



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Liderazgo Distribuido: El caso de la Prepa Tec Campus Cumbres  
de Monterrey, Nuevo León.**

**Tesis para obtener el grado de:**

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

presenta:

**Verónica Luna Caballero**

Asesor Tutor:

**Dra. Alicia Vistrain Juárez**

Asesor Titular:

**Dra. Kathryn Singh Wood**

**Monterrey, Nuevo León, México**

**Febrero 2012**

## **Dedicatorias**

A Dios, por dotarme de dones y talentos para utilizarlos en beneficio de mi crecimiento personal y profesional, y quien sin duda me iluminó para conseguir este objetivo. Una meta más, gracias por prestarme vida para llegar hasta aquí.

A mi esposo Eduardo: Gracias por tu infinita paciencia, comprensión y tolerancia durante el desarrollo de mis estudios de maestría, por motivarme a iniciar este sueño y por acompañarme, paso a paso, a conseguirlo. Sin duda sin tu apoyo no lo hubiera logrado. Por compartir conmigo estrés, desvelos y preocupaciones. Por estar conmigo ahora y siempre.

A mi hijo David: gracias por ser mi motor para buscar la superación en todos los aspectos. Quizás no lo recuerdes, pero me acompañaste fielmente, primero en mi vientre y después a mi lado, durante todo este camino. Hijo gracias por darme una sonrisa para motivarme cada vez que pensé en desistir.

A mi Papá y Mamá: por su apoyo y comprensión, y sobre todo por su ejemplo de trabajo y superación. A mis hermanas y cuñados por sus palabras de aliento para motivarme a empezar y por su apoyo para lograr concluir.

## **Agradecimientos**

- A la Dra. Kathy y a la Dra. Alicia, agradeceré eternamente su empatía y comprensión, y sobre todo su orientación.
- A la Prepa Tec Campus Cumbres: su director, directoras de departamento y docentes que participaron en el estudio, así como la Sra. Mireya, asistente del director, por sus finísimas atenciones hacia mi persona y el desarrollo de mi trabajo.
- A todos mis maestros titulares y tutores, por su apoyo y orientación durante los estudios de maestría en la Universidad Virtual, y sobre todo a mi consejero académico Emmanuel por su guía y acompañamiento durante este camino.

## **Liderazgo Distribuido: El caso de la Prepa Tec Campus Cumbres de Monterrey, Nuevo León.**

### **Resumen**

El estudio trata de explorar y describir la forma en que se manifiesta el liderazgo distribuido en esta institución para colaborar en el proyecto “La distribución del liderazgo en los centros escolares efectivos”. Para la realización del estudio se planteó el problema, se definieron los antecedentes relacionados con las escuelas efectivas y con la concepción del liderazgo como una práctica distribuida. Se enunciaron las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo se practica el liderazgo distribuido en la Prepa Tec Campus Cumbres?, ¿Qué funciones de liderazgo realiza cada integrante de la Prepa Tec Campus Cumbres? y ¿Cómo se coordinan entre sí los miembros de la Prepa Tec Campus Cumbres para llevar a cabo acciones de liderazgo distribuido? Se utilizó la metodología cualitativa a través del estudio de casos con instrumentos de investigación como entrevistas semi-estructuradas para directivo, grupo de coordinadores de área y grupo de docentes, el análisis de los documentos: misión y visión de la institución, observaciones de campo para la recolección de datos y su triangulación para el análisis. El análisis de datos, se llevó a cabo a través de la interpretación de datos que arrojaron las transcripciones de las entrevistas y del análisis de los documentos mencionados. Asimismo, el estudio revela que, si bien los participantes están familiarizados con la visión de su centro educativo y se perciben autónomos y motivados para proponer acciones hacia la mejora de su práctica; depositan en los líderes formales un mayor nivel de responsabilidad, ya que son quienes tienen la tareas de: asignar responsabilidad y

autoridad a cada miembro y de participar activamente en el proceso de toma de decisiones. Este trabajo pretende hacer una contribución para la comprensión de la vivencia de las prácticas de liderazgo distribuido en la escena educativa actual.

## Índice

Dedicatorias.....	2
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Introducción.....	10
<b>Capítulo 1: Planteamiento del Problema.....</b>	<b>15</b>
Antecedentes.....	15
Liderazgo Educativo.....	16
Liderazgo Distribuido.....	17
Liderazgo y Prepa Tec.....	18
Planteamiento del problema.....	19
Preguntas de Investigación.....	20
Objetivos Generales y específicos.....	20
Justificación.....	21
Delimitación y Limitaciones.....	22
Cierre.....	25
<b>Capítulo 2: Marco Teórico.....</b>	<b>27</b>
Introducción.....	27
La escuela en nuestros días.....	29
Escuelas Eficaces.....	29
Características de las escuelas efectivas.....	38
Escuela y liderazgo.....	40
Características del líder educativo.....	41

Tipos de líderes escolares.....	42
Liderazgo: la historia del concepto.....	43
Estilos de liderazgo.....	46
Liderazgo Transformacional.....	49
Liderazgo Facilitador.....	49
Liderazgo Persuasivo.....	50
Liderazgo Distribuido.....	51
Liderazgo Distribuido en la escuela .....	56
Cierre del capítulo .....	57
<b>Capítulo 3: Metodología.....</b>	<b>60</b>
Introducción.....	60
Metodología.....	60
Elección del enfoque y diseño.....	62
Contexto del plantel seleccionado.....	63
Selección del plantel .....	63
Procedimiento.....	66
Los participantes.....	68
Instrumentos.....	69
Estrategias de análisis de datos.....	72
Cierre .....	73
<b>Capítulo 4: Análisis de los Resultados.....</b>	<b>74</b>
Introducción .....	74
Características del plantel educativo.....	75

Proceso de las entrevistas.....	76
Categorías de análisis.....	77
Categoría: El conocimiento de la visión institucional.....	78
Categoría: El liderazgo distribuido y su origen.....	85
Categoría: Funciones y acciones de liderazgo distribuido.....	89
Categoría: Beneficios y dificultades del liderazgo distribuido.....	92
Cierre.....	96
<b>Capítulo 5: Conclusiones.....</b>	<b>98</b>
Introducción.....	98
Hallazgos.....	98
Limitaciones del estudio.....	103
Posibles líneas de futuras investigaciones.....	104
Comentarios finales acerca de lo analizado en Prepa Tec.....	105
Cierre.....	106
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>107</b>
<b>Curriculum Vitae .....</b>	<b>115</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>117</b>
Entrevista a directivo.....	117
Grupo de Enfoque con coordinadores.....	119
Grupo de Enfoque con docentes.....	121
Observación.....	123
Análisis de documentos.....	124
Selección de la escuela y de los participantes.....	126



Análisis de datos .....	128
Transcripción de la entrevista al director .....	130
Transcripción de grupo de enfoque de directores de departamento...	141
Transcripción de enfoque de docentes .....	156
Transcripción de enfoque de docente y directoras de departamento...	173

## **Introducción**

En el capítulo 1, denominado “Planteamiento del Problema” primeramente se presenta la exposición de los antecedentes acerca de las escuelas efectivas, en las cuales, se lleva a cabo el ejercicio de un liderazgo diferente al que ejerce el director de manera unipersonal, es decir, se lleva a cabo una práctica distribuida del liderazgo entre sus miembros. En dicho apartado se presentan las preguntas de investigación que se elaboraron, las cuales son: ¿Cómo se practica el liderazgo distribuido en la Prepa Tec Campus Cumbres?, ¿Qué funciones de liderazgo realiza cada integrante de la Prepa Tec Campus Cumbres? y ¿Cómo se coordinan entre sí los miembros de la Prepa Tec Campus Cumbres para llevar a cabo acciones de liderazgo distribuido? Se incluye también el objetivo general que gira en torno a describir la manera en que se lleva a cabo la práctica del liderazgo distribuido en la institución. De la misma manera se redactan los objetivos específicos que abarcan la indagación acerca de la visión institucional y la interpretación que los participantes hacen de la misma; además de describir la manera en que se originan y se coordinan las acciones de liderazgo. Se enlistan también los elementos que justifican la realización del trabajo, que forma parte de un proyecto de investigación más amplio, en el que se analiza la distribución de liderazgo en centros escolares efectivos en distintos países de América Latina. Se incluye también la delimitación del objeto de estudio y sus correspondientes limitaciones.

En el capítulo 2, nombrado “Marco Teórico” se presentan los principales hallazgos al realizar una revisión bibliográfica de la teoría existente acerca de la distribución del liderazgo en los centros escolares efectivos. Esta revisión inicia con la exposición del concepto de eficacia escolar de acuerdo a la propuesta de Martinic (2003, p.212) que la define como “la capacidad que tienen las escuelas para lograr que sus estudiantes obtengan metas educativas de calidad independientemente del origen social del que provengan”. La exposición continúa con la enumeración de las características de este tipo de escuelas, y que de acuerdo a Arancibia (1992) se resumen en:

- 1) sentido de misión, en el cual se aborda la función de liderazgo.
- 2) actitudes frente al aprendizaje
- 3) compromiso de la comunidad
- 4) responsabilidad de los maestros
- 5) enseñanza efectiva

Se incluyen también las principales aportaciones referentes al liderazgo y los centros educativos, en donde se reconoce su ejercicio como un elemento clave en la mejora. Esta noción de liderazgo engloba la identificación, obtención, coordinación y uso de los recursos materiales, sociales y culturales necesarios para establecer las condiciones de enseñanza y el aprendizaje (Spillane, 2001). Le sigue la revisión del concepto del liderazgo en sí, para entonces abordar los estilos de liderazgo: transformacional, facilitador, persuasivo y distribuido. Este último entendido como la forma en que los integrantes de la escuela desarrollan conocimiento y capacidades a través de su trabajo conjunto, de manera que el liderazgo se exprese de manera

horizontal, en todos los niveles de la escuela(Cayulef, 2007), en donde cada integrante , en distintos momentos o situaciones, tiene la capacidad de fungir como líder.

El capítulo 3, lleva el título de “Metodología”, concepto que de acuerdo a Giroux y Tremblay (2004, p.25) es “el conjunto de posturas en relación con la elección de los métodos de investigación y de las técnicas de recolección y análisis de datos”. En este apartado se presenta el enfoque y el diseño bajo el cual se realizó el trabajo. El enfoque seleccionado fue el cualitativo, debido a las características del proyecto del cual este trabajo forma parte además de que permitió una relación más cercana con el objeto de estudio, así mismo, se utilizaron instrumentos de medición no cuantitativos, entre los que figuraron la entrevista semi estructurada y la revisión de documentos.

El diseño de la investigación fue el del estudio de casos, ya que se estudió un grupo pequeño de personas y se analizaron las características que se ponen en juego para que se propicie un liderazgo distribuido en el mencionado plantel. Una vez concluida la etapa de recolección de datos, se analizaron los diversos instrumentos que se utilizaron, puesto que se emplearon diferentes fuentes y métodos de recolección de manera que fue posible el establecimiento de nexos que enlazaron la realidad educativa con algunas imágenes de la organización expresadas en teorías existentes, lo que es en investigación cualitativa es denominado Triangulación de Datos.

En el capítulo 4, denominado “Análisis de los Resultados” se busca proporcionar un análisis sobre los datos obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos en el plantel. Una vez aplicados los instrumentos se realizó una triangulación respecto a la literatura, los datos obtenidos, el conocimiento y la experiencia generada en el proceso. Es decir, se conjugó el análisis de las entrevistas, los datos que se agruparon en las

categorías, la experiencia del contacto del investigador con la Prepa Tec Campus Cumbres y los participantes del estudio y la teoría revisada acerca del tema.

El paso final del análisis consistió en la organización de la información por categorías, en donde se englobaron los aspectos que se resultaron relevantes o más significativos para responder a las preguntas que se realizaron al inicio del trabajo.

Las categorías presentadas fueron:

- El conocimiento de la visión institucional
- Liderazgo distribuido y su origen
- Funciones y acciones de liderazgo distribuido
- Beneficios y dificultades del liderazgo distribuido.

En el capítulo 5, que lleva el título de “Conclusiones” se muestran los principales hallazgos obtenidos mediante el trabajo sobre el liderazgo distribuido en los centros escolares efectivos, entre los que destacan:

1) la percepción de los integrantes como poseedores de cierta autonomía y con motivación para proponer acciones hacia la mejora de su práctica.

2) la manera en que los mismos depositan en los líderes formales un mayor nivel de responsabilidad, puesto que son quienes tienen las tareas de: asignar responsabilidad y autoridad a cada miembro y de participar activamente en el proceso de toma de decisiones.

Así mismo el apartado expone también las limitaciones experimentadas durante este proceso y la forma en que se solventaron, así como se presentan líneas posibles para

estudios posteriores. A manera de cierre se exponen las conclusiones obtenidas del desarrollo de la investigación.

## **Capítulo 1**

### **Planteamiento del Problema**

El presente capítulo, denominado “Planteamiento del Problema”, presenta por medio de la exposición de los antecedentes, la definición del problema de investigación. Se enlistan los objetivos generales y específicos que se pretenden cubrir, así como la definición de la correspondiente justificación del estudio, la descripción de los beneficios que se esperan obtener y la delimitación del objeto de estudio, con sus correspondientes limitaciones.

#### **Antecedentes**

Si bien la escuela es una institución universalmente definida; con características similares como: el alumnado, los docentes, los directivo, etc.; cada escuela tiene particularidades específicas. La escuela se puede así, también considerar un sistema cuya organización es tan particular como los miembros que la forman, sobre todo cuando se describe a sus miembros, sus intereses, sus características propias, sus habilidades y talentos diversos.

Por lo que al observar de cerca a las escuelas, se pueden encontrar elementos que remitan a la manera en que, las prácticas que se realizan como parte de su gestión y la vivencia de los integrantes al llevarlas a cabo determinen en que resulten o no efectivas para la mejora constante de los centros. Entonces, la observación y análisis de contextos educativos, con el objeto de documentar sus experiencias, vivencias, concordancias y discrepancias con la teoría disponible acerca del fenómeno, parece ser una tarea a

cumplir en el campo de la investigación educativa acerca de modelos innovadores de gestión escolar.

Como antecedentes para la formulación del planteamiento del problema, se consideraron: El liderazgo educativo, el liderazgo distribuido y el liderazgo en la Prepa Tec.

### **Liderazgo Educativo**

Es común encontrar en las instituciones actuales un marcado interés en la mejora, en el desarrollo de cada centro con el objetivo de considerarse una escuela eficaz, es decir, se busca una escuela que este conformada como una comunidad de aprendizaje y que algunos autores como Molina (2005, p.235) definen como “un conjunto de individuos autónomos e independientes que, partiendo de una serie de ideales compartidos, se comprometan a aprender y trabajar juntos”.

Dentro de las características de esta comunidad de aprendizaje, resalta el ejercicio del liderazgo, este entendido como el resultado de la influencia en las motivaciones y en las capacidades de sus integrantes: los maestros, los directivos, así como en el entorno y el ambiente escolar. El liderazgo educativo de acuerdo a Bolívar (2010, p.82) se define al realizar dos funciones “proveer dirección en torno a metas comunes en una organización y ejercer influencia para que el personal se mueva en torno a ellas”.

Entonces se concibe a el liderazgo educativo es un elemento clave en la mejora de los centros educativos y de lo que sucede en ellos, es decir, que las acciones realizadas en promover el ejercicio y desarrollo de esta característica, repercutirán en la mejora de la enseñanza y del aprendizaje en sí, pues al influir, por ejemplo, en las



motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los maestros, estos a su vez podrán moldear la práctica en la clase y el aprendizaje de sus estudiantes.

Para Bolívar (2010, p. 82) el liderazgo educativo “se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad de las agendas de las políticas educativas”.

Dentro de esta misma línea, de la mejora educativa por medio de la aplicación del liderazgo, resalta lo expuesto en el documento “Improving School Leadership” de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y del que Bolívar (2010, p. 82) extrae cuatro grandes líneas de acción “(re)definir las responsabilidades; distribuir el liderazgo escolar; adquirir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo eficaz; y hacer del liderazgo una profesión atractiva”. A continuación se presentan los antecedentes referentes a una de estas líneas de acción, la del liderazgo distribuido.

### **Liderazgo Distribuido**

Este estilo de liderazgo, de acuerdo a Bolívar (2010, p.92) “equivale a ampliar la capacidad humana de una organización, con unas relaciones productivas, en torno a una cultura común”.

Como punto de partida se considera que la práctica del liderazgo no es una función exclusiva del líder formal, es decir, que no depende solamente de las habilidades de una sola persona y de sus características. Este estilo representa un cambio en la cultura del centro educativo, que permite el desarrollo de procesos de participación, democratización y corresponsabilidad de sus integrantes hacia los de los resultados de cada escuela.

La distribución del liderazgo entre diferentes personas y estructuras organizativas puede ayudar a superar los desafíos enfrentados por las escuelas contemporáneas y contribuir así en su eficacia, lo que guarda relación a lo expuesto por Fullan y Stiegelbauer (1997, p.290) “Los elementos esenciales de la mejora se encontrarán en la combinación de las ideas y acciones de individuos diferentemente ubicados”.

Enseguida se presenta lo correspondiente al liderazgo en el sistema educativo en el que se realiza la investigación.

