20
Solo revisa el uniforme	2	Buscando oportunidades para alumnos	1	Dedicarse mas a los alumnos	36
Necesita pasar a los salones	9	Las dos cosas	1	Mejorar el plantel	20
Llega tarde	1	Dedicarse a las labores escolares	1		
Dedicar mas tiempo a la escuela	8	Mejorar el mantenimiento del plantel	1		
No	9	Quien sabe	1		
Si	5				
Hacer actividades culturales	6				
No hace lo que debe de hacer	5				

**Tabla 10: Respuestas pregunta 6 alumnos:**

**¿Qué debe hacer?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Ver necesidades de alumnos	18	Lo que esta haciendo esta bien	7	Comunicación con los alumnos	82
Tener mas proyectos	15	Tratar que la escuela funcione	1	Saber lo que hace	3
Tener comunicación alumnos	40	Preocuparse de las quejas	1	No sé	15
Estar al pendiente de cosas que puede solucionar	8	Que no haya anomalías	1	Controlar la escuela	10
No contesto	1	No se que deba hacer	1	No contesto	
Mejorar al plantel	30	Hablar con alumnos que juegan	1	Lo de una directora	3
Vinculación a empresas	6	No contesto o no sé	5	Solucionar y Controlar gastos	27
Control en el plantel	5	Traer más beneficios	3	Dedicar + tiempo a la escuela	6
Traer beneficios al plantel	8	Ponerse al tanto con los alumnos	7	Ponerse al tanto de las necesidades de los alumnos	65
Que se cumpla el reglamento	25	Hablar con los padres de familia	1	Solución a los problemas	17
No sé	3	Que este presente en las conferencias	1	Mejor las computadoras	3
Colaborando más en el plantel	1	Que sepa que pasa en la institución	3	Que este en los eventos	9
Estar mas tiempo en el plantel	8	Que los alumnos den buena presentación	1	Que sea menos exigente	4
Estar presente en los honores	15	No conozco los problemas de la escuela	1	Dirigir a los administrativos	12
		Trata de llevar el control académico	1		
		Que sea menos exigente	1		
		Dirigir a los administrativos	1		
		Tener todo organizado	1		
		Encargarse de los problemas de la escuela	3		
		Acabar la cancha de futbol	1		
		Seguir así	2		
		Apoyar actividades deportivas	2		
		Implementar áreas de arte	3		



**Tabla 11: Respuestas pregunta 7 alumnos:**

**¿Tiene contacto con ustedes?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	42	Si	36	Si	65
No	37	No	4	No	15
Más o menos	3	Más o menos	6	Más o menos	23
				No sé	9
				No contesto	88

**Tabla 12: Respuestas pregunta 8 alumnos:**

**¿Qué tipo de contacto?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Físico y verbal	4	Platica con nosotros en grupo	12	Ninguno	35
Conversación	16	No contesto	2	Saluda	48
Para quejas y sugerencias	25	Platicar y hacer preguntas	5	Solucionar cosas	26
Muy leve	3	Ninguno	2	Solo cuando hay honores	
Ninguno	11	Director - Alumno	4	No contesto	58
No contesto	6	No sabría decirlo	1	No se	8
En la presentación de nuevo ingreso	8	Pues de amigos	1	Físico y Verbal	25
En honores	10	En conversación	1		
No sé	9	Amistoso de compañerismo	6		
Más o menos	5	Llamar la atención para fajarnos	5		
Para solucionar problemas	13	De dialogo	1		
		Regular	2		
		De director,	3		
		Cordial	2		
		Sencillo	2		
		Solo un saludo	3		
		No tengo idea	1		
		Asesor	2		
		Nos motiva	2		
		Verbal	1		
		Psicológico	1		
		Comprensivo	1		

**Tabla 13: Respuestas pregunta 9 alumnos:**

**¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
No tanto	5	Esta al pendiente de los alumnos en sus clases	5	Ninguno	36
Es bueno	13	Platicando con nosotros	4	No sé	10
Motivando	26	De manera positiva	5	No contesto	10
Mejorando los planes de estudio	2	Orientándonos en las materias	1	No me importa	15
Atender nuestras necesidades	5	Quien sabe la neta no sé	5	Motivándonos	15
Interés en lo que nos inquieta	2	Nos da a conocer lo bueno	1	Atender necesidades	65
Es educada	2	Apoyándonos	6	En nada	41
Mas o menos	3	Apoyándonos moralmente	2		
Pone orden y disciplina	7	Ánimos para mejorar	2		
Desempeño Académico	2	Poniendo reglas	1		
Regular	5	Exige que el reglamento se cumpla	1		
Nada	16	dependiendo como sean ellos	1		
No sé	7	Motivándonos	7		
No contesto	2	Pues bien	2		
Exigente	5	Al corregirnos	1		
		Mucho	1		
		Regular	2		
		Que cumplan	1		
		Nada	1		

