



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY®**

Propuesta de Cargo Directivo (Cambio: ¿Superación o Frustración?)

Iniciaba el ciclo escolar 2009-2010, cuando la profesora Teresa Muñoz López de 48 años de edad, recibió la noticia que estaba contemplada para ser directora del Jardín de niños “Emiliano Zapata” de Tuxpan, Nayarit, lugar donde ella trabajaba; pues estaba por jubilarse la directora en turno. La propuesta fue un dilema, se sentía insegura de aceptar por falta de estudios superiores y nula habilidad en la utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Debido a ello, la profesora se cuestionaba: ¿Será que a mi edad podré aprender a utilizar la computadora y el celular? ¿Podré ejercer el liderazgo necesario en un director para llevar por buen camino la institución educativa a mi cargo?, tenía tres semanas para decidirse.

La vida personal

La educadora Teresa Muñoz López nació en un poblado de Valparaíso, Zacatecas en 1961, se casó a los 15 años con Alfonso Hernández Jiménez quien en ese entonces, era maestro de educación primaria en el poblado donde ella vivía; posteriormente estudio

Este caso fue escrito por (Aracely Ponce Gallegos) para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.

Versión: (11-October-2010)

AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo “Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco”, para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



para maestro de secundaria, obteniendo el título de profesor de educación media en la especialidad de lengua y literatura española. Un año después de casarse se fueron a vivir a Tuxpan, Nayarit, lugar de nacimiento de su esposo. Tuvo su primer hijo a los 16 años y la segunda hija a los 19 mientras estudiaba la Normal para maestra de preescolar los veranos. Ocho años después llegó su tercera hija y posteriormente su cuarto hijo a los 34 años. Ya en el 2009, el hijo mayor tenía la edad de 32 años y era cardiólogo, la segunda de 30 se desempeñaba como profesora de secundaria, la tercera de 22 estaba recién egresada también de profesora de secundaria y su hijo más chico de 15 años estudiaba la preparatoria. Su esposo tenía apenas un año jubilado, siendo su último puesto el de director en una secundaria de dicho poblado. Su vida fue transcurriendo entre su labor docente y como ama de casa.

Estudios y experiencia profesional

Teresa Muñoz de origen zacatecano, llegó a tierras Nayaritas en los años 70s, únicamente con la primaria terminada. Estudió la educación secundaria en la Escuela nocturna (para trabajadores) “Juan Escutia” en el poblado de Tuxpan, al terminar, su marido que ya era maestro de primaria, la convenció para estudiar los veranos en la Escuela Normal Experimental “Francisco Zarco” en la ciudad de Durango, donde se recibió de Profesora de Educación Preescolar.

Posteriormente, inició su labor docente en Santiago Ixcuintla, Nayarit durante dos años. Después, le dieron su cambio al jardín de niños “Miguel Hidalgo” en el municipio de Tuxpan, en el mismo estado, en el cual estuvo laborando otros dos años. Finalmente, le dan su sanción en el plantel “Emiliano Zapata” del mismo lugar, donde trabajó los últimos 20 años. Así pues, quedó sólo como maestra de preescolar y ya no volvió a estudiar algún posgrado u otra licenciatura, únicamente los diplomados y cursos que la Secretaria de Educación Pública (SEP) le invitaba a asistir. Más bien, se dedicó a su trabajo y la familia. En consecuencia, la profesora no estaba actualizada, pues no sabía utilizar las TICs.

Práctica docente y relación con padres de familia

La experiencia educativa que tenía la profesora en relación a su labor con los niños era reconocida por las generaciones de alumnos que estuvieron con ella, éstos le mostraban su cariño y admiración por su trabajo y nunca hubo queja alguna. Con los padres de familia siempre tuvo una relación de respeto y diálogo por el bien de los niños y la escuela. Además, nunca dejó de apoyar actividades que se organizaban para hacer mejoras a la institución. Durante sus 20 años de experiencia docente en la escuela no había tenido un sólo problema con algún colega. Por todo ello, las personas de la colonia donde se encontraba el plantel la respetaban y admiraban su impecable trabajo educativo.

Lugar de trabajo

La profesora Teresa trabajaba en el jardín de niños “Emiliano Zapata” institución localizada en Tuxpan, Nayarit, conformada por cinco grupos, dos segundos y tres terceros, con una población de 136 alumnos, la dirección, los baños de niñas y niños y una bodega. El colectivo escolar estaba formado por diez profesores, cinco maestras frente a grupo, dos maestros de educación física y una maestra de música, la directora y la intendente. Cuando inició el ciclo escolar 2009-2010, en dicho plantel hubo muchos cambios, una de las educadoras se jubiló, la directora también estaba por hacerlo y otras dos maestras que ya tenían mucho tiempo trabajando ahí se fueron a otros jardines, por tanto, el siguiente cambio sería si la profesora Teresa aceptaba el cargo de directora o vendría otra educadora a ocupar el lugar.