### **Liderazgo y Prepa Tec**

Parece pertinente sentar como antecedente del trabajo que se presenta, lo correspondiente al papel del liderazgo dentro del sistema educativo del ITESM, particularmente en el nivel preparatoria. En el sitio electrónico del Sistema Tecnológico de Monterrey, se encontró particular énfasis en el desarrollo de habilidades de liderazgo en sus estudiantes, puesto que se busca la generación de un espíritu emprendedor que les permita tomar conciencia acerca del compromiso social que tienen con la comunidad de la que forman parte. Dentro del modelo educativo en el cual se basan, se destaca la promoción del uso del trabajo colaborativo para propiciar la participación de todos los miembros del grupo al ser corresponsables de su desarrollo. Como dato adicional, se encontró que la institución cuenta con un programa denominado “Líderes emprendedores” que está dirigido a sus estudiantes. De acuerdo a lo publicado en el sitio electrónico de las preparatorias Tec, se presenta la descripción de este programa:

En la Prepa Tec todo se conjuga para desarrollar las dotes naturales de liderazgo y de espíritu emprendedor de nuestros alumnos. Un programa formal y específico busca la formación de líderes-emprendedores que ejerzan su influencia con éxito en todos los aspectos de su vida es el programa Líderes Emprendedores.

Lo anterior, específicamente lo relacionado con la promoción del uso del trabajo colaborativo para propiciar la participación de todos los miembros del grupo al ser corresponsables de su desarrollo, parece relacionarse con los conceptos de liderazgo distribuido acerca de la participación, democratización y corresponsabilidad de sus integrantes hacia los de los resultados de cada escuela. Entonces la tarea a investigar sería el indagar acerca de que si estos principios de liderazgo distribuido que se promueven entre los alumnos son también aplicados en la dinámica entre docentes y directivos, es decir, si trabajan bajo un esquema de liderazgo distribuido.

### **Planteamiento del Problema**

De acuerdo a Hernández *et al.* (2006) el planteamiento del problema en la investigación cualitativa es un plan de exploración apropiado para conocer el significado de las experiencias humanas desde el punto de vista individual de personas en el ambiente natural en donde ocurra el fenómeno a estudiarse. Está fundamentado en la experiencia y en la intuición y está orientado a aprender de las experiencias y puntos de vista de los individuos que participan del trabajo. Incluye los objetivos, las preguntas de investigación, la justificación y la definición inicial del ambiente o contexto en donde se ubica el trabajo.

Ahora bien, tomando en cuenta los antecedentes expuestos, y reconociendo el ejercicio de un liderazgo distribuido como una práctica que fomentaría la mejora de los centros educativos favoreciendo la inclusión de todos sus integrantes, parece pertinente la exploración, indagación y descripción de las acciones, de las actividades que llevan a cabo directivos y docentes que estén relacionadas con la puesta en práctica de este estilo

de liderazgo. De forma que la experiencia de la interacción con la escuela en cuestión permita presenciar de qué manera se lleva a cabo el proceso de coordinación de sus integrantes para llevar a cabo sus funciones y desarrollar actividades, y prestar especial atención en la relación de esta coordinación con el logro de sus metas institucionales, así como en la percepción de compromiso y responsabilidad hacia estas metas. Lo anterior corresponderá a la obtención de un referente empírico que aporte evidencias de investigación al campo de información disponible acerca del tema. Por mencionar un ejemplo, de qué manera el documentar las experiencias del centro educativo en cuestión puede ser de utilidad para otras escuelas que estén interesadas en conocer acerca de la aplicación práctica de esta forma de distribución de liderazgo.

### **Preguntas de Investigación**

El presente trabajo pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se practica el liderazgo distribuido en la Prepa Tec Campus Cumbres?
- ¿Qué funciones de liderazgo distribuido realiza cada integrante de la Prepa Tec Campus Cumbres?
- ¿Cómo se coordinan entre sí los miembros de la Prepa Tec Campus Cumbres para llevar a cabo acciones de liderazgo distribuido?

### **Objetivo General**

Describir la manera en que se lleva a cabo la práctica del liderazgo distribuido en la Prepa Tec Campus Cumbres, en Monterrey, Nuevo León para obtener un referente

empírico que colabore en la aportación de evidencias de investigación al campo de información disponible acerca del tema.

### **Objetivos específicos**

- Indagar cuál es la visión de la institución a partir de la revisión de los documentos disponibles y de la aplicación de los guiones de entrevista para conocer la interpretación de esta por parte de los miembros del centro.
- Describir de qué manera se practica el liderazgo distribuido en la institución y conocer el proceso que el director, el grupo de directores de departamento y el grupo de docentes llevan a cabo para la distribución del liderazgo.

### **Justificación**

Las expectativas hacia las escuelas y a sus líderes han cambiado profundamente, por lo que se vuelve necesario el replanteamiento de los roles de los actores educativos y de sus labores. En los nuevos modelos de gestión escolar destaca un mayor nivel de compromiso de los miembros hacia la comunidad escolar en donde se aprovechan las habilidades de todos los participantes para enfocarla en una causa común, de manera que, por medio de la combinación de sus habilidades, se manifieste liderazgo todos los niveles. El liderazgo distribuido se considera un método innovador de gestión ya que permite a la institución caminar hacia la colaboración y hacia el desmantelamiento de estructuras jerárquicas que se oponen al cambio real en las escuelas(O'Neill, 1997, citado por Estebaranz y García ,1999).

Una alternativa para lograr una mayor comprensión acerca de estos nuevos roles es la exploración y el análisis de las prácticas de liderazgo distribuido que se realicen en la actualidad en las escuelas, de manera que se puedan documentar las que resulten más

efectivas para la mejora de los planteles y del proceso de enseñanza- aprendizaje.

Bolívar (2010, p.93) comenta que por esta razón “convienen hacer estudios de caso que ejemplifiquen cómo en cada organización se distribuye el liderazgo”.

Es decir, al obtener información de un referente empírico y al llevar a cabo su análisis, se podrá ofrecer una muestra de las vivencias y experiencias acerca del liderazgo distribuido en un plantel educativo con miras a contribuir en el cuerpo de conocimientos acerca del tema, ya que el presente trabajo es una contribución a un proyecto de investigación más amplio, en el que se analiza la distribución de liderazgo en centros escolares efectivos en distintos países de América Latina.

De manera más específica, el estudio podrá ser de utilidad para la Prepa Tec Campus Cumbres, primeramente por que dentro de los preceptos establecidos en su modelo educativo está el desarrollo de habilidades de liderazgo en sus estudiantes, por lo que el reflexionar acerca de las prácticas que se llevan a cabo entre sus directivos y docentes, pudiera conllevar a la mejora de su desempeño, es decir, pudiera repercutir en la mejora de la educación que ofrece.

## **Delimitación y Limitaciones**

### **Delimitaciones**

El presente trabajo se centra en la exploración de una institución educativa con el objetivo de analizar sus prácticas de liderazgo distribuido, para colaborar en la documentación de estudios de caso de escuelas similares en la región. De manera que para delimitar el objeto de estudio se seleccionó como referente empírico para la investigación de campo la Prepa Tec Campus Cumbres en base a dos criterios: por

distinguirse por ser una escuela efectiva de acuerdo a sus resultados académicos y por manifestar distribuir el liderazgo entre sus integrantes.

Con respecto a sus resultados académicos, de acuerdo a la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares, (ENLACE) 2011, y en base a los criterios de escuelas particulares que ofrecen bachillerato general con un bajo nivel de marginación en la zona metropolitana de Monterrey, se ubica a la institución con un buen nivel de aprovechamiento de sus estudiantes. La Prepa Tec Campus Cumbres obtiene los siguientes resultados:

Área: Comunicación : (del sitio de ENLACE) “El área de Comunicación de la prueba está centrada en la habilidad de lectura de comprensión, en donde los estudiantes que hayan desarrollado estas competencias podrán leer de manera crítica, comunicar y argumentar ideas de modo efectivo y con claridad, tanto de forma oral como por escrita”. En la Prepa Tec Campus Cumbres participaron 155 alumnos, obteniendo el 64.5% un resultado excelente.

Área: Matemáticas :(del sitio de ENLACE) “El propósito del campo disciplinar de Matemáticas es propiciar el desarrollo de la creatividad y el pensamiento lógico-crítico en el alumnado”. En la Prepa Tec Campus Cumbres participaron 156 alumnos, obteniendo el 58.3% un resultado excelente.

Los datos anteriores permitieron realizar con mayor precisión la selección del plantel para llevar a cabo el trabajo, ya que remite a ubicar a la preparatoria como una institución al pendiente del rendimiento académico de sus estudiantes, que forma parte también de las características de las escuelas eficaces.

Por otra parte, durante la entrevista con el directivo durante la cual se le presentó el proyecto a realizar, este manifestó que consideraba que las responsabilidades estaban claramente compartidas, además expresó que para llevar a cabo el trabajo siguen un modelo en el que: “todos vemos por todos y todos nos ayudamos a todos” en relación a la delegación de actividades y responsabilidades.

### **Limitaciones**

Una primer limitante es la relacionada con la escasa información existente acerca de investigaciones similares realizadas en escuelas privadas de nivel medio superior en la ubicación geográfica en que se pretende trabajar, para lo que será necesario la adaptación de la información existente en el contexto específico de la institución antes mencionada. Este aspecto se trabajará en el capítulo 2, en el que se presenta el marco teórico, y en el que se refieren otros estudios sobre el tema que pueden guiar a la definición de la investigación.

Una segunda limitante es la relacionada con la propia institución. Primeramente, en relación a destinar tiempo y espacios para las actividades de recolección de información, como las entrevistas, así como en el caso de que decida no proporcionar información muy detallada o documentos internos. Esta limitación deberá de resolverse al aprovechar al máximo las oportunidades de interacción con los participantes y poder extraer la mayor información posible que permita realizar el estudio satisfactoriamente.

Es importante recalcar la importancia del trabajo previo a la realización del estudio, sobre todo en la selección de la institución en la cual se pretenda aplicar el trabajo, es decir, se deberá de reconocer en las escuelas los elementos necesarios para que puedan ser tomadas como caso de estudio.



## **Cierre del Capítulo**

Los planteamientos presentados en este primer capítulo permiten adquirir una visión general de lo que conforma el trabajo de investigación que se realizó. La exposición inicio con los antecedentes acerca de liderazgo educativo para de esa manera abordar los correspondientes al estilo distribuido, que es en el cual se centra la investigación. Se incluyó también información acerca de la importancia que otorga el sistema educativo de referencia (ITESM) hacia el desarrollo de habilidades de liderazgo entre sus alumnos, elemento que se considera guarda relación con el liderazgo distribuido entre docentes y directivos que se pretende indagar. Estos elementos junto a los resultados académicos de sus estudiantes, llevó a considerar a la Prepa Tec, específicamente el campus Cumbres, como una escuela efectiva, en donde se practica y promueve el uso de habilidades de liderazgo.

Una vez sentados los antecedentes se presentó el planteamiento del problema en donde se enlistaron los objetivos generales y específicos, así como las preguntas de investigación que se pretenden responder. El siguiente elemento presentado fue la justificación del estudio. En este sentido se abordó primeramente la noción de que al obtener información de un referente empírico y al llevar a cabo su análisis, se podrá ofrecer una muestra de las vivencias y experiencias acerca del liderazgo distribuido en un plantel educativo, que podrá contribuir a enriquecer el cuerpo de conocimientos del tema. Por otra parte se explicó la manera en que el estudio pudiera ser de relevancia para la Prepa Tec Campus Cumbres al servir como un ejercicio de reflexión acerca de las prácticas que se llevan a cabo entre sus directivos y docentes que posibilite la mejora de su desempeño, es decir, pudiera repercutir en la mejora de la educación que ofrece

Como puntos finales del capítulo, se presentaron la delimitación y limitaciones del estudio. Como delimitación se presentaron los criterios que sirvieron para conceptualizar a la Prepa Tec Campus Cumbres como una institución efectiva en donde se distribuye el liderazgo que son: sus resultados académicos satisfactorios y la manera en que llevan a cabo su trabajo bajo un estilo de liderazgo distribuido. Como limitaciones del presente se consideró, por un lado, lo referente al cuerpo de conocimientos del tema ya que es escasa la información acerca de investigaciones similares en este tipo de contexto educativo. Por otra parte, y en relación a la propia institución, se consideraron como limitantes la posibilidad de la escuela no destine tiempos y espacios suficientes para realizar las interacciones, así como la falta de autorización para la revisión de documentos internos o permitir la observaciones de actividades que se lleven a cabo, entre otras.

En el siguiente capítulo, nombrado “Marco Teórico” se establece la base teórica que sustenta el trabajo, dentro de la línea de Modelos innovadores de gestión educativa, incluyendo la descripción de conceptos como las escuelas efectivas, el liderazgo y el liderazgo distribuido

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **Introducción**

El presente capítulo expone los hallazgos encontrados al realizar una revisión bibliográfica de la teoría existente acerca de la distribución del liderazgo en los centros escolares efectivos. El capítulo aborda nociones acerca de la actualidad de los centros educativos para centrarse en el concepto de escuelas efectivas por medio de un recorrido por el desarrollo de la investigación del tema, que incluye también un resumen de las características que poseen los centros educativos considerados eficaces, entre las que resalta el ejercicio del liderazgo. Se expone la historia de este concepto así como los estilos de liderazgo que se encontraron predominantes, haciendo énfasis en el distribuido y su aplicación en el ámbito escolar.

#### **La escuela en nuestros días**

Las escuelas son concebidas como organizaciones con características específicas, con procesos de gestión y administración bien delimitados. Son organizaciones activas, flexibles, que requieren mantenerse actualizadas y bien preparadas para los retos de una comunidad que constantemente evoluciona.

En la actualidad, es común escuchar, que la sociedad está en constante evolución, en cambio permanente. Estos cambios se experimentan y afectan en distintas áreas, como lo son las sociales, políticas, económicas, ambientales, tecnológicas, etc. El ámbito educativo no está exento de sufrir transformaciones. Aumentan las demandas que hace la sociedad hacia las instituciones que brindan el servicio educativo, en donde se exige que

sean instituciones flexibles, actuales, con un uso eficaz de sus recursos: humanos, materiales, tecnológicos, etc.( Aguerrondo, 1996)

Es un hecho que las instituciones educativas han ido cambiando a lo largo de los años, dada las necesidades y requerimientos de la comunidad educativa a la que atienden, principalmente de los alumnos, por lo que es necesario que el centro educativo se transforme con el objeto de dar respuesta a dichas necesidades, tanto de aprendizaje como sociales, afectivas, etc. Entonces las instituciones tienen que buscar enriquecer sus métodos de gestión, para mantenerse vigentes (Carbonell, 2001; Fullan y Stiegelbauer , 1997;Manes, 2004; Viñao, 2002).

Por su parte Alvariño (2000 p. 14) señala que en la literatura más reciente sobre escuelas efectivas se hace énfasis a la importancia de una buena gestión para el éxito de las instituciones. Un método de gestión eficaz deberá de tomar en cuenta:

- El clima organizacional
- Las formas de liderazgo
- En el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo.
- La planificación de tareas
- Distribución del trabajo y su productividad,
- La eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales

Para Martín Fernández, (2001, p.171) las instituciones actuales deberán de “caracterizarse por ser más planas que jerárquicas, más flexibles que fijas y más matriciales que lineales, puesto que responden a una estructura que responsabiliza

a las personas de las decisiones tomadas, motiva a la innovación y permite la creatividad”.

En la actualidad, existe un marcado interés por el desarrollo de los centros educativos, con miras a que puedan considerarse eficaces. Es decir, se busca una escuela que esté conformada como una comunidad de aprendizaje, que, de acuerdo a Molina (2005 p.241) se define como “ un conjunto de individuos autónomos e independientes que, partiendo de una serie de ideales compartidos, se comprometen a aprender y trabajar juntos”.

A continuación la exposición aborda el tema de las escuelas eficaces.

### **Escuelas Eficaces**

El estudio de las escuelas como organizaciones es una línea dentro de la investigación educativa que busca explicar y encontrar mejores fórmulas de efectividad organizacional para explicar cómo las escuelas se comportan en contextos diferentes (Dávila, 1999). Es decir, se ha buscado descubrir, por medio de diversas investigaciones, los elementos culturales y organizacionales que están presentes en las escuelas efectivas para entender sus particularidades, y poder, en determinado momento, aplicarlos para la mejora de escuelas en diferentes contextos.

La investigación sobre eficacia se ha desarrollado en países anglosajones, como Reino Unido, Canadá, Estados Unidos, Hong Kong, entre otros. Se considera una línea de investigación pedagógica que está aportando información clave para optimizar los niveles de calidad y equidad educativos (Murillo, 2003).

La eficacia escolar se considera un término que reúne las investigaciones que pretenden conseguir la mejora educativa, mediante el conocimiento de los elementos

del contexto donde se encuentre la escuela, tomando en cuenta los relacionados a alumnos, maestros, comunidad, para poder lograr una educación de más calidad y de más equidad (Murillo, 2003).