**Tabla 14: Respuestas pregunta 10 alumnos:**

**¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Que no este siempre en su oficina	5	No sé	6	Algún contacto	3
Conversar con nosotros.	30	Así estaría	1	Nada	29
Que mejore la institución	3	Que se comuniquen con los alumnos	12	No sé	36
No contesto	10	Que sea mas amigable	1	Apoyo en proyectos	48
Que de apoyo	15	todo va bien	1	No contesto	13
Uniforme	1	Juego	1	Buen humor	36
Este al tanto de las calificaciones	2	Que siga igual	3	Pendiente de nosotros	45
Que este dos veces a la semana mañana	1	No contesto	2	Aceptar sugerencias	19
Que acepte sugerencias	6	Mejoramiento	1	Mejorar plantel	27
Que este en las ceremonias	12	Que pregunte que hace falta	2		
Cosas nuevas	1	Nada	2		
Nada más	1	Que sea mas abierto	2		
Motivar	2	Que participe en los deportes de la escuela	1		
No sé	1	Mas comprensión por parte de el	2		
Ninguno	4	No	1		
Que se interese con los proyectos de la escuela	2				
Que este mas al pendiente de todos	2				

**Tabla 15: Respuestas pregunta 11 alumnos:**

**¿Les gustaría tener mas contacto con el director?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	30	Si	31	No	54
No	21	No	10	Si	48
No sé	1	No sé	1	Tal vez	37
A veces	3	Chance	2	No sé	6
No contesto	15	No contesto	1	No contesto	35
Que nos pida opiniones	1	Que cambiara mas con los alumnos	1	No me importa	9
		Conviviendo mas con los alumnos	4		
		Que este mas al pendiente de nosotros	2		
		Platicar mas con el	3		
		Considerarlo un amigo	4		
		Así esta bien	2		
		Que sea mas buena onda	2		
		Mas convivencia deportiva	1		
		Para conocerlo mejor	1		
		Mas mensajes de lo que hace	1		

**Tabla 16: Respuestas pregunta 12 alumnos:**

**¿Tiene contacto con tus papás?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	5	Si	12	No	56
No	40	No	28	Si	10
A veces	2	A veces	2	A veces	15
No contesto	30	No contesto	1	No contesto	83
No sé	10	No sé	2	No sé	36

**Tabla 17: Respuestas pregunta 13 alumnos:**

**¿Son contactos positivos, negativos o ambos?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Positivos	35	Positivos	17	Ninguno	87
Negativos	15	Negativos	15	No contesto	36
No contesto	7	Ambos	4	No sé	20
Ninguno	5	Ninguno	9	Ambos	10
No hay contacto	3	A veces	1	Positivos	9
Ambos	14	No hay	1	Negativos	20
		No contesto	1		
		No sé	5		

**Tabla 18: Respuestas pregunta 14 alumnos:**

**¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	68	Si	20	No	16
No	28	No	6	Tal vez	25
No contesto	7	No sé	7	No contesto	36
Tal vez	1	Solo como director	1	Si	45
		Tal vez si lo intenta	3	No lo sé	79
		No contesto	3		
		A lo mejor	5		

**Tabla 19: Respuestas pregunta 15 alumnos:**

**¿Qué es un director ideal y porque?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
No se	6	No sé	6	Comunicativo	11
No contesto	9	No contesto	3	No sé	3
Busca el aprovechamiento académico	15	Que sepa que es un director	2	Pendiente de su escuela	32
Empático	6	El que se preocupa por todo	6	Que apoye	2
Interés por el plantel y alumnos	18	Responsable de sus actos	3	Que se preocupa por la calidad de la educación	5
Es alguien capacitado	7	Preocupa por formación de los alumnos	3	No contesto	25
Escucha y comprende	8	El que nos apoya para mejorar	3	Que sea buena onda	10
Responsable y puntual	7	Bienestar de los alumnos	3	Escuche a los alumnos	16
Escucha peticiones de alumnos	12	Beneficios al Conalep	1	No	2
Se preocupa por los alumnos	9	Abierto con nosotros	3	Solucionar problemas	4
Organiza actividades culturales y deportivas	3	Que nos deje hacer lo que sea	1	Ser ejemplo	18
Es motivador	7	Habla con los alumnos	2	Es motivador	23
Esta en todas las actividades del plantel	6	Motiva, respeta y es emprendedor	6	Responsable y puntual	
Fomenta el bien	5	Que sea bueno	2		
Te apoya y ayuda	9	Que sea amigo, no exigente	4		
Soluciono problemas	10	Que no nos regañe	2		
Cumplir con el reglamento	9				

**Tabla 20: Respuestas pregunta 16 alumnos:**

**Diferencia entre administrador y líder**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		<b>Plantel III CBTis 118</b>	
No contesto	5	No contesto	2	Comunicación	2
A. se preocupa por una actividad	4	Líder dirige	3	Al líder se le sigue	40
L. se preocupa por todas actividades	4	Administrador no se	3	A. se le impone	32
A. se ocupa de los gastos	5	Al líder los siguen	4	L. apoya equipo	55
Al líder lo siguen	5	Si	1	No contesto	3
Líder manda	20	Administrador administra	3	L. solo manda	10
Administradores obedecen	20	Líder hace todo por su cuenta	2	A. hace todo	15
No sé	9	Líder bienestar de alumnos	3	L. motiva	45
Administrador apoya al líder	1	Administrador orienta	2	No sé	5
Líder da indicaciones	15	Líder busca solución	1	L. busca solución	16
Administrador las sigue	17	Líder da indicaciones	12	A. le dan ordenes	3
		Administrador las sigue	11		
		No se	14		
		Que deja hacer lo que sea	1		
		Líder elegido por personas	2		
		Administrador lo designan	2		
		Líder define y organiza	1		
		Administrador apoya al líder	1		