La maestra Teresa ya no sentía la misma confianza como con sus antiguas compañeras, solo quedaron ella y otra maestra de la anterior planta docente, sin contar a los maestros de educación física y música, los cuales solo iban algunas horas a la semana. Al parecer una de las nuevas profesoras llamada Ofelia Gutiérrez Castro llegó al kínder con la intención de ser ella la elegida para el cargo de directora, pues contaba con maestría terminada, pero menos antigüedad que la maestra Teresa.

La maestra Ofelia Gutiérrez junto con otra de las profesoras nuevas desde que inició el ciclo escolar se portaron muy mal como compañeras con la maestra Teresa, aprovechaban cualquier momento para hacerla sentir mal, pareciera que les interesaba hacerle creer que así se portarían si ella decidía aceptar ser la directora. Se pensaba que las dos maestras como tenían un tipo de parentesco en su vida personal y habían trabajado juntas en el jardín anterior, estaban aliadas para que la docente Teresa se desilusionara de aceptar el puesto y ser una de ellas la que se quedara con el cargo directivo.

Propuesta para ser directora

A principios del mes de septiembre del 2009, la supervisora de la zona escolar Karla Estrada García quien antiguamente había trabajado como educadora en ese plantel educativo, conocía muy bien a la profesora Teresa, pues habían sido compañeras, por lo que le ofreció el puesto directivo cuando se jubilara la directora en turno, ya que a ella le correspondía el cargo por tener más antigüedad en la institución. La maestra Karla Estrada estaba convencida que la profesora Teresa era la indicada para el puesto, pues a pesar que la consideraba de personalidad tímida e indecisa, sabía de su experiencia como docente, honestidad, responsabilidad y dedicación al trabajo, capacidades que la harían

superarse y salir adelante ante cualquier inconveniente, además de ofrecerle todo su apoyo.

Por su parte, Teresa siempre pensó que mandarían a otra persona para el cargo, por lo que se hallaba en un dilema, por un lado el nuevo puesto implicaba un gran compromiso, ya que sería ella quien principalmente tomaría decisiones, enfrentaría los problemas presentados y recaería toda la responsabilidad de la institución, junto con el pesado trabajo administrativo que se tendría que entregar, implicando con ello la utilización de las TICs, entre las que destacarían el uso de la computadora y el celular, por la constante comunicación con el personal docente y autoridades educativas. Inclusive, el nuevo puesto no tendría más remuneración monetaria, pues no había clave de directora y seguiría ganando su mismo sueldo como maestra, porque nunca hubo clave de directivo en ese plantel. Aunado a ello, la actitud de las nuevas compañeras que la hacían pensar sobre el duro trabajo que le esperaba con ellas, ya que mostraban una desinterés por la escuela, renuentes a las actividades planeadas y poco compañerismo.

Por otro lado, el nombramiento implicaría reconocimiento de alumnos, padres de familia, colegas y comunidad en general (que como maestra no le hacía falta), además de ya no estar frente a grupo y dejar atrás todas las obligaciones de un docente, aunada la oportunidad de superación personal y profesional. La profesora Teresa se encontraba contenta y motivada por el hecho de ser la nueva directora, por lo que platicó y pidió consejo a su familia acerca de la propuesta planteada. No obstante, pensar en todo lo que traería consigo aceptar el cargo le preocupaba, principalmente la utilización de las TICs y no ejercer el liderazgo necesario en un director de escuela.

Su familia, la apoyó y aconsejó que aceptara, le sugirieron que se merecía el puesto y confiaban completamente en que saldría adelante, así que ella tenía la última palabra. Tendría que decidir a finales del mes, pues en octubre la nueva directora entraría a tomar posesión del cargo. ¿Qué debería decidir la profesora Teresa, seguir como educadora o aceptar la dirección, junto con los retos que implicaba el cargo?, si aceptará la dirección ¿Cómo afrontaría la profesora Teresa el nuevo puesto?



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY®**

Nota de enseñanza Propuesta de Cargo Directivo (Cambio: ¿Superación o Frustración?)

Resumen del caso

La educadora Teresa Muñoz López de 48 años, al iniciar el ciclo escolar 2009-2010 recibió por parte de la supervisora el ofrecimiento para ser la nueva directora en el jardín de niños “Emiliano Zapata” de Tuxpan, Nayarit, donde ella trabajaba. Sin embargo, la noticia fue un dilema para ella, ya que le preocupaban las múltiples responsabilidades y competencias necesarias para un cargo de tal importancia. Se preguntaba especialmente si aprendería a usar las TIC y si ejercería el liderazgo que el nuevo puesto requería.