En palabras de Murillo (2004, p. 321) la escuela eficaz es “aquella que consigue el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería esperable, teniendo en cuenta la situación socioeconómica de las familias y su rendimiento previo”. Por su parte, Martinic (2003, p.212) señala que “la eficacia es la capacidad que tienen las escuelas de lograr que sus estudiantes logren alcanzar metas educativas de calidad independientemente del origen social del que provengan”.

El movimiento de eficacia escolar, nace como reacción a los resultados del informe Coleman (1966), estudio realizado en la década de los sesentas el cual tenía como objetivo el determinar el grado de segregación o discriminación existente en las escuelas, analizando la relación entre el rendimiento y los recursos disponibles. El resultado más significativo que aportó fue el de la escasa influencia que ejercían los recursos educativos sobre el rendimiento (Báez, 1994) .En este estudio se exponía que el rendimiento de los alumnos está marcado por su origen social, en el que entonces, la escuela no jugaba algún papel relevante.

Murillo (2003) propone cuatro grandes etapas en relación al movimiento de investigación de eficacia escolar:

1. Reacciones al informe Coleman
2. Estudios de escuelas prototípicas
3. Consolidación de estudios
4. Estudios Multinivel

A continuación se expone cada una de estas etapas y sus características principales.

#### Etapa I: Reacciones al informe Coleman

Murillo (2003) comenta que esta primera etapa se caracterizó por la realización de estudios principalmente de carácter cuantitativo, en donde se relacionaron; por medio de una concepción input-output o proceso –producto; las entradas, (inputs) como por ejemplo los factores como presupuesto educativo, preparación de los maestros, instalaciones del plantel, etc. con los resultados, (outputs) como lo es el rendimiento académico del alumno.

En la revisión de Murillo destacan los trabajos de Smith (1972), Jencks y colaboradores (1972) y Mayeske (1972) como emblemáticos de este período de investigación, los cuales se caracterizaron por ser estudios basados en un enfoque meramente cuantitativo. En estos estudios se perseguía el objetivo de estimar, de cuantificar, la magnitud de los efectos escolares, más que la determinación de factores o elementos de eficacia escolar.

Báez (1994) considera que los estudios realizados en esta primera etapa se caracterizan por la utilización de variables predictivas, destacando las relacionadas con la infraestructura física y con los recursos financieros más que a la vida social en el aula y en la propia escuela. Entonces, estos estudios vienen a ser las bases de los posteriores trabajos de eficacia que se abordan en la siguiente etapa.

#### Etapa II: Los primeros estudios de escuelas eficaces

En esta etapa, los trabajos partieron de un enfoque metodológico cualitativo en donde por medio del diseño de estudio de casos, se buscaba enlistar las características

de escuelas que fueran consideradas eficaces. De esta etapa se desprenden las primeras listas de factores de eficacia escolar, que en palabras de Murillo, se definen como listas prototípicas.

Una de las listas que se considera distintiva de esta etapa de estudios, es la publicada por Edmonds (1982) y que Báez (1994) quienes resumen sus componentes de la siguiente manera:

- 1) Fuerte liderazgo instructivo del director del centro, que presta especial atención a la calidad de la enseñanza que se ofrece.
- 2) Altas expectativas entre los profesores sobre las posibilidades de aprendizaje de todos los alumnos
- 3) Atmósfera ordenada y segura que facilite el aprendizaje.
- 4) Énfasis en la adquisición de las habilidades básicas por parte de los alumnos.
- 5) Evaluación y control del rendimiento para la mejora de los programas educativos.

### Etapa III: Consolidación de estudios de eficacia escolar

Para Murillo (2003), este periodo se caracteriza por las investigaciones con muestras numerosas en donde se pone especial interés en los datos sobre los procesos escolares, es decir, se adiciona al modelo input –output este elemento, el de los procesos que se llevan a cabo en los centros escolares, quedando esquematizado de la siguiente manera: input-process-output.

En la revisión de los estudios realizada por Murillo, destaca el estudio de Brookover (1978) por ser uno de los primeros en adicionar a la ecuación input-output,



dos elementos que se consideran como procesos dentro de las escuelas: la estructura social y el clima social. Como estructura social se entiende los patrones de interacción que se llevan a cabo entre los integrantes del centro, mientras que, por clima social se refiere al conjunto de normas, expectativas y opiniones sobre el sistema social que tienen directores, alumnos y maestros.

Otro de los trabajos que desatacan en la esquematización de Murillo (2003), es el de Mortimore y colaboradores, (1987) el cual aparece denominado como trascendental por sus aportes más específicos hacia elementos de efectividad. Esta investigación se caracterizó por perseguir objetivos como: el análisis de la variación de los centros educativos y su eficacia al controlar la variación de la entrada de los alumnos, así como la determinación de factores de eficacia de los centros escolares o las aulas. De este trabajo, Murillo (2003) resume los principales hallazgos, denominados factores que caracterizan una escuela eficaz:

- Liderazgo con propósito: El director, a la par de comprender las necesidades del centro, comparte el poder con sus maestros.
- Implicación de los docentes: Los maestros están implicados en la planificación del currículo y son consultados sobre las modificaciones que se prevean.
- Consistencia entre docentes: que se si misma se considera un elemento que fomenta mejores resultados entre los alumnos.
- Sesiones estructuradas: el trabajo de los alumnos está organizado por el profesor , quien se asegura que este organizado de la mejor manera.

- Enseñanza intelectualmente desafiante: los alumnos avanzan más cuando los profesores los estimulan y se muestran entusiastas con sus resultados.
- Ambiente centrado en el trabajo: los alumnos disfrutan su trabajo y esperan impacientes nuevas tareas asignadas por el profesor.
- Máxima comunicación entre profesores y alumnos: se busca la personalización de la enseñanza, en donde entre más comunicación halla sobre el contenido del trabajo, más avanza el alumno.
- Implicación de la familia: Son más eficaces las escuelas que utilizan políticas como las de “puertas abiertas” ´para buscar la participación más activa de los padres en el proceso educativo.
- Clima positivo: los centros efectivos tienen una atmósfera agradable, en donde se da mayor énfasis en el fomento del autocontrol de los alumnos más que en las consecuencias de sus acciones. Además los maestros disfrutan enseñando y transmiten esta sensación a sus alumnos.

#### Etapa IV: Los estudios Multinivel

Estos estudios inician en los primeros años de la década de los noventas, y se caracterizan por la utilización de diversos enfoques metodológicos, en donde se estudian muestras numerosas mediante el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas, con el objetivo de crear modelos comprensivos de eficacia escolar.

En este período, Murillo (2003) destaca el estudio realizado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación para la Calidad de la Educación de la UNESCO, denominado bajo las siglas LIECE, que en 1997 utilizando una metodología multinivel,

y seleccionando los índices: cultura escolar, práctica en el aula y recursos de la escuela, determinó los factores asociados al logro educativo en países de la región, entre los cuales resaltan:

- Altos niveles de recursos escolares, más materiales de instrucción, grandes bibliotecas y maestros mejor cualificados.
- Aulas que no son multigrado, en donde los estudiantes no están agrupados según sus habilidades.
- Aulas en donde sus alumnos son evaluados frecuentemente.
- Aulas y escuelas con altos niveles de participación de los padres de familia.
- Aulas con un clima positivo, especialmente en lo relacionado con la disciplina.

De esta etapa se extraen los modelos que pretenden integrar los hallazgos en las diferentes áreas que forman el contexto de la institución, y que Murillo (2003, p.76) define como “modelos comprensivos”. Estos modelos, derivados de la investigación empírica, toman como punto de partida el aprendizaje del alumno y parten del trabajo de Carroll (1963) en el cual se toman en cuenta cinco elementos básicos que determinan el aprendizaje: aptitud, habilidad para entender lo que se está enseñando, perseverancia, oportunidad y calidad en la enseñanza.

Estos modelos parten de una visión sistémica del centro educativo, de entenderlo como un sistema comprendido por: el alumno, el salón de clases, la propia escuela y el contexto donde se ubica, para enfocarse en las interacciones entre estos cuatro componentes. A continuación se presentan los cuatro modelos propuestos por Murillo (2003) como representativos de esta etapa:

Modelo de Scheerens (1990): Considerado como una primera propuesta incluyente de un modelo teórico global, se caracteriza por ser un sistema de indicadores que pretenden informar acerca del funcionamiento del centro educativo. Este modelo comprende cuatro tipos de indicadores: de contexto, de proceso, de entrada y de producto. Para Murillo (2008, p. 5) “el modelo pone especial énfasis en los de proceso” entre los que se encuentran:

- Clima escolar seguro y ordenado
- Altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos
- Política escolar orientada al rendimiento
- Liderazgo educativo
- Evaluación frecuente del progreso del alumno
- Objetivos claros y relativos a las destrezas básicas
- Consenso y trabajo en equipo entre los profesores.

Modelo de Stingfield y Slavin (1992): si bien Murillo (2003 p.79) comenta que “este no ha tenido mayor resonancia, debido a que lo considera complejo y con poco nivel de aplicabilidad a otros contextos, ya que fue elaborado tomando en cuenta las particularidades del sistema escolar de Estados Unidos”. Sin embargo, lo considera útil para explicar la manera en que se organizan las propuestas en torno al sistema escolar. El modelo cuenta con cuatro niveles de interacción: el alumno, los profesionales de educación, la escuela, en donde toma en cuenta al distrito y la comunidad.

Modelo de Creemers (1994): Denominado como modelo de eficacia docente, se centra particularmente en el salón de clase y en el impacto de este en el resultado de los alumnos. Se compone de los siguientes elementos: (Murillo 2003, p.79)

- Alumno: en donde entran en juego factores como motivación, aptitudes, antecedentes, tiempo destinado a aprender, etc.
- Salón de clase: tomando en cuenta la calidad del currículo, el aprendizaje cooperativo y el comportamiento del maestro.
- Escuela: participan los factores de calidad educativa, política de evaluación, política de coordinación.
- Contexto: conformado por la organización de los horarios y la calidad enfocada a la eficacia.

Modelo de Sammons, Thomas y Mortimore,( 1997): Para Murillo (2008, p.11) este modelo “supone una revisión y ampliación de los modelos de Scheerens( 1990) y de Creemers (1994)”. En este modelo se sugiere que una de las características de las escuelas eficaces es la congruencia entre los factores que operan en tres diferentes niveles: escuela, departamento y aula, de ahí que la gestión del centro repercute en la eficacia académica a través de: el funcionamiento y desempeño del director y de su equipo directivo en el nivel escuela, así como del funcionamiento de la jefatura de departamento en el nivel denominado de igual manera (Murillo,2003).

Una vez de haber realizado un recorrido por el desarrollo de la investigación acerca de la eficacia escolar con sus principales exponentes y aportaciones, parece pertinente la inclusión de un resumen de las características acerca de efectividad en los centros educativos, partiendo de la propuesta que realiza Arancibia (1992 p.108) y que se resumen a continuación:

## **Características de las escuelas efectivas**

Las escuelas efectivas presentan las siguientes características:

1. Sentido de misión: Estos centros proyectan una filosofía definida y consistente, así como un sentido de misión en el cual los valores más fundamentales son compartidos por la totalidad de su comunidad: profesores, padres, alumnos y administrativos. Esta característica comprende los siguientes elementos:

- Metas claramente establecidas: Existe un alto grado de aceptación de las metas y compromiso del equipo del centro por lograrlas, las normas se perciben compartidas, y existe consistencia y acuerdo básico en la forma de hacer las cosas.
- Liderazgo académico del director: El cual ejerce una combinación de liderazgo firme junto a un proceso de toma de decisiones en el cual los profesores y demás integrantes consideren que sus puntos de vista son tomados en cuenta.
- *Ethos* escolar positivo: referente al clima escolar, el cual se percibe como positivo y seguro, que permite que la comunidad se perciba como una comunidad ordenada que se expresa en altos niveles de cohesión y espíritu de equipo entre los profesores y demás integrantes. En estos centros destaca énfasis en el desarrollo de valores como el respeto mutuo, el trabajo en equipo, la confianza, la tolerancia y consideración.

2. Actitudes frente al aprendizaje: Característica que va relacionada con el desempeño de los estudiantes, es decir en su desempeño académico. Comprende los siguientes elementos:

- Altas expectativas hacia el desempeño de los alumnos: se perciben elevadas y con la noción de que existen grandes posibilidades de que se logren, ya que son expresadas con claridad a los estudiantes.
- Focalización en lo académico: en donde se enfoca en lograr metas académicas, para lo cual será necesario contar con un currículo estable y bien definido, así como, actividades extracurriculares ricas, variadas y apropiadas a los intereses y vidas futuras de los alumnos.
- Retroalimentación y evaluación permanente del desempeño académico; Para lo cual se registran minuciosamente los progresos de los alumnos para fines de planificación y evaluación y se usan los resultados de las pruebas estandarizadas para tomar decisiones significativas respecto del programa.
- Estrategias motivacionales positivas: Las acciones con los alumnos toman en cuenta la importancia que tienen el refuerzo y valoración positiva, para poder crear un clima de confianza, apoyo y apertura a la comunicación.

3. Compromiso de la comunidad (padres): La comunidad apoya lo que ha fomenta la escuela a través de su programa escolar, el cual toma en cuenta las expectativas de los padres y las exigencias de la comunidad. Este tipo de escuelas promueve que los padres utilicen las instalaciones escolares con el fin de propiciar interacciones frecuentes con maestros y directivos.

4. Los profesores asumen su responsabilidad: Los maestros muestran un fuerte compromiso para aprender, a la vez que desarrollan sentimientos de aceptación y reconocimiento de la responsabilidad personal y colectiva por los resultados del aprendizaje.

5. Una enseñanza efectiva: en donde los docentes dedica gran parte de su tiempo a sus alumnos, y aprovechan las oportunidades para conversar con toda su clase. Las prácticas efectivas observadas son aquellas que los profesores han construido a través de sus propias experiencias con los alumnos y que comparten con sus compañeros docentes.

Ahora bien, considerando el ejercicio del liderazgo como una característica de las escuelas eficaces, la exposición continúa con el desarrollo de esta característica en el ámbito educativo, incluyendo la historia del concepto en sí, los estilos que se encontraron predominantes, así como la descripción del estilo de liderazgo distribuido, que es el que compete al presente trabajo.

### **Escuela y Liderazgo**

Cada escuela es un universo, es un sistema cuya organización es tan particular como los miembros que la forman, en donde sus miembros, poseen intereses, características, habilidades, talentos diversos. En ocasiones están ahí, utilizándose desde lo individual, o poniéndose al servicio de toda la comunidad, o en el peor de los casos, quizás desperdiciándose en algún “rincón” de la estructura jerárquica.

Se reconoce al ejercicio del liderazgo educativo como un elemento clave en la mejora de los centros educativos y de lo que sucede en estos, es decir, que las acciones realizadas en este sentido, repercutirán en la mejora de la enseñanza y del aprendizaje en sí. Se encuentra que el interés por el desarrollo de trabajos acerca del liderazgo en el ámbito educativo comienza a desarrollarse con fuerza entre 1960 y 1970 (Murillo, 2006) basándose en la teoría existente acerca de liderazgo. Para Spillane (2001, p.24) “El liderazgo engloba la identificación, obtención, coordinación y uso de los recursos



materiales, sociales y culturales necesarios para establecer las condiciones de la enseñanza y el aprendizaje”. (Traducción propia del alumno)

Entonces como primera aproximación, y que aún sigue teniendo influencia en el ámbito educativo actual, es la que toma de base la teoría acerca de las escuelas eficaces, es decir, el estilo de liderazgo instructivo. En este estilo resalta la noción de que la figura del director es focalizada como líder.

### **Características del Líder Educativo**

De acuerdo con Cantón y Arias (2008 , p. 231), “el director es un factor determinante de la calidad educativa, tanto en su perfil técnico como en su rol de líder institucional.” El director entendido como un líder que, a juicio de la comunidad, conoce de que manera hacer las cosas para lograr los mejores resultados.

Murillo (2006) resalta el trabajo de Likert (1961) en el que caracteriza cinco rasgos que definen la conducta exitosa de un líder: fomento de relaciones positivas, sentimiento de lealtad, altos estándares de rendimiento y entusiasmo, conocimientos técnicos así como coordinar y planificar. Entonces el directivo domina el procedimiento de la enseñanza eficaz, y así “enseña” a los docentes como mejorar su práctica (Salazar, 2006), fomentando el trabajo en equipo de los docentes, ayudando a generar un ambiente propicio de aprendizaje.

Para lograr que un liderazgo sea efectivo es necesario determinar cuáles son las tareas específicas de un líder educativo. Longo (2008, p. 85-86) define tres “indicar a todos los miembros activos de la misma hacia dónde ir, motivar a este grupo humano para trabajar en el logro del objetivo propuesto y capacitarlo para que pueda afrontar el cambio que se dé a partir de la búsqueda y el logro de las metas propuestas”.