**Tabla 21: Respuestas pregunta 1**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Enseñar a los alumnos y evaluarlos	35
Transmitir experiencias, conceptos, vivencias	10
Preparar mi clase	6
No entendí	3
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
A la enseñanza-aprendizaje de los jóvenes	9
A dar clases a los alumnos	14
Preparar mi clase a impartir	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
A la enseñanza-aprendizaje de los jóvenes	15
Atender a mis alumnos	2
A otras actividades	3



**Tabla 22: Respuestas pregunta 2**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿A qué le da prioridad?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
A preparar mi clase, los contenidos	16
A tratar de homogenizar al grupo	3
A atender las expectativas de los alumnos	1
Al desarrollo integral del alumnos	9
A evaluar a los alumnos	3
A mi familia	5
Al aprendizaje de los alumnos	17
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
A las materias y a los alumnos	10
A dar clases a los alumnos	10
Búsqueda de información para preparar la clase	3
A solucionar problemas	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Al aprendizaje de los alumnos	7
Aprender a través de la práctica	1
A preparar bien mi clase, que sea entendida	3
Búsqueda de información para la clase	2
A otras actividades	1

**Tabla 23: Respuestas pregunta 3**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Está de acuerdo con esto?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	47
No	2
No lo sé	3
No entendí la pregunta	2
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	22
No	1
No sé	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	16

**Tabla 24: Respuestas pregunta 4**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Está utilizando su tiempo bien?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	36
Aportando más cuando se requiere	1
Trato de aprovecharlo al máximo	4
Regular	6
No	6
Lo puedo mejorar	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	24
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	46
No sé	4

**Tabla 25: Respuestas pregunta 5**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Qué debería estar haciendo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Atendiendo a los alumnos, impartiendo clase	21
Tener más prácticas dentro de las clases	2
Seguir preparándome	6
Calificando y preparando mi clase	6
Creo que no estoy dejando de hacer algo	4
Estar con mi familia o en otro trabajo	3
No entiendo la pregunta	12
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Superándome, por el bien de los jóvenes	4
Impartiendo mi clase con calidad	2
Trabajando, impartiendo mi clase	5
Lo que estoy haciendo, es lo correcto	5
Otras actividades	1
No sé	7
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Seguir de la misma manera	5
Preparándome mejor como persona	5
Superándome, por el bien de los jóvenes	10
Otras actividades	3

**Tabla 26: Respuestas pregunta 6**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Considera Usted al Director (a) como un líder educativo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	36
No	4
No tengo los elementos para dar mi opinión	14
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	21
No	1
No sé	2
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	30
No	2
No sé	8

**Tabla 27: Respuestas pregunta 7**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Por qué si o no?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Nos indica el nivel de exigencia	1
Se encuentra al pendiente de los alumnos, prestadores de servicios profesionales	7
Es la encargada de dirigir el plantel	7
Tiene experiencia	6
En un ejemplo a seguir	7
Involucra a todos los actores	4
Le falta mayor trato con los alumnos o profesores	2
Tienes ideas positivas	2
No tengo elementos para opinar	18
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Se involucra y está al pendiente del plantel	7
Por el tipo de funciones que realiza	11
Hace bien su trabajo y es un ejemplo a seguir	2
No, le falta comunicación con los prestadores de servicios profesionales	1
No sé	3
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Es la encargada de dirigir el plantel	5
Es un ejemplo a seguir	5
No sé	3
Se involucra y está al pendiente del plantel	3
Por el tipo de funciones que realiza	6
Tiene ideas positivas	3

**Tabla 28: Respuestas pregunta 8**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Qué es un líder educativo para Usted?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Liderea la educación, es un guía a seguir	26
Apoya el logro de objetivos	5
Tiene contacto con los alumnos y profesores	10
Innovador dentro de la educación	3
Capaz de encontrar soluciones a los problemas	4
Apoya el trabajo en equipo	3
Tiene buena comunicación con alumnos, prestadores de servicios profesionales	2
No tengo elementos para opinar	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Dirige, muestra los elementos de la educación	10
Involucra a los actores que intervienen en la educación	7
Sabe tomar decisiones correctas, abierto al diálogo	4
Aporta nuevas ideas a la institución, innovador	3
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Quien busca dar soluciones a los problemas	3
Quien dirige bien el plantel, se involucra	2
Quien logra un ambiente agradable, con orden	2
Quien con su equipo de trabajo, logra sus metas	2
Liderea la educación, es un guía a seguir	11
Le interesa lo académico	3
Tiene experiencia, es multidisciplinario	3

**Tabla 29: Respuestas pregunta 9**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director (a) de su escuela?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Responsable, sencillo, con buena actitud, motiva	4
Sabe tomar decisiones correctas	2
Abierto al diálogo, se involucra, escucha	5
Respetuoso, innovador, líder	8
No sé	5
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Capaz	5
Liderazgo	8
Conocimientos	3
Motivador	5
Disciplinado	3
Profesional	4
Toma de decisiones	2
Responsable	9
Discreción	1
Amabilidad	1
No tengo elementos para responder	13
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Liderazgo, trabajo en equipo, profesionalismo	6
Atento, accesible	5
Abierto al diálogo, se involucra, escucha	6
Respetuoso, innovador, líder	6
Responsable, sencillo, con buena actitud, motiva	5
Conocimientos	3
Motivador	5
Disciplinado	4
Profesional	6
Toma de decisiones	3
Responsable	3
Discreción	3
Amabilidad	4