Este caso fue escrito por (Aracely Ponce Gallegos) para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.

Versión: (11-October-2010)

AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo “Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco”, para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



Objetivos de enseñanza que persigue el caso

- El alumno será capaz de comprender el significado de competencia
- El alumno analizará una situación problemática de la vida real y desarrollará un pensamiento crítico y reflexivo para hallar posibles soluciones
- El alumno buscará soluciones creativas a la problemática
- El alumno trabajará colaborativamente y mantendrá una relación de armonía con sus compañeros practicando valores como el respeto y tolerancia ante los diferentes puntos de vista
- El alumno comprenderá la importancia del uso de las TICs en la sociedad actual

Todo ello, con la finalidad de desarrollar un pensamiento reflexivo, crítico y creativo para hallar posibles soluciones a problemáticas en la vida real.

Temas relacionados con el caso

- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Superación personal
- Liderazgo
- Importancia de las TICs en la vida actual

Planeación de actividades

El análisis del caso se llevará a cabo en una secuencia didáctica de tres sesiones mediante trabajo individual y por equipos:

1ra sesión: Inicio: explicación por parte del maestro de lo que es un caso (10 min.). Desarrollo: en plenaria escuchar la participación de algunos alumnos sobre experiencias en su vida personal, familiar o social en la resolución de problemas (15 min.). Cierre: revisión de un ejemplo de un caso (25 min.).

2da sesión: Inicio: Escribir en el pintarrón los elementos de un caso identificación de personajes, hechos, situaciones problemáticas y alternativas de solución (10 min.). Desarrollo: los alumnos por equipos de cuatro analizarán el caso para comprenderlo, ver sus componentes y llegar a una solución. Cada equipo dará una explicación de los componentes del caso (30 min.). Cierre: entregar por equipo la conclusión a la que llegaron (10 min.)

3ra sesión: Inicio y Desarrollo: en plenaria discutir las diferentes soluciones a las que llegaron, dando argumentaciones, verificar semejanzas y diferencias, contestando las siguientes preguntas detonantes:

- ¿Crees que para obtener un nuevo puesto de trabajo es requisito saberlo todo? O ¿Se puede aprender conforme la práctica?
- ¿Crees que a pesar de no contar con las competencias necesarias para un cargo directivo la profesora Teresa puede prepararse y hacer un buen desempeño?
- ¿Crees que la edad es un obstáculo para aprender cosas nuevas?
- ¿Crees que la experiencia y las cualidades de la maestra Teresa sean suficientes para afrontar el nuevo puesto?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la profesora Teresa para desempeñar el puesto de directora?
- ¿Qué harías si estuvieras en lugar de la maestra Teresa, aceptarías o rechazarías el nuevo puesto? ¿Por qué?

Cierre: llegar a la mejor solución para resolver el problema. (50 min.).

Análisis del caso

El principal obstáculo al que se enfrentó la maestra Teresa fue que no tenía la competencia de saber “Usar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)”, además de falta de liderazgo, mismo que podía ir desarrollando en su nuevo puesto. De este modo, la solución es que la profesora acepte la propuesta, ya que la falta de competencias para desempeñar el cargo no son barreras, sino retos a los que debe enfrentarse y tomarlos como oportunidad para superarse tanto personal como profesionalmente. Por lo que debe:

- Asistir a cursos de actualización en las nuevas tecnologías, y a todos los relacionados la tarea educativa. Si es posible seguir estudiando, por ejemplo un posgrado.
- Pedir apoyo de las personas conocedoras, supervisora, colegas, etc., además sus hijos son jóvenes y pueden ayudarla en lo referente a las TICs y en especial en cuestiones administrativas, su esposo por estar recién jubilado de un cargo directivo.

Epílogo del caso

La profesora Teresa aceptó la propuesta y antes de tomar posesión del cargo en octubre del 2009, acudió a un curso de computación durante una semana a finales del mes de septiembre que ofrecía la SEP, justo en esos días.

Su familia jugó un papel importante, ya que sus hijos la apoyaron en el uso del celular y reforzaron lo que ella aprendió en el curso de cómputo.

Su esposo recién jubilado de director la ayudó y guió en todos los aspectos administrativos. Así como también, la supervisora estuvo al pendiente de cualquier duda.

En cuanto a la actitud de las compañeras maestras, la profesora Teresa considera que gracias a su actitud respetuosa, tolerante y a su carácter noble, le han permitido trabajar colaborativamente con todo el personal sin tener problemas.