## **Tipos de líderes escolares**

Un ejemplo de una clasificación de líderes escolares es la contribución de Sergiovanni (citado por Murillo, 2006, p.14) quien propuso cinco estilos para identificar al líder escolar, comúnmente visualizado en la figura del directivo:

- El líder técnico: utiliza principalmente técnicas de planificación y de la distribución del tiempo, así como de teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas.
- El líder humano: quien le da mayor importancia a las relaciones humanas, la competencia interpersonal, así como las técnicas de motivación instrumental. Fija su atención de forma particular a motivar a las personas que trabajan en las organizaciones educativas y les proporciona oportunidades de desarrollo profesional.
- El líder educativo: utiliza conocimientos y acciones profesionales que lo lleven a la eficacia docente y el desarrollo de programas educativos. Se preocupa por diagnosticar problemas educativos, orientar a los docentes, promover la supervisión de las actividades escolares, la evaluación y el desarrollo del personal.
- El líder simbólico: asume el papel de jefe, fija metas y hace ver a los demás la importancia de alcanzarlas. Realiza recorridos constantes al centro educativo, busca la interacción con los alumnos, participa de manera activa en actividades donde él dé a conocer cuál es el objetivo fundamental de la institución a su cargo.

- El líder cultural: como aquel que se caracteriza por definir, fortalecer y articular valores, creencias y raíces culturales que dan identidad propia a la institución educativa, definiendo a la escuela como aquella organización que cuenta con una identidad particular y que la diferencia de las demás.

Por otra parte, Bolívar (1997, p.33) expone dos tareas del liderazgo educativo fungir como agente dinamizador y como promotor del cambio educativo, ambas buscando la mejora de los centros. El liderazgo tiene que fungir como agente interno que promueva la organización, pues esta misma es la que servirá de base para promover los intentos de mejora. En palabras del mismo Bolívar (1997, p.33) “la práctica del liderazgo se caracteriza por coordinar procesos, estimular las tareas, compartir metas, capacidad para resolver problemas y toma de decisiones”.

Enseguida, la exposición continúa con la presentación de los elementos que definen al concepto liderazgo en sí, para abordar también los estilos que se encontraron predominantes, haciendo énfasis en el distribuido.

### **Liderazgo: la historia del concepto**

El concepto de liderazgo ha sido comúnmente estudiado a lo largo del tiempo, desde múltiples disciplinas o áreas del conocimiento, como son por ejemplo las teorías acerca de administración de recursos humanos, desarrollo de personal, desarrollo organizacional, etc. Estas investigaciones continúan, y tienen el objetivo de contribuir el entendimiento de este fenómeno en la actualidad y sobre todo, para aprovechar al máximo su aplicación.

Existe evidencia del inicio de investigaciones sobre este tema entre los años 1930 y 1940, que se caracterizaron por conceptualizar al liderazgo como una característica

innata de la persona, por lo que los estudios se centraban en describir las características físicas, de personalidad e intelectuales, para tratar de descubrir el perfil del líder exitoso.

Posteriormente, a la par de describir las características del líder como persona, aportes en el tema también incluyeron el contexto donde se desarrolla (Watkins y Northouse, citados por Murillo, 2006). Lo que se conoce como la teoría conductual del liderazgo.

Dentro de esta teoría, y respecto a las características del líder, se considera lo expuesto por Boyyett y Boyyett (2009) respecto a que, el líder es una persona que debe contar con ciertas características propias que adquiere desde el momento de su infancia y que las va desarrollando o reafirmando durante el trayecto de su formación como profesionista. El liderazgo ocurre entonces como una serie de acontecimientos independientes, la mayoría relacionados con la formación de carácter y juicio.

El papel de la experiencia en la formación de un líder es básico, sobre todo la experiencia entendida como la adquirida en la vida, no la meramente formal, recibida en cursos, seminarios o instituciones. Entonces el adquirir habilidades de liderazgo requiere trabajo y esfuerzo, requiere de un interés por desarrollarse como líder.

Definido por Boyett y Boyett (2009, p.6) “El liderazgo es un acontecimiento, no un rasgo, tiene que ver más con lo que uno hace y con quién está que con quién es”. Por ello es importante mencionar que el liderazgo es un proceso de aprendizaje prolongado y procede básicamente de:

- Los genes y las experiencias de la primera infancia que proporcionan la disposición para el liderazgo.

- La experiencia, la cual proporciona la sabiduría que se deriva de poner en práctica el conocimiento.
- La formación que pule el comportamiento en áreas específicas.

En un primer momento, las aportaciones sobre el tema se basaban en los rasgos: físicos, de personalidad, de capacidad personal que definen al líder y su eficacia. Entre las características de líder eficaz, destacan: el fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes, la manera en que mantiene un sentimiento de lealtad al grupo, el conocimiento y dominio de conocimientos técnicos propios al área en que se desenvuelva, habilidades de coordinación y planeación, etc. (Murillo, 2006).

La investigación en un segundo momento se enfocó en definir estilos particulares de liderazgo, es decir, correspondientes al estilo y a la conducta de la figura del líder. En este punto resalta lo expuesto por Lewin (1939, citado por Murillo, 2006) quien establece tres estilos de ejercicio de liderazgo: autoritario, democrático y "laissez faire".

El líder autoritario es el que concentra todo el poder y la toma de decisiones en su persona, por ende pretende trabajar de manera individual. Por otra parte, el líder "laissez faire" es el que, contrario al autoritario, no demuestra su función, careciendo de responsabilidad. El tercer tipo de ejercicio de liderazgo, el democrático es el que pretende buscar en la colaboración y la participación de los miembros a su cargo las pautas que lo ayuden en la toma de decisiones.

Enseguida se presenta lo correspondiente a los estilos de liderazgo revisados:

## **Estilos de Liderazgo**

Parece pertinente realizar una esquematización acerca de estilos de liderazgo que toman en cuenta la interacción con el medio en el que se desarrolla el líder. Para esto se toma en cuenta la propuesta de Murillo (2006, p.17):

- Liderazgo transformacional
- Liderazgo facilitador
- Liderazgo persuasivo
- Liderazgo distribuido

### **Liderazgo Transformacional**

Este estilo de liderazgo si bien se originó en los trabajos realizados en ámbitos no educativos, ha ido también construyéndose y conceptualizándose con elementos propios a las escuelas. Para Bernard R. Bass (1990), uno de los exponentes principales de esta variante, desde ambientes no educativos, este estilo ocurre cuando los líderes conjuntan y elevan los intereses de sus empleados, generando conocimiento y aceptación de los propósitos y la misión del grupo.

El estilo transformacional permite que los integrantes miren más allá de su individualidad y se interesen en el bienestar del grupo. Para Bass (1990, p.22) “se destacan también cualidades propias del líder como carisma, consideración individual de las diferencias personales de los integrantes, en donde actuaría como mentor de aquel que necesite apoyo para crecer y desarrollarse, además de estimular intelectualmente a los miembros para encontrar formas alternas de solucionar problemas”. (Traducción propia del alumno)

Un punto importante dentro de este estilo, es el que toma de base lo correspondiente a las “organizaciones que aprenden”. Salazar (2006, p. 2) destaca la noción propuesta por Leithwood y Jantzi (1999) referente a que este estilo de liderazgo es el más idóneo para organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas.

Así, el liderazgo transformacional se refiere a la capacidad de desarrollar una visión global de la institución y para aunar voluntades en torno a un proyecto común (Martín Fernández, 2001). De manera que se busca que haya libertad y autonomía en su organización, a la par que sus miembros tienen claramente definidas sus funciones y responsabilidades, favoreciendo el trabajo en colaboración y comprometiéndose con los propósitos de la institución (Murillo, 2006).

Por lo tanto, el liderazgo transformacional pretende movilizar a toda la comunidad educativa en pos de los propósitos organizacionales. Responde a las necesidades de los integrantes, pero busca su implicación, con lo que se establece una relación de estímulo recíproco que transforma al líder en agente moral. Estos líderes educativos transformadores transmiten su visión de la escuela y logran el compromiso de los otros miembros y de la comunidad para su realización.

En este sentido, referente a como los líderes logran el compromiso de los demás para la realización de las metas, destaca el concepto de división del trabajo, que se refiere a la manera en que la totalidad de las actividades a realizar dentro de una organización, se dividen en roles, actividades, responsabilidades, etc., también incluye la manera en que éstas se supervisan. De esta división parte la idea de que el líder, que además es dotado de cualidades y rasgos superiores a los de sus seguidores, es quién

realiza la asignación y supervisión de las tareas, mientras que los seguidores realizan lo requerido (Gronn, 2008).

Para Chamorro, (2008) el líder transformacional tiene capacidad para entusiasmar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos. En este estilo, la función del liderazgo pareciera continuar orientada hacia la figura del líder formal.

Es común encontrar en las escuelas que se otorga un mayor nivel de responsabilidad al papel del directivo, por su participación en actividades como planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades que se realizarán. El director también tiene a su cargo la gran tarea de la coordinación con el personal docente y administrativo para llevar a cabo todas las actividades planeadas.

Por otra parte, existe una tendencia a ver la figura del director como un humano especial y diferente a los demás, que cuenta con características y habilidades específicas y bien desarrolladas para poder sortear todas las situaciones y solucionar cualquier dificultad en la escuela a la que dirige. En donde, al ser la cabeza de la institución, decide qué es lo mejor para la organización para sus integrantes, y para la estructura jerárquica que le provee autoridad, todos los miembros de la comunidad escolar, seguirán las instrucciones que reciban de este. Este aspecto guarda relación en lo comentado por Argyris (citado por Senge, 2005) que se resume en cuatro puntos:

1. Es un líder que posee y mantiene el control todo el tiempo.
2. Es quien resulta vencedor de todas las confrontaciones con cualquier miembro de la comunidad escolar.



3. Cuida mucho la manera en que se expresa ya que evita expresar sentimientos negativos, pues pondría en evidencia falta de control o falta de preparación.

4. Aparece siempre como una persona racional, preparada profesionalmente.

Esta primera aproximación, la del líder educativo, si bien útil, se considera poco práctica en el sentido de que “encasilla” a los integrantes en el sistema jerárquico del que forman parte, puesto que deposita la responsabilidad del desempeño del centro en la figura del líder formal, el director, basándose en sus rasgos y características particulares.

### **Liderazgo Facilitador**

En este estilo, el ejercicio del poder se da a través de los integrantes del sistema, y no solo mediante su mera utilización. Murillo (2006, p.17) lo define como “los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela de adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados”.

En el trabajo de Conley y Goldman (1994, p.6) (traducción propia del alumno) se hace mención de estrategias para el desarrollo de este estilo, estas estrategias “permiten que la institución y sus integrantes puedan relacionarse con la visión del centro”. Las principales son:

- Creatividad en el manejo de los recursos: tiempo, fondos e información.
- Maximización de los recursos humanos disponibles por medio de la formación de equipos de trabajo que cuenten con integrantes con diversas habilidades.
- Otorgar especial atención al desarrollo de las actividades que realice el *staff* para poder coordinar, retroalimentar y poder intervenir en la resolución de conflictos.

- Practicar políticas colaborativas que fomenten las interacciones uno a uno para evitar las juntas con un gran número de personas.

Este estilo de liderazgo pareciera estar centrado en la coordinación de los recursos (humanos y materiales) con miras a maximizarlos por medio del trabajo en conjunto, favoreciendo el trabajo en equipo. Sin embargo, pareciera no incluir el nivel de responsabilidad y compromiso de los integrantes hacia el cumplimiento de metas, elementos que pudieran derivar en un ejercicio de liderazgo más efectivo que fomente la integración de los integrantes de una comunidad educativa más allá de la mera delegación de funciones.

### **Liderazgo Persuasivo**

Para Murillo (2006, p.18) este tipo de liderazgo no ha tenido mayor resonancia entre la comunidad estudiosa del tema, sin embargo lo incluye en su clasificación. Se basa en cuatro premisas básicas: El optimismo: en donde el líder mantiene altas expectativas para los otros; El respeto a la individualidad de cada ser humano, respeto que se manifiesta en comportamientos como civismo, educación, cortesía y afecto; Confianza, dado que los seres humanos son interdependientes y entonces la confianza se convierte en la más alta forma de motivación humana; y por último la intencionalidad; ya que los líderes persuasivos se desempeñan bajo una postura intencionalmente sugerente. A continuación se enlistan las dimensiones que de igual manera propone Murillo (2006, p.18) en las cuales se desarrolla este particular estilo:

a) Invitar a otros en lo personal: a desarrollar el espíritu de comunidad, las relaciones personales, la creatividad.

b) Invitar a otros profesionalmente: a elevar las expectativas de aprendizaje, a supervisar de manera más eficiente.

c) Realizar una Auto invitación a: exigirse más en la práctica, a arriesgar en lo profesional, a la reflexión, a la experimentación, a la lectura.

Particularmente, este estilo de liderazgo pareciera estar centrado en un líder, en donde aparece de nueva cuenta una característica “especial” que lo distingue de entre los demás, la persuasión, que lo lleva entonces a “inculcar” en los integrantes los conceptos o premisas que son importantes para la institución, de un modo en apariencia sugerente más quizás experimentado como autoritario, sin tomar en cuenta las características personales, las habilidades de cada integrante que pudieran ponerse en práctica para mejorar el sistema educativo.

### **Liderazgo Distribuido**

La actividad humana no puede reducirse sólo a lo correspondiente al individuo, sus habilidades y conocimiento, sino tiene que verse de una manera más amplia. Debe entonces de observarse tomando en cuenta las relaciones del individuo con los demás, que sería el aspecto social, y los factores situacionales, lo que se considera como el medio ambiente en donde se desarrolla y con el cual interactúa. La primera alusión de liderazgo distribuido se hizo en el campo de la psicología, aproximadamente a principios de 1950 con Gibb (Harris, 2008).

Entonces el liderazgo, no puede entenderse desde lo individual, sino debe entenderse como un fenómeno que es influido por factores sociales y ambientales (Spillane, 2001) y que el desarrollo de las investigaciones en este sentido, apuntan a que este rol no tiene por qué ejercerse de forma unipersonal (Elmore, 2000).

Así que partiendo de considerar la práctica del liderazgo no como una función exclusiva del líder formal, de sus habilidades y sus características, el liderazgo educativo, es, una práctica distribuida. Distribuida en el sentido en que todos sus integrantes pueden ejercer liderazgo, desde posiciones tanto formales como informales, con la idea de que este nuevo orden se extienda en la totalidad de la escuela y en su contexto social, el de la comunidad a la que pertenece (Spillane, 2001).

De manera que concibe al liderazgo educacional, no como la acción de un líder, sino como una acción colectiva: un equipo de líderes que actúan en los diferentes niveles y áreas de la escuela. Por lo que un cuarto estilo de liderazgo, el distribuido, aparece en la escena educativa.

En base a lo anterior, la teoría referente al liderazgo distributivo se configura a través de la interacción entre recursos organizacionales, cambio y desempeño. Es una forma positiva de caminar hacia la colaboración y hacia el desmantelamiento de estructuras jerárquicas que se oponen al cambio real en las escuelas(O'Neill, 1997, citado por Estebaranz y García ,1999).

Spillane (2006, p. 27) enlista tres formas de liderazgo distribuido que se observan en la práctica del liderazgo:

1. Distribución colaborativa: Se refiere a ejercer el liderazgo donde los líderes trabajen juntos para ejecutar una función de liderazgo particular donde haya una interdependencia recíproca.
2. Distribución colectiva: Reconoce que la práctica la distribución de dos o más líderes que trabajan por separado, pero de manera interdependiente en la búsqueda de un objetivo compartido con actividades interdependientes que producen una práctica común.
3. Distribución coordinada: Denota la práctica de liderazgo en las diferentes tareas de liderazgo que debe realizar en una secuencia particular para la ejecución de

alguna función de liderazgo, la interdependencia entre las tareas y los líderes responsables de un lado a otro de ejecución de estas tareas, es similar a la secuencial entre las prácticas de los líderes escolares que tienen implicaciones lado a otro pensando e investigando cómo experiencia de liderazgo pueden ser distribuidos.

Para Bennett (2003) el liderazgo distribuido aquel que no es ejecutado por un solo individuo sobre los demás sino es todo lo contrario; es la participación de todos los miembros de un grupo de manera emergente. Por su parte, Salazar (2006) analiza la manera en que Leithwood (1994) organiza en ocho dimensiones este tipo de liderazgo:

1. La escuela debe tener una visión. Para lograr cambios conceptuales y operativos.
2. Plantear metas y objetivos
3. Otorgar estímulos de forma intelectual.
4. Brindar apoyo de forma individual
5. Proponer ejemplos para mejorar las prácticas
6. Dar a conocer resultados de excelencia para que sean vistos como expectativas a cumplir profesionalmente
7. Promover una cultura proactiva en la institución en la que se establezca un ambiente de trabajo compartido.
8. Organizar estructuras o grupos para que se genere la participación activa

Asimismo, en el trabajo de Harris (2008) se caracteriza al liderazgo distribuido como la forma de trabajo colectivo de los docentes que participan de manera conjunta, aplicando sus conocimientos y desarrollando sus capacidades. Organizaciones de alto

nivel de desempeño así como comunidades profesionales de aprendizaje se basan en este estilo de liderazgo para el logro de sus metas.

En este tipo de organizaciones, los roles de sus integrantes son flexibles, no se limitan a lo expuesto en la descripción de puestos, sino van más allá. En palabras de Leverett (2002, p.2) “El logro de resultados efectivos en las escuelas no puede ser conseguido sin el apoyo y la experiencia de todo el personal del centro educativo, en todos sus niveles de organización”. Esta noción, la de tomar en cuenta el apoyo y la experiencia de la totalidad de los integrantes del centro educativo, se relaciona con el concepto de trabajo colaborativo.