**Tabla 30: Respuestas pregunta 10**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Ser líder	5
Experiencia docente	2
Mayor acercamiento con los alumnos, prestadores de servicios profesionales	12
Capacidad de saber escuchar	3
Flexibilidad y adaptación	2
Responsabilidad	3
Buen trato	5
Disposición al cambio	1
Mayor supervisión	4
Posee las necesarias para ser líder	9
No tengo los elementos necesarios	8
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Ser más positivo, que involucre más a todos	7
Tenga más carácter en algunos momentos	2
Ser más amable y condescendiente	2
Tener mayor comunicación con todos	1
Ser innovador	2
Las que tiene son suficientes	5
No sé	5
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Experiencia docente	4
Disposición al cambio	4
Ser líder del plantel	5
Mayor acercamiento con los alumnos, prestadores de servicios profesionales	2
Capacidad de saber escuchar	4



**Tabla 31: Respuestas pregunta 11**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director (a)?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Proveer al plantel más recursos y tecnología	3
La falta de observación de lo que ocurre en el plantel	3
La falta de suficientes espacios educativos	1
Mejor elección de sus colaboradores	1
No tiene problemas	2
No sé	14
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Falta de contacto con alumnos y prestadores de servicios profesionales	2
Escasez de recursos	10
Centralización de la toma de decisiones	1
Falta de comunicación con su personal	4
Coordinar a los prestadores de servicios profesionales	1
Hacer crecer el nivel del plantel	3
El buen funcionamiento del plantel	2
No tiene problemas	7
No los conozco	24
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Resistencia al cambio	7
Proveer al plantel más recursos y tecnología	5
Toma de decisiones	7

**Tabla 32: Respuestas pregunta 12**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	28
No	6
No sé	20
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	10
No sé	14
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	5
No	8
No sé	22

**Tabla 33: Respuestas pregunta 13**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Cómo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Concientizar a los alumnos	3
Evitar que sucedan	2
Asignando más presupuesto	7
Mejor planeación	2
Búsqueda de soluciones	4
Con el sistema de calidad	1
Acercamiento con los profesores	3
Trabajo en equipo	3
Mejor comunicación	3
No sé	26
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Buscando mayores recursos para el plantel	4
Mayor involucramiento con todos	4
Ser mejor líder	1
Buscando mayores profesionales en todas las áreas	2
No lo sé	13
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Mejor planeación	4
Con el sistema de calidad	3
Mejor comunicación	2
Conociendo la Institución	2
No sé	20

**Tabla 34: Respuestas pregunta 14**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director (a) en su trabajo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Organización	6
Comunicación	6
Responsabilidad	3
Involucramiento	2
Valores	2
Buen trato	1
Compromiso	1
Reuniones académicas	3
No sé	30
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Observar, planear, ejecutar, controlar	2
Supervisión de todas las actividades	2
La cooperación entre si, trabajo en equipo	2
Involucramiento con todos, comunicación	6
No las conozco	12
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Observar, planear, ejecutar, controlar	3
Supervisión de todas las actividades	2
Involucramiento con todos, comunicación	9
Organización y responsabilidad	4
Reuniones Académicas	3
Delegar autoridad	5

**Tabla 35: Respuestas pregunta 15**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Cómo se asegura el Director (a) que cumple con sus responsabilidades?  
¿Es efectivo o efectiva?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Logro de los objetivos y metas planeados	5
Supervisando todas las actividades realizadas	5
Retroalimentándose con todos los actores	2
No lo sé	12
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Verificando lo planeado	5
Supervisando a los prestadores de servicios profesionales	11
Planeando objetivos y metas	3
Comunicación con su personal	3
Con la calidad de los egresados	1
Contacto con alumnos y padres de familia	2
No sé	29
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Logro de los objetivos y metas planeados	4
Supervisando todas las actividades realizadas	5
Planeando objetivos y metas	<b>3</b>
No sé	15

**Tabla 36: Respuestas pregunta 16**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	28
A sus jefes de proyecto	3
Personal a su cargo	3
Mas supervisión	2
Dialogo	1
No	2
No sé	15
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si, compartiendo la autoridad	2
Si, trabajando en equipo	7
Si	6
No	3
No sé	6
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si, compartiendo la autoridad	8
Si, trabajando en equipo	10
No sé	12

**Tabla 37: Respuestas pregunta 17**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Le funciona a él o ella trabajar así?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	28
No	3
No tengo que opinar	23
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	14
No	1
No lo sé	9
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	18
No sé	15

**Tabla 38: Respuestas pregunta 18**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Funciona para la escuela?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	34
No	3
No lo sé	17
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	17
No	2
No lo sé	5
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	18
No sé	15

**Tabla 39: Respuestas pregunta 19**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Cree que el Director (a) contribuye a los resultados de la escuela?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	42
No	2
No tengo elementos para opinar	10
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	19
No lo sé	5
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	35
No lo sé	5



**Tabla 40: Respuestas pregunta 20**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿En qué sentido?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Es la directriz a seguir	6
Verificando el cumplimiento de los objetivos	10
Es el pilar de la estructura	2
Participando en los proyectos con los administrativos	4
Dirige hacia la mejora continua	7
Resuelve los problemas	2
Buena comunicación	2
No sé	21
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Mayor involucramiento con los alumnos	5
Con la buena toma de decisiones	5
Con un correcto liderazgo	1
Con una buena y directa comunicación	2
Mejora continua	1
No sé	10
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Menos deserción escolar, mejores candidatos	5
Resuelve los problemas	8
Mayor involucramiento en la problemática	10
No sé	4
Capacitación docente	8

**Tabla 41: Respuestas pregunta 21**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Podría contribuir más? ¿Cómo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	4
Con experiencias de logros pasados	2
Logrando apoyos extras	5
Mayor comunicación con los prestadores de servicios profesionales y alumnos	13
Realizando nuevos proyectos	3
Menos burocracia	2
Mejorando los laboratorios	2
Motivando más al personal	3
No sé	20
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si, con reuniones periódicas con colaboradores	3
Si, participando en actividades culturales, deportivas	2
Si, involucrándose en la problemática del plantel	5
Si, con mayor comunicación con todos	3
Si	3
No sé	8
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si, participando en actividades culturales, deportivas	6
Si, con reuniones periódicas con colaboradores	4
Si, involucrándose en la problemática del plantel	5
Si, con mayor comunicación con todos	4
No sé	10

**Tabla 42: Respuestas pregunta 22**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director (a) en su escuela?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Control de los departamentos	1
Involucrar al personal	7
Comunicación con todos	3
Calidad Humana	2
Disposición de personal y prestadores de servicios profesionales	10
Colaboración de todos	9
Equipo de trabajo	2
No sé	20
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Respeto e involucramiento con todos los actores	7
Su personal administrativo, trabajo en equipo	9
Comunicación con todos los actores	3
No lo sé	5
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Respeto e involucramiento con todos los actores	4
Su personal administrativo, trabajo en equipo	2
Control de los departamentos	2
Calidad Humana	4
Equipo de Trabajo	4

**Tabla 43: Respuestas pregunta 23**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿En su opinión, cree que él o ella se sienten satisfecho (a) con su trabajo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	27
No	6
No lo sé	21
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	14
No	2
No sé	8
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	11
No sé	29

**Tabla 44: Respuestas pregunta 24**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Cómo facilita el trabajo de los prestadores de servicios profesionales el Director (a)?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Con apoyo y gestión de recursos	16
Buena comunicación con los prestadores de servicios profesionales	19
Soluciones prontas a los problemas	1
Programación de cursos de capacitación	2
No sé	16
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Libertad para impartición de la clase	6
Gestión oportuna de los recursos	6
Delegando autoridad	3
Reuniones de trabajo	4
No lo sé	5
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Con apoyo de recursos	13
Comunicación con los docentes	8
No sé	2
Libertad para impartir la clase	7

**Tabla 45: Respuestas pregunta 25**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si, aplicando las mejoras	2
Si, con disposición	2
Si, con mayor comunicación	10
Si, con mayores recursos	11
Si, con mayor capacitación	3
Si, con reuniones de trabajo	4
Si, con mejora continua	1
No sé	21
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si, reconociendo su labor académica	2
Si, con reuniones de trabajo	6
Si, retroalimentándose unos con otros	4
Si, buscando mayores recursos para apoyarlos	2
Si	5
No sé	5
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si, reconociendo la labor del maestro	15
Si, mediante reuniones de trabajo	6
Si, con mayor capacitación	10

**Tabla 46: Respuestas pregunta 26**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

¿Qué tipo de contacto tiene el Director (a): a) con los alumnos?  
 b) ¿con los prestadores de servicios profesionales? C) ¿con los padres de familia?

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
En forma directa, buena comunicación	24
Con juntas de trabajo	1
En forma indirecta, regular	4
No sé	25
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Bueno, directo, personal con todos	15
Regular en general	1
Ninguno	1
No lo sé	7
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Poco contacto con ellos	15
Ninguno	5
No sé	18

**Tabla 47: Respuestas pregunta 27**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

¿Con otros miembros de la comunidad?

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Buena	10
Asociación de Industriales	2
No sé	42
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Es amable con los demás miembros	3
Contacto directo, personal	2
Por medio de reuniones	2
No sé	17
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si, con sector productivo, gobierno	25
No sé	11

**Tabla 48: Respuestas pregunta 28**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Con quién trabaja mejor, en su opinión?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Con todos trabaja muy bien	13
Con el personal administrativo	12
Con los Jefes de Proyecto	5
No lo sé	24
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Con todo su equipo de trabajo	2
Con todos en general	7
Con los alumnos	1
No sé	14
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Con todo su equipo de directivo	13
Con el personal administrativo	10
No sé	17

**Tabla 49: Respuestas pregunta 29**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Son efectivos o productivos esos contactos?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si son efectivos y productivos	29
No del todo	6
No lo sé	19
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	14
No	1
No sé	9
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	35
No sé	5



**Tabla 50: Respuestas pregunta 30**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Qué tal es su comunicación con el Director (a)?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Excelente	3
Buena	19
Regular	3
Poca	29
Mala	
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Excelente	2
Buena	13
Regular	3
Mala	5
Poca	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Buena	25
Regular	10
Casi nula	5

**Tabla 51: Respuestas pregunta 31**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿Considera que la comunicación que tiene con su personal, es la adecuada?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		
Si		30
No		10
No sé		14
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		
Si		13
Insuficiente		6
No lo sé		5
<b>Plantel III CBTis 118</b>		
Si		22
No		10
No lo sé		8

**Tabla 52: Respuestas pregunta 32**

**Prestadores de servicios profesionales o docentes:**

**¿De qué forma se comunica el Director (a) con: a) los prestadores de servicios profesionales, b) padres de familia, c) alumnos, y d) con el personal administrativo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
De manera directa, personal	24
De manera indirecta	12
No existe buena comunicación	2
No sé	16
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
De forma directa se comunica con ellos, en persona, es amable	16
No sé	8
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Mediante juntas	8
No he visto mucha comunicación	6
No lo sé	6
En Honores a la bandera	20