Ampliando acerca del trabajo colaborativo, y tomando en cuenta a Senge (1992, p. 5) y sus disciplinas, en miras al trabajo colaborativo “La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”.

El logro equitativo de metas de todos los integrantes de la organización educativa es una meta muy vasta y que, aun y para el más talentoso o experimentado líder, resulta complicada de lograr. Por lo que el líder formal, requiere entonces el conocimiento y experiencia del resto de los integrantes, con miras a encauzar esfuerzos en el logro de la meta (MacBeath,2009) .

El liderazgo distribuido representa un cambio en la cultura del centro educativo, que permite el desarrollo de procesos de participación, democratización y corresponsabilidad de sus integrantes hacia los resultados de cada escuela. Para Murillo (2006, p.19) este estilo de liderazgo se define como “un nuevo marco conceptual, para analizar el liderazgo escolar”. Este liderazgo escolar entendido como en el que se rebasa

el mero cumplimiento de tareas, implicando el cambio de cultura. Su definición de cultura involucra el compromiso y la implicación de los miembros de la comunidad escolar, aprovechando así las habilidades de todos los participantes para enfocarlas en una causa común, para así manifestar el liderazgo en todos los niveles, por medio de la combinación de sus habilidades. En palabras de Fullan y Stiegelbauer (1997, p.290) “Los elementos esenciales de la mejora se encontrarán en la combinación de las ideas y acciones de individuos diferentemente ubicados”.

Estebaranz y García (1999) comentan que este esquema de liderazgo aparece cuando todos los miembros están comprometidos en el proceso, de manera que entre sí reconocen las funciones que cada uno cumple. Destacan también que será importante para los miembros valorar las diferencias de opinión que surjan entre ellos y estar conscientes de que existe la posibilidad de no lograr el consenso entre sus opiniones.

Para Longo (2008, p. 86) “las organizaciones y grupos sociales tienden a convertirse en constelaciones de liderazgos múltiples, cuya vitalidad está, en buena medida, vinculada a decisiones descentralizadas de ejercicio y aceptación de liderazgos de diversos tipos”. Entonces este tipo de liderazgo se considera como el elemento que pueda unificar el esfuerzo de los integrantes del sistema, de manera que todos vayan en una misma dirección, la de la misión, los valores, la de la cultura institucional.

Bajo este esquema, los integrantes son corresponsables del desempeño de la escuela (Elmore,2000). Es decir, implica que todos los miembros pongan al servicio de la comunidad escolar sus habilidades para el logro de objetivos comunes. En este sentido, Murillo (2008, p.11) agrega que“El liderazgo distribuido no consiste en delegar

o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos”.

Longo (2008, p.90), propone el concepto de “Potencial de Transferencia de Liderazgo” (PTL) como un atributo del directivo para transferir el liderazgo a otros en un contexto o situación determinada, para buscar el logro de objetivos comunes. Este PTL permitirá multiplicar las capacidades para influir en la organización, fomentar el talento y la creatividad, todo al servicio de un propósito estratégico común.

Dicho de otra manera es la forma en que los docentes desarrollan conocimiento y capacidades a través de su trabajo conjunto, de manera que el liderazgo se expresa horizontalmente, en todos los niveles de la escuela (Cayulef, 2007). Este estilo, otorga el mismo nivel de responsabilidad a cada integrante, puesto que en distintos momentos o situaciones todos tienen la oportunidad y el potencial de fungir como líderes, cuando independientemente de la posición institucional que ocupen son capaces de motivar, dirigir y apoyar a otros en torno a un objetivo o propuesta (Bolívar, 1997).

Como lo menciona Longo (2008, p.84) “el liderazgo educativo cruza transversalmente los distintos espacios en los que las personas nos movemos: la organización en la que trabajamos, la comunidad y el país en donde vivimos, los movimientos sociales a los que admiramos o con quienes colaboramos”. Por lo que será importante para la institución contar con actividades orientadas al desarrollo personal del liderazgo, es decir, que se preste atención a alentar el crecimiento de sus integrantes.

Lo que puede relacionarse, de acuerdo a las disciplinas de Senge, (1992, p.4) a la del Dominio Personal: “El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y



ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente”.

Entonces estas actividades de desarrollo de crecimiento personal deben de estar abiertas a todos los miembros sin importar su lugar dentro del esquema jerárquico en donde se desarrollen, además de considerar para su realización la difusión de conceptos básicos de administración y liderazgo, fundamentos de trabajo en equipo, manejo de tensiones y conflictos, cultura organizacional, entre otros (Bennet, 2003).

Es importante aclarar, que este liderazgo no significa una mera delegación de tareas o que los integrantes, desde lo individual, trabajen haciendo lo que creen que adecuado. Es decir, para los líderes formales, como por ejemplo el director, este liderazgo no representa que tendrá menos trabajo sino más bien impone un reto mayor.

Asimismo, el director deberá de fungir como coordinador de esfuerzos, de manera que pueda encauzar las voluntades de los integrantes del equipo. Entonces trae consigo la tarea de cómo asignar responsabilidad y autoridad a cada miembro (Elmore, 2000).

Así que la figura del directivo, en este esquema, deberá coordinar y encauzar el trabajo en equipo además de facilitar y sobre todo, promover la interacción entre sus maestros. Será importante que trabaje en la generación de espacios, oportunidades de acercamiento, de reunión, en donde puedan compartir experiencias de su trabajo en el grupo, de la percepción de la escuela en general y puedan proponer, elaborar juntos acciones para la mejora de su trabajo (Pesqueira, 2010).

Para Bolívar (2010) el favorecimiento de estructuras jerárquicas horizontales opuestas a las rígidas o jerárquicas es una condición institucional interna que favorecería el ejercicio de este estilo. Como ejemplo se menciona el trabajo por medio de equipos,

comisiones o departamentos a organizarse entre los integrantes del sistema con miras a que se realicen trabajo colaborativo y puedan obtener resultados en conjunto.

De acuerdo a lo revisado se percibe que este estilo de distribución de liderazgo ese encuentra presente en la literatura actual acerca de la mejora de los centros escolares, los estudios e investigaciones acerca de su aplicación continúan realizándose, y de acuerdo a lo expuesto por Harris (2008) requiere de mayores aportes empíricos.

### **Liderazgo Distribuido en la Escuela**

En la actualidad, en este mundo denominado globalizado, las prácticas de liderazgo han cambiado, situación que se ha constatado mediante el paso del tiempo y a la evidencia que la investigación en este tema ha arrojado a distintos ámbitos, incluyendo el educativo. Las exigencias para los profesionales en educación son cada vez más altas, ya que se ha acentuado el nivel de involucramiento de los actores educativos: maestros, alumnos, padres de familia, comunidad educativa, en donde predomina la constante búsqueda por la mejora de la calidad de la enseñanza.

Basado en este esquema de liderazgo distribuido, Elmore (2000) establece algunos principios para la mejora del proceso de enseñanza - aprendizaje en las escuelas, entre los que destacan:

- a) El propósito del liderazgo es mejorar la práctica y el desempeño.
- b) La mejora requiere aprendizaje continuo, individual y grupal.
- c) Los líderes inspiran al ejemplificar los valores y la conducta que quieren que los demás adopten.
- d) Las personas colaboran entre sí para conseguir objetivos comunes al reconocer las habilidades de los demás.

## **Cierre del Capítulo**

De acuerdo a lo revisado, pareciera importante realizar una redefinición del liderazgo, que se caracterice por alejarse la concepción basada en roles esquemáticos y se acerque lo más posible a una visión distributiva. El ejercicio de revisión de la literatura existente del tema, sirve para conceptualizar el liderazgo distribuido, bajo este esquema se propone, en el que todos los integrantes de la comunidad son valiosos y están invitados a poner sus talentos y habilidades al servicio de la institución, es decir los llama a permanecer activos en la consecución de un objetivo común.

De aquí, que el liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de la enseñanza ofrecida y los resultados de los aprendizajes alcanzados por sus alumnos, de manera que, sus efectos (exitosos o no) dependerán de las prácticas desarrolladas en cada centro, es decir: ¿Se comparte o se distribuye este liderazgo? (Bolívar, 2010).

De esta manera se concluye este segundo capítulo, correspondiente al marco teórico, que será el sustento del presente trabajo, que pretende colaborar en la exploración y documentación de las prácticas de liderazgo distribuido en la región, específicamente en Monterrey, Nuevo León México.

En el capítulo siguiente, correspondiente a la Metodología, se expondrá el procedimiento que se llevará a cabo para la recolección de datos, los instrumentos que se emplearán y la forma en que se analizarán para responder a la pregunta de investigación.

## **Capítulo 3**

### **Metodología**

#### **Introducción**

El presente capítulo, denominado Metodología pretende explicar el diseño sobre el cual se realiza la investigación, de manera que se conozca paso a paso el desarrollo de la misma. Se describen las razones por las que se eligió dicho método; se explica la selección de los participantes de la investigación; se incluye también la descripción de los tipos de instrumentos de campo que se utilizaron, las herramientas metodológicas usadas y la forma en que se llevó a cabo el análisis de documentos y observaciones. Después de dicha descripción, se presenta la estrategia de organización y construcción de datos para el análisis con la intención de ofrecer mayor información sobre la estructura que originó la construcción de categorías de análisis, las cuales se atenderán en el capítulo 4.

#### **Metodología**

La metodología es la parte medular del proceso investigativo que sirve para estructurar, paso a paso, el desarrollo del trabajo de investigación. Para Giroux y Tremblay (2004, p.25) la metodología es “el conjunto de posturas en relación con la elección de los métodos de investigación y de las técnicas de recolección y análisis de datos”.

De manera general este proceso permite a quien lo lleva cabo saber lo que determina un fenómeno, es decir, permite a quien investiga alcanzar el entendimiento de

aquella situación o concepto que no comprende en su totalidad. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006) este entendimiento se obtendrá mediante la utilización en forma sistemática de los pensamientos inductivo y deductivo y su correspondiente acumulación de explicaciones, que posibilitará la generalización de temas educativos, para finalizar en teorías.

Para lograr el objetivo del trabajo, el investigador tiene a su disposición dos enfoques, dos vertientes para aproximarse al objeto o situación que pretende conocer: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

El enfoque cuantitativo se distingue por el uso de la recolección de datos, principalmente basados en la medición numérica y su correspondiente análisis estadístico para probar hipótesis, de manera que le permita establecer constantes o patrones de comportamiento. Para Hernández *et. al* (2006) la investigación desde este enfoque debe ser lo más objetiva posible, evitando que el contacto del examinador con el objeto o fenómeno de estudio, afecte el desarrollo del estudio.

Por otra parte, el enfoque cualitativo, permite a quien lo aplica, relacionarse de manera más cercana con el objeto de estudio, por medio del uso de técnicas o instrumentos de medición no cuantitativos, en donde la recolección de datos se basa en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. En palabras de Hernández *et.al* (2006, p.8) en relación a este tipo de enfoque “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.

En los estudios que se realizan bajo este enfoque cualitativo se encuentran ventajas y desventajas. Una de las ventajas es que el trabajo bajo este enfoque posibilita la

obtención de datos concisos, muy específicos de una persona o de un grupo de personas en una situación determinada. Por otra parte, como desventaja se encuentra que la recolección de datos cualitativos arroja información, que si bien es rica, pues incluye la descripción que se obtiene de cada participante, es muy extensa. Esta desventaja pone entonces a quien investiga frente al reto de desarrollar sus capacidades de análisis y síntesis, puesto que tendrá que tomar en cuenta todos los datos recabados para poder sintetizar y poder obtener información relevante para la pregunta que se pretende responder.

Otro elemento importante dentro de la investigación cualitativa es el trabajo de campo, en donde el investigador entra en contacto directo con la persona o población que es el objeto de estudio y comienza la recolección de datos. Entonces el investigador, observa los procesos sin interrumpir, alterar o imponer un punto de vista externo, sino tal y como son percibidos por los participantes.

### **Elección del Enfoque y del Diseño**

Para la realización del presente trabajo se eligió el enfoque cualitativo. Este permitió utilizar recursos como la observación, la evaluación de fenómenos y el establecimiento de suposiciones mediante el contacto directo con el objeto de estudio con miras a documentar las prácticas acerca de liderazgo distribuido que se realizan en el centro educativo.

El diseño que se utilizó como base para la realización del presente, fue el del estudio de casos, puesto que implica el estudio intensivo de diversos aspectos de un mismo fenómeno por medio de la descripción detallada de la situación en la que se

encuentra. Para Ramírez (2008) el estudio de un caso incluye la descripción de una situación actual y permite elaborar una discusión basada en los hechos problemáticos que deben ser encarados en situaciones de la vida real, mediante la expresión de actitudes y diversas formas de pensar.

Este diseño brinda al estudio un mayor nivel de subjetividad, pues se puede observar cómo interactúan los participantes, por decirlo de un modo, en el lugar de los hechos. Entonces, el uso de este diseño pretende, mediante el estudio de un grupo pequeño de personas, analizar las características que se ponen en juego para que se propicie un liderazgo distribuido en un plantel educativo.

### **Contexto del plantel seleccionado para el estudio**

En el sitio electrónico del Sistema Tecnológico de Monterrey, se encuentra información acerca de las Prepas Tec, a continuación se expone los datos más importantes de la exploración de este sitio.

En 1975, se crea la Vicerrectoría de Enseñanza Media, ubicada en el campus Eugenio Garza Sada. En 1985 se convierte en campus y se forma la Rectoría Eugenio Garza Sada. Actualmente es la sede de la Vicerrectoría de Enseñanza Media, en donde se encuentran las oficinas de los directivos que dan servicio a todas las áreas de las diferentes preparatorias ubicadas en Monterrey y su área metropolitana. En la ciudad de Monterrey, existen 5 campus de la Prepa Tec: Eugenio Garza Sada, Eugenio Garza Laguerá, Santa Catarina, Cumbres y Valle Alto.

De la página electrónica del sistema Tecnológico de Monterrey:

La Prepa Tec surge con la finalidad de brindarle a los jóvenes una formación educativa orientada a la rama científica y tecnológica, además de generar en ellos un espíritu emprendedor y de liderazgo, sin dejar de

lado el compromiso social y responsabilidad comunitaria. La Prepa Tec de Monterrey es una Institución que ofrece una formación educativa que se concreta en programas cuyos contenidos académicos se orientan a la formación científica y tecnológica de sus alumnos, a su formación humanística y ciudadana, y al desarrollo de su compromiso social y responsabilidad comunitaria, todo lo cual contribuye al desarrollo de habilidades de pensamiento creativo, que impulsan el espíritu emprendedor y fomentan el liderazgo.

Para lograr sus objetivos académicos, la Prepa Tec utiliza el modelo educativo del Tecnológico de Monterrey que está centrado en el alumno, para lo cual la Dirección de Enseñanza Media modificó su modelo educativo ofreciendo, a partir del semestre agosto - diciembre de 2007 una educación basada en competencias por considerar que este modelo contribuye a formar el tipo de persona que la sociedad demanda actualmente.

El 2 de agosto de 2001 inició operaciones la Prepa Tec Campus Cumbres, contando entonces con cerca de 200 alumnos y 50 profesores y empleados. Destacó en su fundación al ser un espacio libre de humo y por su compromiso por el uso eficiente de los recursos naturales (cuenta con una planta tratadora de aguas residuales).

Desde su fundación se instituyeron programas insignia, pensados en el desarrollo de sus alumnos, entre los que se encuentran:

- Programa tutores: seguimiento y atención personalizada académica y de formación integral a alumnos durante su estancia en la preparatoria.
- Programa Salud y Prevención: conciencia sobre el cuidado integral de la salud: mental, física y espiritual.
- Modelo de Naciones Unidas: simulación del análisis y toma de decisiones que se llevan a cabo en la ONU.



- Programa de Liderazgo: desarrollo de habilidades de liderazgo social para adolescentes.

En la comunidad, la institución es reconocida por su prestigio al formar parte del sistema Tecnológico de Monterrey, por su alto nivel académico y por el desarrollo integral que promueve en sus estudiantes.

Sus alumnos se caracterizan por destacar en competencias nacionales e internacionales, entre las que destacan en el último año: primer lugar en el Concurso Nacional de Oratoria de Japón, primer lugar en el Concurso Internacional de Ensayo en Inglés del Gülen Institute de la Universidad de Houston, segundo lugar en el VII Concurso Nacional de Ensayo, el tercer lugar en el 2º Concurso Nacional de Arte y Transparencia organizado por el Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI). Por otra parte La Fundación Japón nombra a la Prepa Tec Campus Cumbres como Centro Evaluador de Suficiencia del Idioma Japonés para el norte de México y el Valle de Texas. Actualmente cuenta con cerca de 600 alumnos y 120 profesores y empleados.

### **Selección del plantel**

Por lo que los antecedentes previamente presentados, respecto a la Prepa Tec, remiten a ubicarla como una institución que pretende lograr una formación integral entre sus estudiantes mediante el desarrollo de competencias propuestas en base revisiones constantes acerca de las demandas que la sociedad hace a los egresados de este nivel, es decir, se percibe como una escuela comprometida con la calidad de la educación que ofrece a sus estudiantes y hacia el logro de metas de los mismos, elemento que la ubica como una escuela efectiva.