**Tabla 53: Respuestas pregunta 1 administrativos:**

**¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Atender alumnos	1
Atender alumnos y prestadores de servicios profesionales	1
Entregar información a tiempo	1
No sé	2
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Al servicio de los alumnos	5
Atender a los prestadores de servicios profesionales	2
A realizar las actividades que me han asignado	4
A tener espacios adecuados	1
Soporte y mantenimiento de equipo informático	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Atender alumnos	15
Entregar documentos	2
Colaborar con vinculación	3
Gestión de la calidad en el plantel	2
Supervisión de prestadores de servicios profesionales	4
Atender alumnos en biblioteca y sala audiovisual	2
Trabajar en el plantel, dentro de mi área	4
Mantenimiento de la infraestructura del plantel	2
Realizar trabajo de control escolar	4
Orientación de alumnos	2

**Tabla 54: Respuestas pregunta 2 administrativos:**

**¿A qué le da prioridad?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Trámites alumnos	1
Prácticas profesionales de los alumnos	1
Bolsa de trabajo	1
Actividades que me corresponden	3
Atención y servicio a los alumnos	12
Servicio con eficiencia, respeto y rapidez	1
A las necesidades que se vayan presentando	4
A los asuntos pendientes	1
A la disciplina de los alumnos	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
A los alumnos	7
A todo lo que se me asigna	5
A lo más urgente que haya que hacer	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
A los alumnos, prestadores de servicios profesionales, padres de familia	25
A lo que urge más	5
A que no haya horas libres	10

**Tabla 55: Respuestas pregunta 3 administrativos:**

**¿Está de acuerdo con esto?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	20
No entendí la pregunta	1
En algunas ocasiones	1
No	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	12
No	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	35
No sé	5

**Tabla 56: Respuestas pregunta 4 administrativos:**

**¿Está utilizando su tiempo bien?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	18
Aportando más cuando se requiere	1
Trato de aprovecharlo al máximo	1
Lo puedo mejorar	1
En ocasiones	2
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	11
No	1
No sé	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	28

**Tabla 57: Respuestas pregunta 5 administrativos:**

**¿Qué debería estar haciendo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Entregando calendario de prácticas	1
Algo mejor en perfil y mejor remunerado	1
Prueba piloto encuesta del beneficiario	1
No contestó	2
Trabajando	15
Cualquier actividad	2
Atención a los alumnos	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Hago lo que me corresponde	7
Ser más eficaz	1
Prepararme mejor	2
No sé	3
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Haciendo mi trabajo, como lo vengo haciendo	30
Innovando las actividades que realizo	5
No sé	5

**Tabla 58: Respuestas pregunta 6 administrativos:**

**¿Considera Usted al Director (a) como un líder educativo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	22
No	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	12
No	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	30
No sé	10

**Tabla 59: Respuestas pregunta 7 administrativos:**

**¿Por qué si o no?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Es atento	4
Se involucra en las situaciones del plantel	2
Difícil de complacer	1
Es muy perfeccionista y ejemplo a seguir	1
Es muy capaz y experimentado	3
Sabe dirigir	6
No entendió la pregunta	1
Reúne las cualidades de un líder	3
Tiene amabilidad ,respeto y responsable	2
Crea buen ambiente de trabajo y obtiene resultados	2
Tiene buena comunicación con todos	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Comprometido con la educación	2
Visión amplia y es capaz en lo que realiza	6
Atento con todos en el plantel	1
Sabe trabajar en equipo	2
Debe de ser más bien un compañero de trabajo	1
No sé	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Tiene bien organizado y dirigido el plantel	30
No sé	10

**Tabla 60: Respuestas pregunta 8 administrativos:**

**¿Qué es un líder educativo para Usted?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Tenga presencia, buen dirigente	12
Tenga carisma	1
Tenga buena comunicación	1
Dominio de varios temas	2
Fomente la armonía	1
Apoye a su personal y alumnos	2
Tenga calidad moral	1
Se involucre con la operación del plantel	3
Sea responsable	1
Influya en las demás personas	1
Obtenga buenos resultados	2
Buen orientador	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Está atento de la educación de los alumnos	5
Sabe como tratar a los alumnos, padres y prestadores de servicios profesionales	2
Alguien que busca la mejor de todas las personas	4
Alguien a quien seguir	1
No sé	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Un director de escuela con conocimientos	26
Un director con mucha experiencia	10
Que se adapte y sepa controlar	2
No sé	2



**Tabla 61: Respuestas pregunta 9 administrativos:**

**¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director (a) de su escuela?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Tiene conocimientos, está preparado	9
Tiene personalidad	2
Es honesto	2
Es perfeccionista	1
Tiene respeto hacia los demás	3
Es responsable	2
Es congruente	1
Es amable	3
Es comprometido	1
Es líder	3
Tiene confianza en si mismo	1
Tiene buena comunicación con todos	1
Es carismático	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Es entusiasta, optimista	1
Es motivador	2
Amable, tiene buen trato para quien lo rodea	5
Es honrado, honesto	3
Comprometido con la institución	2
Sabe tomar buenas decisiones	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Toma de decisiones, responsabilidad	29
Profesional, capaz	12
No sé	8

**Tabla 62: Respuestas pregunta 10 administrativos:**

**¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Tiene todas	14
Ser más comprensiva	1
Prepararse mejor	1
No lo sé	1
Tener mayor atención	1
Ser más amable	2
Ser más profesional	1
Reunirse más con su personal	1
Ser más equitativo	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Liderazgo, visión, compromiso	1
Compromiso, conviva con todos	2
Posee ya las necesarias para ser director	6
Ser más alegre	1
Mayor comunicación con las demás personas	2
No sé	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Tener relación con su personal, comunicación	10
Tener mayor integración	15
No sé	15

**Tabla 63: Respuestas pregunta 11 administrativos:**

**¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director (a)?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Lo desconozco	4
Falta de recursos económicos	4
Ningún problema	10
Deserción escolar	1
Poco contacto con los alumnos	3
Integración como un buen equipo de trabajo	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Mejorar en la organización y el liderazgo	1
Falta de equipamiento y de recursos financieros	1
La educación y el comportamiento de los alumnos	1
No tiene ningún problema	4
No sé	6
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
No tener contacto con los alumnos	15
Integrar un buen equipo de trabajo	5
No sé	10

**Tabla 64: Respuestas pregunta 12 administrativos:**

**¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Lo desconozco	4
Sé que sabrá encontrar la solución	3
Si se pueden evitar	12
Sin comentarios	4
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	5
No sé	8
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	15
No sé	25

**Tabla 65: Respuestas pregunta 13 administrativos:**

**¿Cómo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Sin comentarios	4
Programando recursos en el presupuesto anual	2
Tiene habilidades para encontrar la solución	4
Lo desconozco	3
Trabajando en equipo	1
Organizando el trabajo y con capacitación	6
Conociendo el problema y supervisando la solución	
Una buena toma de decisiones	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Comprometiendo a su equipo de trabajo	4
Se asignen mayores recursos al plantel	1
No tiene problemas	1
No sé	7
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Mediante la experiencia que tiene	15
Teniendo mayor acercamiento con el personal	5
No mientras haga diferencias entre el personal	5
No sé	10

**Tabla 66: Respuestas pregunta 14 administrativos:**

**¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director (a) en su trabajo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Buena planeación	1
Organizando bien las actividades	2
Buena comunicación con todos	9
Atención a todas las personas	2
Lo desconozco	7
Trabajar en equipo	7
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Atención oportuna de los problemas	2
Uso de la motivación, organización, comunicación	4
Uso de la amabilidad y el respeto	2
Uso de equipo de trabajo	1
Reuniones de trabajo con todos los involucrados	2
Limpieza del plantel	1
No sé	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Trabajar	25
Controlar, delegar el trabajo, supervisar	15
No sé	5

**Tabla 67: Respuestas pregunta 15 administrativos:**

**¿Cómo se asegura el Director (a) que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si, verificando que se realicen las actividades	6
Si, mediante los buenos resultados obtenidos	11
Si, supervisando a sus colaboradores	1
Si, sabiendo que el plantel se encuentre bien	2
Desconozco la respuesta	2
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si, mediante la delegación de actividades	1
Si, mediante la responsabilidad	2
Si, estar al pendiente de los asuntos	4
Si, reunión con sus colaboradores	2
Si, mediante el seguimiento a los problemas	2
No sé	2
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si, exigiéndolas	10
Si, verificación y evaluación de las metas	25
No sé	5

**Tabla 68: Respuestas pregunta 16 administrativos:**

¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido?

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	21
Delegando actividades	10
Respetando las funciones de todos	4
Trabajando en equipo	4
Buscando mejor servicio a los alumnos	2
No me he dado cuenta	2
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si, compartiendo la autoridad	5
Si, trabajando en equipo	6
Si	2
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si, a los jefes	25
Si, trabajando en equipo	5
Si, involucra a todos los miembros	9
No sé	1

**Tabla 69: Respuestas pregunta 17 administrativos:**

¿Le funciona a él o ella trabajar así?

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	21
No	1
No tengo que opinar	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	13
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	30
No	2
No sé	8

**Tabla 70: Respuestas pregunta 18 administrativos:  
¿Funciona para la escuela?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		
Si		21
No		1
No lo sé		1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		
Si		12
No lo sé		1
<b>Plantel III CBTis 118</b>		
Si		18
No		5
No lo sé		12

**Tabla 71: Respuestas pregunta 19 administrativos:**

**¿Cree que el Director (a) contribuye a los resultados de la escuela?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>		
Si		22
No tengo elementos para opinar		1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>		
Si		13
<b>Plantel III CBTis 118</b>		
Si		30
No		2



**Tabla 72: Respuestas pregunta 20 administrativos:**

**¿En qué sentido?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
La forma de organizar y dirigir el trabajo	8
Hace buen trabajo	2
En el servicio que se ofrece a los alumnos	6
Pone la muestra de cómo trabajar	1
Ser líder dentro del plantel	3
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Cumple con los objetivos establecidos	3
Es el responsable de mejorar el plantel	4
Tratando obtener buenos resultados	1
Involucrándose con los alumnos, prestadores de servicios profesionales	3
No sé	5
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Creando un buen ambiente de trabajo	23
Involucrándose en todas las actividades	13
Tiene la responsabilidad del plantel	2
No sé	1