En base a las características encontradas y tomando en cuenta la información proporcionada por el directivo de la escuela; quien en la primera entrevista refirió aplicar un esquema de liderazgo distribuido, ya que se toma en cuenta a los compañeros docentes, de apoyo, alumnos, padres de familia y distribuye las tareas de manera equilibrada y organizada; se seleccionó esta institución para realizar el estudio.

### **Procedimiento**

Para llevar a cabo el trabajo de campo, se realizaron los siguientes pasos:

1. Después de hacer un sondeo entre las escuelas de la zona aledaña, y de llevar a cabo una primer entrevista con el directivo del plantel, se seleccionó la institución de acuerdo al formato “Selección de la Escuela y sus participantes” (ver anexo 6)

2. En esa primer entrevista, se calendarizó junto con la dirección las sesiones de trabajo para realizar las entrevistas con los grupos de enfoque. Al solicitar documentos para revisarlos, (misión y visión) el director refirió que se podían encontrar de forma electrónica en sitio de la Preparatoria para su revisión. En ese momento solo proporcionó un cuadernillo con el reglamento de los alumnos. En ese primer contacto con el directivo, se solicitó autorización para observar alguna junta o actividad que realizaran los docentes o directivos en conjunto, con el objetivo de presenciar la manera en que se organizarían y llegarían a acuerdos. El directivo quedó en responder a esta solicitud al momento de realizar las entrevistas con grupos de enfoque.

Cabe mencionar que, el periodo de tiempo comprendido entre esta primera sesión con el directivo y la realización de las entrevistas con los grupos de enfoque se prolongó significativamente (debido a diversos factores como: dificultad para empatar horarios con la agenda del director, es decir, fue complicado que proporcionara horarios de

atención debido a que se encontraba ocupado en eventos o actividades dentro y fuera del campus, así como el receso vacacional del mes de diciembre y que el investigador tuvo que incapacitarse por indicación médica.) Estos contratiempos tuvieron que solventarse al momento de obtener finalmente los horarios de las entrevistas, derivando en que se realizaran en una misma jornada.

3. Entonces se realizaron las sesiones con los grupos de enfoque, en donde se recopiló la información en base a los guiones de la entrevista.

4. Posteriormente, se buscó obtener la autorización del directivo para llevar a cabo las observaciones previamente explicadas ( de juntas , sesiones de trabajo o actividades entre docentes y directivos) sin embargo, al momento de pretender calendarizar las sesiones de observación, el directivo no otorgó la autorización para realizar las observaciones, exponiendo que consideraba que sería complicado poder reunir a maestros o directores debido a la época del semestre que estaban atravesando (exámenes parciales previos al cierre de semestre).

5. Para sortear este inconveniente, se solicitó entonces realizar entrevistas adicionales, con el objetivo de ampliar la información obtenida en los grupos de enfoque y en los documentos electrónicos revisados. El director autorizó esta petición y se llevo a cabo una sesión adicional a la aplicación inicial de las entrevistas a grupos de enfoque.

5. Concluidas las sesiones, y en base a la información recabada, es decir lo obtenido en los grupos de enfoque y lo revisado en los documentos disponibles ,se procedió al análisis de los datos.

## **Los participantes**

Los participantes de este trabajo se distinguen en tres tipos considerados claves. El directivo, un grupo de directores de departamentos y un grupo de docentes. Se consideró que de esta manera se podría abarcar a los principales actores y sus opiniones acerca de los procesos de liderazgo distribuido en el plantel. Con estos tres grupos de participantes, la intención fue obtener, a través de la entrevista semi estructurada, diversas voces y opiniones acerca del tema. Vale la pena señalar como anotación de campo que durante la explicación del presente proyecto al director general de la institución, se acordó que proporcionaría autorización para que personal docente y directivo participara en el desarrollo del mismo. El director estableció que serían 4 maestros y 5 directores los que se tomarían en cuenta, así como el mismo. La selección se realizó tomando en cuenta la disposición de tiempo con la que contaban, esto de acuerdo a los horarios que la asistente iba revisando.

El Director General, quien tiene un año de antigüedad en el puesto, y 7 años de experiencia directiva en otras Preparatorias del Sistema Tec.

El grupo de enfoque de docentes se conformó de 4 maestras, tres de ellas con casi 10 años de antigüedad en la escuela, mientras que la restante está por cumplir 3 años. Las docentes imparten diferentes asignaturas como literatura y química, además de que una de ellas se desempeña también como Psicóloga escolar.

El grupo de enfoque de directores de departamento se compone de 5 directoras, al frente de los departamentos de: Desarrollo Integral y Coordinación Académica; Biblioteca; Informática y Computación; Matemáticas y el departamento de Comunicación y Efectividad. 3 de las directoras cuentan con 10 años de antigüedad en la

institución y en el puesto, una cuarta va para los 6 años, y la última con casi dos años en el puesto, más con 10 de antigüedad en la prepa.

Enseguida, se describen los instrumentos de investigación de campo que fueron utilizados para la recolección de datos.

### **Instrumentos**

Para estudiar el liderazgo, y en este caso el distribuido, primeramente se pretendió adentrarse en el ambiente de la escuela por medio de la realización de observaciones no intrusivas. Tal como se expuso anteriormente, no se contó con la autorización para realizarlas, por lo que se optó por considerar como instrumentos principales las entrevistas de los grupos de enfoque y la revisión de los documentos (misión y visión institucionales, disponibles de manera electrónica) que fueron proporcionados por la institución. De esta manera fue posible el establecimiento de nexos que enlazaron la realidad educativa con algunas imágenes de la organización expresadas en teorías existentes.

Como siguiente paso, se procedió a seleccionar los instrumentos para la recolección de datos eligiendo entre ellos: la entrevista semi estructurada y el análisis de documentos. A continuación se presenta la definición de cada uno de estos, con miras a clarificar la manera en que se utilizaron en el presente trabajo.

#### **Instrumento: Entrevista**

##### **Definición**

La entrevista es un medio de comunicación en donde una persona, que es el entrevistador, se reúne con otra u otras personas, para intercambiar información en torno a un tema. Para Valenzuela (2006, p.85) la entrevista se diferencia de una conversación

cualquiera o casual entre dos personas puesto que “el evaluador interactúa con el informante por medio de lo que se denomina una conversación con propósito. La entrevista se realiza con base en una serie de preguntas que el entrevistador hace al entrevistado, y que constituyen el instrumento de evaluación per se”.

Se eligió la entrevista con el objetivo de interactuar con los participantes a través de una conversación con propósito, para efecto de esta fase, haciendo uso de la entrevista semi estructurada. Para Hernández et al, (2006, p. 597) “Las entrevistas semi estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas en donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir, que no todas las preguntas están predeterminadas”.

### **Aplicación en el desarrollo del trabajo**

Se utilizaron los formatos de Entrevista: a Director, Grupo de Enfoque Coordinadores y Grupo de Enfoque Docentes. (Ver Anexos 1,2 y 3) que son guiones con preguntas previamente elaboradas en la búsqueda por recabar información acerca del liderazgo distribuido en la escuela para poder obtener posteriormente a través del análisis de los resultados, un panorama sobre el tema.

Estos guiones incluyeron preguntas orientadas a recabar las experiencias, conocimientos y percepciones sobre la visión del centro escolar, para indagar si los entrevistados la conocen y comparten, y si consideran que se ejerce un liderazgo distribuido desde sus funciones y responsabilidades, así como hacia al interior del centro educativo, de manera que puedan expresar la manera en que se coordinan entre sí para llevar a cabo las actividades.

Las entrevistas constituyeron una parte muy importante del trabajo, ya que permitieron la interacción directa con los participantes, de manera que estos pudieron compartir experiencias de su vivencia real, la manera en que experimentan y llevan a cabo los valores de su institución en referencia al tema de liderazgo distribuido.

### **Instrumento: Análisis de documentos**

#### **Definición**

La mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades producen documentos, materiales o artefactos que sirven para comprender su historia, sus antecedentes, su situación actual y dan pistas de sus futuras acciones (Hernández et al ,2006). La revisión de documentos dentro de este enfoque cualitativo es un instrumento que apoya y beneficia el trabajo de quien investiga para entender aspectos diversos del tema estudiado como: el contexto escolar, social, y la cultura institucional, entre otros.

#### **Aplicación en el desarrollo del trabajo**

Para este estudio se tomaron en cuenta los documentos disponibles que fueron proporcionados por la institución, tales como: la misión y visión, además de un reglamento interno para estudiantes. Los documentos de misión y visión se encontraron en la página electrónica de la institución, el reglamento venía impreso en un cuadernillo que el director proporcionó en la primera entrevista. Estos documentos se analizaron de acuerdo al formato proporcionado denominado “Análisis de Documentos” (ver anexo 5).

Una vez expuestos los instrumentos que fueron utilizados, enseguida se detalla el procedimiento llevado a cabo para la consecución del trabajo.

## **Estrategia de análisis de datos**

En la investigación cualitativa, la naturaleza de los datos obtenidos es variada, destacando: las narraciones de los participantes; las de tipo visual (fotografías, videos, pinturas, etc.) las auditivas (grabaciones); los textos escritos (documentos, cartas, manuscritos), las expresiones verbales y no verbales (respuestas orales en una entrevista o en un grupo de enfoque) además de las narraciones del entrevistado (anotaciones en la bitácora de campo) (Hernández et al ,2006).

Para el presente trabajo, se tomaron en cuenta las entrevistas semi estructuradas y el análisis de los documentos proporcionados (misión y visión) .Esta etapa implicó un esfuerzo mayor, pues requirió hacer un análisis de toda la información recabada y concentrar la primordial, la que fuera más significativa para el objetivo del estudio. Se utilizó el formato previamente establecido llamado “Análisis de Datos” (Ver Anexo 7)

Para analizar los datos recolectados se analizaron los diversos instrumentos que se utilizaron, es decir, se utilizaron diferentes fuentes y métodos de recolección (entrevistas y análisis de documentos) para lo cual se analizó detenidamente los hallazgos en cada instrumento y sintetizó la información de manera que reflejara de forma coherente lo obtenido en cada uno de ellos. La validez del presente trabajo recae en el análisis detallado de las entrevistas realizadas en los grupos de enfoque, en donde se buscó la exposición de la situación más apegada a la realidad, es decir, se buscó representar de la manera más fiel posible las impresiones y las vivencias que los participantes expresaron con respecto a la manera en que organizan su trabajo y sus actividades en torno a este estilo de liderazgo distribuido.



## **Cierre del Capítulo**

A manera de recapitulación de la información contenida en el presente apartado, este se inició con la exposición de las diferencias metodológicas entre los enfoques cuantitativo y cualitativo, paso que conllevó a la elección del cualitativo y del diseño del estudio de casos, por considerarlos adecuados de acuerdo a la naturaleza del estudio a realizar. Asimismo se presentaron las características del plantel seleccionado, la Prepa Tec Campus Cumbres, elegido de acuerdo a sus resultados académicos y a la información comentada por su director en el primer contacto del investigador durante la presentación del proyecto, en donde se puso de manifiesto que la institución trabaja bajo un esquema de liderazgo distribuido.

Se describen los participantes que conformaron los grupos de enfoque, que junto con los documentos analizados, forman parte del referente empírico que se consideró al momento de analizar los datos obtenidos.

De esta manera se concluye este capítulo. En el siguiente apartado, denominado Análisis de Resultados, se presentarán los datos más relevantes que resultaron de la investigación realizada así como su interpretación a la luz del marco teórico planteado.

## **Capítulo 4**

### **Análisis de los Resultados**

#### **Introducción**

El capítulo presenta el análisis de los datos más relevantes que resultaron de la investigación realizada sobre liderazgo distribuido en la Prepa Tec Campus Cumbres. La exposición inicia con la descripción del contexto del caso, primeramente enunciando las preguntas de investigación así como los objetivos generales y específicos que se trabajaron. Se encuentran también descritas las características principales del plantel y de la comunidad en que se encuentra inmerso.

El análisis se realizó por medio de la exploración de la visión institucional para comprender mejor el contexto de la institución, el objetivo que pretende lograr y la manera en que sus integrantes se sienten al respecto de la misma, en donde se encontraron coincidencias importantes en las percepciones de cada uno de los participantes del estudio, que sin duda favorece el nivel de compromiso hacia su escuela y que sirvió para comprobar que se ejerce liderazgo distribuido.

La exposición continua con la exploración del origen de las funciones del liderazgo, por un lado tomando en cuenta el proceso que la institución llevó a cabo para llegar al momento en el que se encuentran, en donde destacó la colaboración de líderes formales que al fundar la escuela, sentaron las bases que los rigen actualmente. Por otra parte, se exploraron en específico como comienza cada miembro a ejercer funciones de liderazgo.

El paso final del análisis consistió en la organización de la información por categorías, en donde se englobaron los aspectos que se resultaron relevantes o más significativos para responder a las preguntas que se realizaron al inicio del trabajo de investigación.

Para tener una visión más global sobre los resultados obtenidos de acuerdo al trabajo de campo realizado, es importante recordar las preguntas elaboradas para el estudio, que fueron enunciadas junto a los objetivos generales y específicos que se persiguieron durante el desarrollo del trabajo. Las preguntas de investigación fueron:

¿Cómo se practica el liderazgo distribuido en la Prepa Tec Campus Cumbres?  
¿Qué funciones de liderazgo realiza cada integrante de la Prepa Tec Campus Cumbres?  
y ¿Cómo se coordinan entre sí los miembros de la Prepa Tec Campus Cumbres para llevar a cabo acciones de liderazgo distribuido?

### **Características del Plantel Educativo**

La prepa Tec Campus Cumbres es una institución de educación Media del sector privado, que forma parte del Sistema Tecnológico de Monterrey, y que depende de la dirección de Enseñanza Media del mismo.

De acuerdo a la información disponible en la página electrónica de la institución, el modelo educativo de la Prepa Tec es la oferta de una educación basada en competencias, puesto que consideran que este modelo contribuye a formar el tipo de persona que la sociedad demanda actualmente. Se ofrecen bachillerato Bilingüe, Internacional y Bicultural.

La prepa Tec Campus Cumbres, está ubicada en la zona poniente de la ciudad, en una colonia residencial, de nivel socioeconómico medio a medio alto.

Cuenta con instalaciones físicas en excelente estado, amplias y cómodas. Destacan 26 aulas con capacidad para 35 alumnos cada una y equipados para el uso de tecnología audiovisual, así como oficinas de trabajo para la dirección y las direcciones académicas y cubículos de trabajo para los docentes. Se observa también una amplia biblioteca y un auditorio con capacidad hasta para 600 personas.

Posee también amplias áreas verdes y jardines, además instalaciones deportivas como cancha para fútbol soccer y americano, cancha de fútbol rápido, y 4 canchas múltiples (basquetbol, futbolito y voleibol)

En la comunidad del poniente de la ciudad, la institución es reconocida por su prestigio al formar parte del sistema Tecnológico de Monterrey, por su alto nivel académico, por las instalaciones físicas de primer nivel y por el desarrollo integral que promueve en sus estudiantes.

Por esta razón, en la búsqueda de instituciones educativas idóneas para llevar a cabo el presente trabajo, se eligió a la Prepa Tec Campus Cumbres, primero por su nivel de prestigio en la comunidad, así como también por ser perteneciente al mismo sistema educativo del cual quien presente el estudio, forma parte, que se considero como una posible ventaja el momento de solicitar autorización para realizar el trabajo de investigación en dicho plantel.

### **Proceso de las entrevistas**

Cabe destacar la disposición que se encontró durante el desarrollo del presente estudio, sobre todo la amable atención del personal administrativo quien organizó los encuentros del investigador con el director y con los grupos de enfoque, hasta la actitud de colaboración que mostraron directivos y docentes en la aplicación de las entrevistas.

Se llevó a cabo un primer encuentro con el director general, el cual se mostró amable e interesado ante la presentación del proyecto, sin embargo, no proporcionó de manera física otros documentos diferentes a la misión y visión institucional, además de que no proporcionó la autorización necesaria para la realización de las observaciones de actividades previamente expuestas, argumentando dificultad para empatar horarios de maestros y directores por la época del semestre que atravesaban.

Finalmente fue posible la aplicación de los instrumentos y se realizaron las entrevistas con los participantes, que se caracterizaron por mostrar interés y por la percepción de un ambiente de cordialidad entre estos.

### **Categorías de análisis**

Las categorías expuestas en este apartado pretenden seguir un orden que ayude a construir el análisis y poder responder a las preguntas de investigación, incluyendo el objetivo general y objetivos específicos.

Listado de Categorías:

- El conocimiento de la visión institucional
- Liderazgo Distribuido y su origen
- Funciones y acciones de liderazgo distribuido
- Beneficios y dificultades del liderazgo distribuido

### *Categoría: El conocimiento de la visión institucional*

Parece pertinente conceptualizar primeramente los conceptos de misión y visión, que forman parte de la cultura institucional, puesto que la definición y conocimiento de estos se considera un elemento sumamente importante para toda institución educativa, puesto que enfoca a los directivos en la toma de decisiones y sirve como medio de vinculación entre los actores educativos.

Para Martín Fernández (2001, p. 3) la cultura institucional es:

Una declaración escrita que contiene la misión, la visión y los valores de la institución, en donde se incluyen elementos que hablan acerca de las razones por la cual se crea la institución, que tipo de institución se pretende obtener y los valores que la rigen.

Entonces la Misión es un pronunciamiento que fundamenta la razón de la existencia de la escuela, para qué está, cuál es el servicio que le presta a la comunidad, mientras que la Visión contiene el rumbo hacia donde quiere dirigirse la escuela y que sirve de fundamento para su desarrollo institucional.

Formando parte del Tecnológico de Monterrey, la Prepa Tec Campus Cumbres, comparte la siguiente Visión y Misión:

Misión: Es misión del Tecnológico de Monterrey formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales.

Visión: En el año 2015, el Tecnológico de Monterrey será la institución educativa más reconocida de América Latina por el liderazgo de sus egresados en los sectores privado, público y social; y por la investigación y desarrollo tecnológico que realiza para impulsar la economía basada en el conocimiento, generar modelos de gestión e incubación de empresas, colaborar en el mejoramiento de la administración pública y las políticas públicas, y crear modelos y sistemas innovadores para el desarrollo sostenible de la comunidad.

Se observa que en la Misión resalta el concepto de una formación integral de los alumnos, en donde sus egresados cuenten con la mejor preparación en su área profesional de desarrollo y al mismo tiempo sean personas comprometidas con el desarrollo de la comunidad que los rodea, mientras que en la visión se expresa la búsqueda de la institución por posicionarse como la más reconocida en América Latina por el liderazgo de sus egresados en todos los ámbitos, elementos que caracterizan al Tecnológico de Monterrey como una institución reconocida en la comunidad.

Uno de los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, fue indagar cual es la visión de la Prepa Tec Cumbres, así como conocer la interpretación de la visión, lo que conforman las respuestas obtenidas a la primera pregunta de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron: ¿Cuál es la visión de la escuela?

De acuerdo a la revisión de las transcripciones de las entrevistas aplicadas, se encuentra que, si bien la Prepa Tec Cumbres comparte con el Tecnológico de Monterrey su Visión, las respuestas de los participantes se vieron más relacionadas con la Misión del mismo instituto, encontrando concordancia entre los comentado por los diversos participantes.

Como por ejemplo en lo comentado por el Director General:

Pues nosotros nos vemos como una opción educativa de calidad y formando adolescentes no nada más académicamente buenos, si no también responsables y con una línea fuerte en valores, entonces si nos gustaría vernos además de una opción académicamente buena además formando y acompañando en esta etapa tan importante que es la formación de muchachos adolescentes(DG,07/02/2012).

En el grupo de Enfoque de directoras de departamento, las respuestas también estuvieron relacionadas con la descripción de la misión, como se observa en el siguiente extracto:

Pues bueno en cuestión de los alumnos, yo creo que la visión es formar adolescentes, es una etapa complicada, por lo que se busca que sean ciudadanos éticos comprometidos, que tengan un liderazgo cuando salgan a trabajar, a laborar, se busca que n bien preparados para la carrera para realizar todas sus actividades, que tenga competencia para salir adelante en el mundo, en el país y sobre todo que ayuden a los demás (DD2 07/02/2012).

Hallazgos afines fueron recopilados en el grupo de Enfoque de Docentes, en donde de nueva cuenta se observó la similitud con el concepto de Misión del Tecnológico de Monterrey: “Yo creo que formar alumnos de manera integral, es decir incluyendo la parte académica, la parte social, la parte emocional y la parte ética” (D1 07/02/2012).

De acuerdo a las respuestas encontradas hacia la pregunta y en base a los comentarios expuestos, se encuentra que si bien la misión y visión del Tecnológico de Monterrey tienen en común el desarrollo de un objetivo educativo, la visión se enfoca en un término de tiempo de largo plazo. Los participantes aparentemente confundieron los conceptos, sin embargo se están dirigiendo al alcance de la misión, por considerarla su objetivo educativo inmediato o más cercano. Pues en general tanto los maestros,



como los directores de departamento y el mismo director de la institución expresan la importancia de ser una institución educativa de calidad, que se distinga como la mejor opción de la zona, en donde a la par de la excelencia académica exista un especial interés por el desarrollo ético, moral, social y emocional de sus alumnos. Un ejemplo acerca de la manera en que se trasmite entre los integrantes la información acerca de las metas institucionales a cumplir son las denominadas “Juntas de Arranque” en donde se reúne todo el personal al inicio del semestre para tocar temas diversos, y en donde se pretende que todos los integrantes estén informados de los objetivos a cubrir en el período a iniciar.

Al respecto, el Director agregó:

No nada más es una junta de bienvenidos y que tengamos todos un gran año, más bien comienza con una bienvenida y buenos deseos para todos, más nos aseguramos que sean juntas en donde todos tengamos como los mínimos necesarios para el semestre, que todos nos entendamos, que entendamos la ruta que vamos a seguir. Esta junta en particular, sirve para compartir los logros obtenidos en el semestre que concluyó, y juntos todos, yo director, los directores de departamento y maestros compartimos las líneas que van a ser nuestras estrategias para alcanzar las metas que nos pusimos, y así todos sabemos a dónde vamos todos y a todos se les presentan las metas y entre todos planeamos las metas y estrategias, entonces yo esperarí que entonces todos estuvieran bien informados (DG 07/02/2012)

Así como en este mismo tema, lo expuesto por una de las directoras de departamento:

De hecho de entrada, tenemos todos los semestres hay una junta de inicio donde se les da a conocer los retos de ese semestre los logros de los anteriores, entonces ahí los maestros se involucran, conocen y se involucran con los objetivos que estamos buscando como Tec y como campus eso es como básicamente sabemos que lo hacen, además del diario actuar de los alumnos y el diario actuar los maestros, por eso nos podemos dar cuenta de muchas cosas (DD3 07/02/2012).

Lo anterior, es coherente a lo revisado en la teoría del tema de liderazgo distribuido, en donde se resalta la importancia de la creación de espacios de interacción de los integrantes de la comunidad en donde promueva la interacción, generando espacios, oportunidades de acercamiento, de reunión, en donde puedan compartir experiencias de su trabajo en el grupo, de la percepción de la escuela en general y puedan proponer, elaborar juntos acciones para la mejora de su trabajo (Pesqueira, 2010).

En relación a la manera en que los integrantes están convencidos en trabajar en base a esta Visión, se encuentran datos coincidentes en este sentido, que remite a pensar en una comunidad comprometida con el desarrollo de su propia visión, como por ejemplo en el siguiente fragmento de la entrevista con el Director General, respondiendo a la pregunta del guión de la entrevista: ¿Usted cree que están todos los integrantes de esta institución familiarizados y de acuerdo con la visión?

Yo creo que sí, particularmente aquí en el Campus cumbres yo creo que hay una sensibilización alta de la visión, si bien no podríamos estar al cien por ciento ya que obviamente hay rotación y hay personal nuevo, pero incluso el campus tiene diez años y hay personal fundador del campus entonces eso habla de que están también convencidos con el proyecto: que siempre ha sido el estar siempre cerca de los muchachos para lograr que sean buenos académicamente y moralmente, entonces creo yo que sí, no estaríamos aquí sin estar cien por ciento convencidos (DG 07/02/2012).

Resalta en este punto, la percepción de la comunidad de sentirse responsable, participe en la construcción de su Visión, como se observa en lo comentado en los siguientes fragmentos:

Aparte como la misión y visión cambia cada 10 años en el Tec, hacen consultas a los maestros para hacer esa nueva misión y visión, no es como que nos la imponen, sino nosotros también participamos en hacerla, alumnos, maestros,

personas que trabajan aquí en la institución, participamos en crear esa visión para ver cuáles son las nuevas necesidades y como irla mejorando no? , cada 10 años (D2 07/02/2012).

Cuando arrancó el campus teníamos también una mampara, de cómo queríamos que fuera el campus después ahora que se cumplió el décimo aniversario nos dimos cuenta que todos esos puntitos que pusimos en esa mampara ya los habíamos cumplido y se mostró a toda la comunidad, entonces ahí mismo se hizo una pregunta ahora ya cumplimos todo eso y a dónde queremos llegar allí donde participó toda la comunidad y obtuvimos otros diferentes objetivos (DD3, 07/02/2012).

En el caso de la mampara que comentan esta está ubicada en la entrada del campus, que se considera un ejemplo acerca de cómo se transmite la información entre los integrantes, refieren que ha estado colocada desde la fundación, en ese momento resumía los puntos más importantes de la misión y visión para que la comunidad escolar los conociera. La colocan ahí, pues la consideran una estrategia para difundir información que permita que los integrantes de la escuela tengan presentes los objetivos que buscan lograr como institución. En la actualidad, expone el resultado de la revisión que se hizo de la misión y visión institucional al cumplir los 10 años de la fundación de la escuela y están enunciados los nuevos objetivos a cubrir. Acerca de este proceso de revisión de la misión y visión institucional y de la enunciación de nuevos objetivos al cumplir los 10 años de fundación, los participantes refirieron sentirse tomados en cuenta en este proceso, y comentan que se llevó a cabo durante una sesión a la que se convocó a la mayor parte de integrantes a participar.

Lo anterior puede observarse en el comentario de la directora del departamento de Comunicación y Efectividad:

Un año previo a cumplir 10 años, nos estuvimos planteando las directrices, de los futuros 10 años, y en eso intervinieron todos, o sea todos...en ese sentido, es como

muy incluyente la prepa y lo que se vio reflejado, que es la mampara que está al inicio, que sería como un decálogo de lo que vamos a trabajar, y en el momento en que participamos todos, o sea... la frase que está ahí puesta fue, como que significativa para cada quien, o sea todos trabajamos sin importar rango ( DD4 18/04/2012).

Lo anterior, al relacionarlo con la teoría revisada acerca del liderazgo puede corresponder a que bajo este esquema de liderazgo se permite el desarrollo de procesos de participación, democratización y corresponsabilidad de sus integrantes hacia los de los resultados de cada escuela (Bolívar, 1997).

Dentro de esta misma categoría, otro aspecto que parece relevante son los medios por los cuales los integrantes de la Prepa llegan a cumplir esta Visión, en donde destacan: el interés por estar al pendiente de las demandas de la sociedad hacia la escuela y la capacitación docente.

En cuanto al interés de la institución por estar al día con las demandas de la sociedad y la realización de actividades orientadas al desarrollo integral del alumno, se presenta el siguiente pasaje de la entrevista con el Director General:

En esta institución académica se está revisando constantemente las tendencias y lo que demanda la sociedad para que nuestros planes académicos vayan alineados con la que la sociedad demanda y también nunca se deja de lado la parte de valores ,además tratar de notar en que podemos reforzar para en eso trabajar con los muchachos entonces cómo lograr la visión estando al pendiente de la sociedad que rodea en cuanto al que formación necesita que nuestros muchachos académica y de valores yo creo que es mucho de estar mucho al pendiente y responder a esas demandas (DG 07/02/2012).

En este punto y de acuerdo a lo observado en el trabajo de campo y lo obtenido de las entrevistas a los participantes, se percibe a la Prepa Tec como una escuela activa, que refleja un interés por mantenerse actualizada, es decir, pendiente de las demandas y necesidades que la comunidad de la que forma parte requiere de sus egresados.

Primeramente ya que de acuerdo a los documentos revisados, la misión y visión se modifican en períodos de 10 años y de acuerdo a lo que expresaron los participantes, se les invitó a participar en este proceso en una sesión plenaria.

Otro de los medios que los participantes reportaron como útiles en la institución cumplir su Visión, fue la capacitación docente, que, de acuerdo a Fullan y Steigelbauer (1997) es una poderosa estrategia para poner en práctica para la mejora educativa. Lo anterior puede observarse en el siguiente comentario del Grupo de Enfoque de Directoras de Departamento:

Yo lo podría resumir en cuanto a capacitación de los maestros siempre estar en la vanguardia en las cuestiones educativas, innovar en proyectos tanto sociales, académicos y trata siempre de estar a la vanguardia, porque actualmente estamos cambiando de manera muy rápida entonces estar siempre la vanguardia de lo que el mundo requiere actualmente(DD2 07/02/2012).

De acuerdo a lo revisado, y a manera de cerrar esta categoría tomando de base a lo propuesto por Elmore (2000) el liderazgo distribuido se considera como el elemento que pueda unificar el esfuerzo de los integrantes del sistema, de manera que todos vayan en una misma dirección, la de visión, los valores, la de la cultura institucional, en donde los integrantes son corresponsables del desempeño de la escuela.

- ***Categoría: Liderazgo Distribuido y su origen***

Esta categoría guarda relación con uno de los objetivos específicos del estudio que es el determinar de qué manera se origina el liderazgo en la institución, tomando en cuenta tanto el proceso que siguió la institución para llegar a trabajar bajo el esquema de liderazgo distribuido, así como el explorar la manera en que inician las acciones de liderazgo por parte de sus integrantes.

Acerca del proceso que llevó a cabo la Prepa Tec Campus Cumbres para llegar a este punto de trabajar bajo el esquema de liderazgo distribuido, se observa que los participantes refirieron la fundación de la escuela como un momento crucial en este aspecto, además resaltaron la labor de la entonces directora, a quienes consideran hasta la fecha, un líder importante para su comunidad, ya que, para ellos, sentó las bases para llevar el trabajo de esta manera. Lo anterior se ejemplifica en el siguiente comentario del Director General: “Específicamente de este campus Cumbres siempre ha sido su filosofía, el compartir la responsabilidad de la dirección, así nació Campus Cumbres, porque la directora que inició este campus así lo vio” (DG 07/02/2012).

Como también se observa en los siguientes comentarios, el primero correspondiente a una de las maestras del grupo de enfoque de docentes y los siguientes hechos por 2 de las directoras de departamento, respondiendo a la misma pregunta del guión de entrevista:

Yo creo que a lo mejor por la filosofía del Tec, finalmente no? Pero debajo de eso la filosofía del campus, somos un campo que nació con una filosofía de todos juntos, de estar juntos como comunidad, de apoyarnos entre profesores, de que la chamba la hacemos juntos, de lo que hacemos con los muchachos lo hacemos juntos (D1 07/02/2012).

Esto fue desde un inicio, y la verdad somos muchos de los que iniciamos, tal vez no desde el primer día, pero si ya tenemos tiempo, eso nos ha permitido pese a que llevamos en los 10 años 3 directores de campus pues los directores de departamento somos los mismos, eso nos ha permitido que la dinámica del campus no cambie, pues llega un nuevo director, y el director se ha acoplado a la dinámica que tiene el campus (DD307/02/2012).

Yo opino igual, la concepción de la prepa fue así, de un liderazgo muy repartido, desde el inicio, yo creo que desde el inicio. Hemos tenido ya dos directores, y yo creo que todos dentro de sus diferencias, dos de ellas mujeres y un hombre, yo creo todos traían ese tinte de vamos a responsabilizar a todos, vamos a incluir a

todos, Te digo, tal vez en niveles diferentes. Tal vez algunos pensaban en involucrar a un gran grupo, otros quizás a un grupo más pequeño, pero si a dar a todos responsabilidades. Maestros, directores, incluso alumnos. O sea creo que así nos hicieron (DD4 18/04/2012).

Cabe resaltar que los participantes se perciben comprometidos con esta forma de trabajo y como, a pesar de realizar cambios en su estructura organizacional (cambios de director) refieren continuar aplicando los principios que se establecieron en aquel entonces por su directivo en la fundación de la escuela, ya que comentaron considerarlos adecuados, eficientes y porque consideran que fomentan el logro de los objetivos institucionales. Lo anterior es correspondiente a una de las características de las instituciones que utilizan este modelo de liderazgo distribuido encontrada en la revisión de la literatura del tema que es la flexibilidad de los roles de los integrantes, en donde a pesar de cambios en las variables de la escuela, como lo es un cambio de director, permanece la manera en que cada integrante orienta sus acciones, conjuntando su esfuerzo con el de los demás para cumplir las metas institucionales (Leverett, 2002).

En cuanto a la manera en que inician las acciones de liderazgo entre sus miembros, se remite a dos momentos, el primero en el que los líderes formales de la Institución (Director General, Directores de Departamento, Coordinadores, etc.) realizan una detección de necesidades y evalúan quienes pudieran colaborar en cubrirlas y encauzan los esfuerzos de los miembros participantes para lograr ese objetivo. Lo que se puede observar en el siguiente fragmento de entrevista:

Quisiera hablar en mi caso, pues primero sería cómo identificar necesidades, las oportunidades que tiene el campus y una vez detectadas las necesidades o oportunidades pues empezar a ver por ejemplo quien o quienes podrían ser los indicados para apoyar, y pues motivar a que se aparezca la iniciativa de esa persona para darle forma al proyecto. Yo creo que sería detectando la necesidad u oportunidad de algo y pues esa importancia de lograrlo concluir, después sería ir

viendo por donde lo pudiéramos atacar y después el trabajo específico con cada quien (DG 07/02/2012).