**Tabla 73: Respuestas pregunta 21 administrativos:**

**¿Podría contribuir más? ¿Cómo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si, mejorando lo que se la logrado hasta ahora	7
Si, trabajando en equipo	8
Sí, haciendo mayor labor de vinculación	1
Si, buscando mayores recursos financieros	1
Si, planeando mejor las actividades	4
No sé	2
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si, teniendo más atención de lo que sucede	3
Si, reuniéndose con sus colaboradores	1
Si, buscando la mejora	1
Si	3
Con lo que hace es suficiente	1
No sé	4
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si, siendo más flexible e involucrando a los demás	10
Si, mejorando cada día más sus actividades	15
No sé	10

**Tabla 74: Respuestas pregunta 22 administrativos:**

**¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director (a) en su escuela?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Su forma de mandar	4
No sé que decir	3
Apoyo a su personal	1
Recursos, tiempo para recibir a las personas	1
Involucramiento con el personal administrativo	3
Su capacidad y experiencia	2
Buen ambiente de trabajo	1
Delegación de funciones	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Equipo de trabajo comprometido	5
Apoyo de los prestadores de servicios profesionales, alumnos, administrativos	4
Buena comunicación con todos	2
No sé	2
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Mediante las reuniones de trabajo	8
Trabajo en equipo	17
Que tenga más contacto con los alumnos	12
Mejorar la planeación de sus actividades	2
No sé	1

**Tabla 75: Respuestas pregunta 23 administrativos:**

**¿En su opinión, cree que él o ella se sienten satisfecho (a) con su trabajo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	17
No	2
No sé	4
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	11
No	2
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	32
No	4
No sé	4

**Tabla 76: Respuestas pregunta 24 administrativos:**

**¿Cómo facilita el trabajo de los prestadores de servicios profesionales el Director (a)?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Solucionar la problemática que tiene los prestadores de servicios profesionales	4
No sé	6
Gestionando recursos para mejorar las clases	5
Apoyando sus actividades académicas	3
Teniendo acercamiento con ellos	5
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Apoyándolos en la realización de sus actividades	7
Proporcionándoles capacitación	1
Teniendo buena comunicación con ellos	4
Gestión oportuna de los recursos	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Interactuando con los prestadores de servicios profesionales	29
Planeando desde un principio la forma de trabajar	9
No sé	2

**Tabla 77: Respuestas pregunta 25 administrativos:**

**¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si, reunión con los prestadores de servicios profesionales	7
Si, teniendo mayores recursos	4
Si, por su experiencia y capacidad	2
Si, involucrando a los prestadores de servicios profesionales	2
Si, trabajando en equipo	4
No	1
No sé	3
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si, reconociendo su labor académica	1
Si, retroalimentándose unos con otros	4
Si, buscando mayores recursos para apoyarlos	1
Si	5
No sé	2
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si, mediante la retroalimentación	19
Si, mediante reuniones de trabajo	15
Si	3
No sé	3

**Tabla 78: Respuestas pregunta 26 administrativos:**

¿Qué tipo de contacto tiene el Director (a): a) con los alumnos?  
 b) ¿con los prestadores de servicios profesionales? C) ¿con los padres de familia?

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
En forma directa, buena comunicación	12
Muy buena, escucha y resuelve los problemas	8
No sé	3
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Bueno con todos	8
Bueno, regular, malo respectivamente	1
Bueno, regular, regular respectivamente	1
Bueno, bueno, regular respectivamente	1
No sé	2
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Directo, en forma personal con cada uno de ellos	32
Poco contacto con ellos	1
Ninguno	1
No sé	6

**Tabla 79: Respuestas pregunta 27 administrativos:**

¿Con otros miembros de la comunidad?

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Tiene contacto con ellos	14
Participa en comités y empresas	3
No sé	6
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Bueno con los demás miembros de la comunidad	10
Con el sector público y privado	1
No sé	2
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Sí, con sector productivo, gobierno	25
No sé	5
Ningún contacto	3

**Tabla 80: Respuestas pregunta 28 administrativos:**

**¿Con quién trabaja mejor, en su opinión?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Con todos trabaja muy bien	13
Con los Jefes de Proyecto	3
No lo sé	7
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Con todo su equipo de trabajo	2
Con todos en general	6
Con los alumnos	3
No sé	2
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Con los jefes	32
Con todos en el plantel	4
Con el personal administrativo	1
No sé	3

**Tabla 81: Respuestas pregunta 29 administrativos:**

**¿Son efectivos o productivos esos contactos?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
No sé	3
No del todo	1
Hay mucho por hacer	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	11
No	2
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	20
Tal vez	5

**Tabla 82: Respuestas pregunta 30 administrativos:**

**¿Qué tal es su comunicación con el Director (a)?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Excelente	2
Buena	11
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Excelente	2
Buena	19
Regular	2
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Excelente	10
Buena	20
Regular	10

**Tabla 83: Respuestas pregunta 31 administrativos:**

**¿Considera que la comunicación que tiene con su personal, es la adecuada?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Si	31
No	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
Si	13
No	0
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Si	25
No	10



**Tabla 84: Respuestas pregunta 32 administrativos:**

**¿De qué forma se comunica el Director (a) con: a) los prestadores de servicios profesionales, b) padres de familia, c) alumnos, y d) con el personal administrativo?**

<b>Plantel I Conalep San Juan del Río</b>	
Personal para quien lo solicita	21
Por medio de juntas	1
Por medio de los jefes	1
<b>Plantel II Conalep Amealco</b>	
De forma directa se comunica con ellos, en persona	9
Con los prestadores de servicios profesionales mediante el área responsable	3
No sé	1
<b>Plantel III CBTis 118</b>	
Personal para quien lo solicita	15
Por medio de juntas	15
En honores	5
No lo sé	5