En este primer momento, se observa que si bien las propuestas o proyectos pudieran iniciar en el directivo, este está convencido de que su labor incluye también el coordinar los esfuerzos y motivar a que los miembros participen, lo que se relaciona a la teoría revisada en lo comentado por MacBeath (2009) en donde el líder formal requiere el conocimiento y experiencia del resto de los integrantes, con miras a encauzar esfuerzos en el logro de la meta.

El segundo momento en donde aparecen acciones de liderazgo, es cuando iniciativa propia, cualquiera de los miembros puede mostrar interés y proponer acciones o proyectos. Que se observa en lo comentado en el Grupo de enfoque de docentes:

Digamos que puede iniciar con tu jefe directo o con tus compañeros pero al final debido también al clima organizacional de la institución, puedes tener más confianza o más iniciativa para iniciar con otros proyectos con otras áreas, no necesariamente con tus áreas de trabajo, que ya lo hemos hecho, diferentes departamentos forman un mismo proyecto, sin importar el área del que pertenecemos, yo creo que de esa manera inicia (D2 07/02/2012).

Al menos en mi caso, de que ves las faltas, las necesidades que haya y dices yo le entro, obviamente le dices a tu jefe, en mi caso nunca me han dicho que no, órale...adelante... lo que queremos es gente que quiera hacer las cosas, nunca he tenido un no, lo que quieras hacer te apoyo (D3 07/02/2012).

Y en lo comentado también por el Director General en donde se expresan estos momentos de inicio de acciones de liderazgo:

Yo creo que hay de las dos opciones, hay personas que por iniciativa propia decide iniciar un proyecto y hay gente que requieren que llegue la indicación de que debe iniciar un proyecto, yo creo que el campus está en cierto nivel de madurez que permite



que no tengas que ir a comunicar todos tus movimientos antes de actuar (DG 07/02/2012).

Lo encontrado en esta categoría, guarda relación con la lo expuesto por Bolívar, (1997) en el que los miembros de una institución en distintos momentos o situaciones todos tienen la oportunidad y el potencial de fungir como líderes, cuando independientemente de la posición institucional que ocupen son capaces de motivar, dirigir y apoyar a otros en torno a un objetivo o propuesta.

***Categoría: Funciones y acciones de liderazgo distribuido***

Esta categoría engloba la identificación de cuales miembros de la comunidad ejercen o demuestran este tipo de liderazgo, además de la manera en que se coordinan entre ellos de acuerdo a lo comentado por los participantes. Al respecto de quienes ejercen liderazgo, se observa que, los entrevistados refirieron que todos los miembros pueden realizar o demostrar este tipo de liderazgo distribuido, como se observa en el siguiente comentario del grupo de enfoque de docentes:

Pues todos, mientras, o sea, yo creo que desde el momento mismo desde que estas frente a grupo, si no tienes una capacidad de liderazgo el grupo mismo te echa fuera, o sea no te sostienes como profesor., entonces todos tenemos una función de liderazgo, desde los mozos, por ejemplo si dicen por aquí no pasan por que están trapeando, o sea los muchachos tienen que obedecer y por ahí no pasan por que están trapeando, o sea, y si esa función de liderazgo o de respeto por tu trabajo no la tienes, pues la verdad es que tarde o temprano la misma comunidad te va a echar afuera. (D1 07/02/2012)

Y lo comentado por una de las Directoras de Departamento:

Yo creo que todos en algún momento... Bueno por ejemplo ya no hablando de estructuras a mí si se me vienen a la mente algunas personas que son maestros y a lo mejor no tienen puesto de directivo por ejemplo un maestro que siempre está ideando por su misma personalidad aunque muchas cosas de su clase demuestran mucho liderazgo porque innovan. (DD2 07/02/2012) .

Ahora bien, si en los comentarios anteriores se observó la percepción de los participantes acerca de la oportunidad que cualquier miembro de su institución tiene para realizar acciones de liderazgo, enseguida, a manera de contraste con este punto, se presentan evidencias acerca de cómo los participantes expresaron ubicar en los líderes formales quizás un mayor nivel de responsabilidad en la realización y organización de estas acciones, así como en lo relacionado a la toma de decisiones.

Al respecto se presentan los comentarios del director general y de una de las directoras de departamento respondiendo a la pregunta: ¿Quiénes demuestran el liderazgo aquí en la institución? del guión de la entrevista:

El director comentó:

Yo creo que parte de las direcciones, por ejemplo la dirección del campus, las direcciones de departamento, sin embargo esto no excluye que esto pueda venir en sentido contrario, de los maestros hacia arriba... pero como punto de partida es parte también de la obligación de las direcciones bajar ese liderazgo (DG7/02/2012).

Y la directora de departamento:

Pues yo creo que es por la misma estructura que tenemos en el campus, por decir los directores de departamentos somos los que estamos en la juntas, somos los que finalmente estamos en las decisiones o votamos por que si, si votamos por qué no, entonces creo que es por la misma dinámica que tenemos en el campus, somos los directores del departamento, que incluso tomamos decisiones cuando podemos, pues contamos con el consentimiento del director y a veces hay que tomar decisiones y lo hacemos. Se trabaja en equipo (DD3 07/02/2012).

Entonces, de acuerdo a lo comentado por los participantes y al relacionarlo con lo revisado en la teoría acerca del tema particularmente a Pesqueira, (2010) si bien es importante que los miembros se sientan con posibilidades de realizar acciones que

demuestren liderazgo, la figura del directivo, en este caso el Director y los directores de departamento, deberá de coordinar y encauzar el trabajo en equipo además de facilitar y sobre todo promover la interacción entre sus miembros.

En esta categoría se incluye también la exploración acerca de la manera en cómo se coordinan los integrantes, se encontró que se realiza una junta semanal, la cual preside la dirección general y convoca a las direcciones de departamento. Esta junta se divide en dos momentos, el primero en donde se tocan asuntos referentes a la generalidad del campus, como los eventos a realizarse, noticias importantes, etc. Un segundo momento es en donde se reúnen solo las direcciones y coordinaciones académicas, y donde se tratan asuntos específicos en este sentido. El objetivo de estas reuniones es para que los líderes formales del Campus, como lo son los directores de departamento, lleven a sus equipos de trabajo la información que les fue proporcionada, y pueda ser transmitida a todos los integrantes a su vez en juntas departamentales, ya sea de manera formal o informal.

Al respecto una de las maestras expresó:

De esa junta nos bajan la información que corresponde al departamento que se vio en la junta de directores, y de esa manera fluye un poco la comunicación, también tenemos juntas departamentales académicas, y también ahí el director del departamento es el que nos baja la información, baja los eventos, nos asigna algunas funciones y uno también propone algunas cosas, tenemos juntas de coordinación de materia, hay un coordinador de materia que se reúne una vez por semana o cada quince días y empiezan a ver los avances de la materia, exámenes, ponderaciones, todo lo que tenga que verse. En algunas ocasiones también hacemos juntas todos los profesores, como la del inicio del semestre (D1 07/02/2012).

Si bien los participantes refirieron el uso de estas juntas como un medio de coordinación importante, lamentablemente no se contó con la autorización del director

para presenciar alguna de estas, que sin duda hubieran ampliado más el panorama acerca de la institución y la manera en que distribuye el liderazgo.

***Categoría: Beneficios y dificultades del liderazgo distribuido***

Esta categoría, reúne las evidencias en cuanto a los beneficios que los participantes percibieron al desarrollar este esquema de liderazgo, así como las dificultades que experimentan de su aplicación.

Una de los beneficios que los participantes reportaron, es la percepción de que la agilidad en el logro de objetivos y metas en la institución que es atribuida a la distribución de la responsabilidad entre todos los miembros más que a concentrarla en una sola persona, como por ejemplo en lo comentado por el director general:

Estamos todos en una línea muy clara de acción, entonces el nivel de trabajo es más ágil y más rápido. Si el liderazgo estuviera concentrado en una o dos personas y no estuviera clara la línea en la que trabajamos entonces para hacer programas nuevos, emprender cosas nuevas, el proceso sería muy lento. Entonces como el liderazgo está bien distribuido, pues tenemos claro lo que hacemos, y así se consiguen metas más ágilmente (D1 07/02/2012).

Y lo observado en los comentarios del grupo de enfoque de docentes:

Que la maquinita jala, o se va avanzando, o sea el trabajo es muy complejo y si no hay un liderazgo o hay un hueco o una necesidad es que alguien necesita cubrirla, siempre hay alguien que pueda decir yo a eso lo entro, para que esto pueda seguir funcionando, y siempre teniendo en claro el objetivo de lo que estamos haciendo...es una maquina, no? Si una parte no funciona lo demás o va funcionar. (D1 07/02/2012).

Otro beneficio que reportaron los participantes fue el sentimiento de estar más comprometidos con la institución y con el logro de sus metas al trabajar bajo este enfoque, y que es acorde a lo que se encuentra en la teoría acerca de liderazgo distribuido puesto que permite el desarrollo de procesos de participación,

democratización y corresponsabilidad de sus integrantes hacia los de los resultados de cada escuela (Leverett, 2002). Lo anterior puede observarse en los siguientes comentarios extraídos del Grupo de Enfoque de Directores de Departamento:

Creo que es un ambiente positivo para estar trabajando, porque sabes que puedes tener iniciativas y que no te van a decir que no, a menos que sea porque no hay presupuesto o no puede ser viable, o puede haber riesgo, pero rara vez sucede eso yo creo que una de las ventajas es que te sientes más comprometido con la institución porque sabes que es parte de tu responsabilidad además colaboras y sientes que contribuyes. (DD3 07/02/2012)

Yo creo que la identificación, o sea en este caso con la institución, como que el ponerse la camiseta, yo creo que si, te empiezas a involucrar, a participar en proyectos hace que te sientas más identificado con el equipo (DD4 18/04/2012)

Como dificultades que reportaron los participantes acerca del trabajo en este esquema de liderazgo, se puntualizaron: fallas en el proceso de comunicación entre los integrantes, saturación de actividades a realizar por los mismos y dificultad en algunas ocasiones en el proceso de toma de decisiones.

Si bien la institución cuenta con canales o medios para comunicarse, como los son las juntas de directores y de coordinadores, agendas de eventos que se comparten a los miembros, correo electrónico, etc. Se encontró que, como existe libertad y apertura por parte de la escuela para que sus miembros puedan proponer y realizar actividades, estas pudieran “empalmarse” junto con otras, como lo comentó el Director General:

Bueno que a veces a lo mejor puede faltar un poquito de comunicación entre departamentos lo hemos ido resolviendo y generalmente creo que no tenemos problemas, pero a veces el entusiasmo de un departamento es mucho que a lo mejor no contempló la fecha de otro departamento que tenía alguna cosa y pues a lo mejor hay ahí esos empalmes, pero yo creo que qué no son obstáculos, pues cada departamento puede emprender por sí solo, claro que corre un riesgo de no contemplar al de al lado, medida el que estemos comunicados y bien distribuidos podremos ser más efectivos. (DG 07/02/2012)

Por lo que para esta institución, como para cualquiera que pretenda trabajar bajo este esquema de liderazgo, será importante el diseño de políticas de comunicación que promuevan la participación y el consenso, en donde sus miembros practiquen habilidades para comunicar mensajes de forma clara y efectiva y puedan transmitir con fidelidad la información necesaria para llevar a cabo las actividades y cumplir los objetivos de cada una de estas. Ya que la comunicación permite coordinar los distintos elementos para el logro de los objetivos y mantener un equilibrio óptimo, a partir de reconocer la importancia de la interdependencia de sus miembros (Egidos y Paez, 2000)

Otra de las dificultades reportadas fue la correspondiente a la percepción de los integrantes acerca de la cantidad de actividades en las que toman parte y el tiempo destinado para realizarlas, y donde, a pesar de compartirse la responsabilidad en todos para lograr los objetivos, pudiera haber momentos en donde se experimenta la saturación o un sentimiento de exceso de trabajo, como se observa en los siguientes comentarios:

Que algún momento llegué a la saturación como por ejemplo si tú ves nuestros calendarios tenemos muchas actividades y que a veces son de diferentes departamentos pero también como la dinámica que usamos aquí el campus todos ayudamos con todo y somos poca gente realmente los que estamos aquí un tiempo completo o una planta o algo así somos pocos entonces a la mejor una de las desventajas es cuando a todo decimos que si, a veces tendríamos que poner un alto, porque ya son demasiadas cosas, y a veces terminas por cansarte y al final no se rinde igual (DD3 07/02/2012).

Lo anterior puede entonces remitir a replantear la manera en que las actividades se distribuyen en las instituciones en las que se manifieste el trabajo compartiendo el liderazgo en donde será uno de los retos a trabajar por los líderes, particularmente los formales y los que estén encargados de la toma de decisiones de la institución, el

encontrar medios más efectivos para lograr una dosificación de actividades, organizando y delegando las actividades o funciones.

Una tercera dificultad reportada es la relacionada con el proceso de toma de decisiones. De acuerdo a lo comentado en las entrevistas, si bien la responsabilidad del desempeño de la institución se comparte en todos sus miembros, la toma de decisiones, se ubica en los líderes formales, los directivos, en donde se deposita la responsabilidad, por decirlo de una manera, son quienes ejecutan decisiones, de acuerdo a la estructura jerárquica del plantel.

Se encontró que las decisiones se toman, por parte del director general y los directores de departamento. Este proceso se lleva a cabo durante las juntas semanales entre estos integrantes, en donde los asuntos, en palabras de una de las directoras de departamento: “se llevan a la mesa”, es decir, son informados de las situaciones que necesitan resolverse y que por medio del consenso, se busca llegar a los acuerdos necesarios para tomar decisiones. Sin embargo, resalta la percepción encontrada en el grupo de directoras de departamento, que comentaron acerca de ocasiones, en donde en aras de hacer este proceso lo más democrático posible, pierde agilidad o efectividad.

Al respecto comentan:

A veces somos doce personas y todos con diferentes argumentos y es muy complicado llegar a una misma cosa, aun teniendo en mente que lo importante es el alumno (DD1 07/02/2012).

Por lo que lo encontrado en esta categoría pudiera tomarse en cuenta para establecer nuevos retos para la institución, específicamente en mejorar el proceso de toma de decisiones, de manera de hacerlo más efectivo.

## **Cierre del capítulo**

El capítulo que ahora se concluye, relató los hallazgos más sobresalientes encontrados en el análisis del trabajo de campo. La organización de los datos obtenidos en categorías, pretende organizar, sintetizar esta información en unidades mejor ordenadas, que busquen responder las preguntas de investigación. Una vez aplicados los instrumentos se realizó una triangulación respecto a la literatura, los datos obtenidos, el conocimiento y la experiencia generada a lo largo del trabajo, es decir, se conjuga el análisis de las entrevistas, los datos que se agruparon en las categorías, la experiencia del contacto del investigador con la Prepa Tec Campus Cumbres y los participantes del estudio y la teoría revisada acerca del tema.

En cuanto a la categoría de visión institucional, resaltó que si bien la misión y visión del Tecnológico de Monterrey tienen en común el desarrollo de un objetivo educativo, la visión se enfoca en un término de tiempo de largo plazo, razón de la cual deriva la confusión entre los participantes al denominarlas, sin embargo sus comentarios expresan concordancia con el objetivo de ser una institución educativa de calidad, que se distinga como la mejor opción de la zona, en donde a la par de la excelencia académica exista un especial interés por el desarrollo ético, moral, social y emocional de sus alumnos. Estos elementos de la cultura institucional, la misión y visión son revisados cada 10 años, proceso del cual los participantes mencionaron ser partícipes, al referir una sesión realizada al conmemorar el decimo aniversario de la preparatoria. Otro medio que los participantes reportaron utilizar para el logro de las metas institucionales, fue la capacitación docente, que se considera una estrategia que llevan a



cabo las instituciones para su mejora continua. Con respecto al origen de las acciones de liderazgo, se encontraron elementos interesantes, el primero relacionado a que los integrantes se perciben comprometidos con esta forma de trabajo y como, a pesar de realizar cambios en su estructura organizacional (cambios de director) ha prevalecido este estilo de liderazgo. Otro punto importante es el referente a los momentos en que aparecen acciones de liderazgo. El primero en relación a la detección de necesidades que realizan los líderes formales, mismos que evalúan como y quienes pudieran participar de esas acciones o proyectos, de manera que fungen como promotores para encauzar los esfuerzos del equipo, además de ubicarlos como participantes activos en el proceso de toma de decisiones. Un segundo momento, es cuando por iniciativa propia, cualquiera de los miembros puede mostrar interés y proponer acciones o proyectos.

Por otra parte se reportan beneficios del empleo de este estilo de liderazgo, entre lo que destacaron la percepción de que la agilidad en el logro de objetivos y metas en la institución y el sentimiento de estar más comprometidos con escuela y con el logro de sus metas. Como dificultades que reportaron los participantes acerca del trabajo en este esquema de liderazgo, se puntualizaron: fallas en el proceso de comunicación entre los integrantes, saturación de actividades a realizar por los mismos y dificultad en algunas ocasiones en el proceso de toma de decisiones.

En el siguiente capítulo se muestran de manera más detallada los hallazgos más sobresalientes del estudio, las experiencias al llevarlo a cabo y las limitaciones del mismo, con el objetivo de determinar, de acuerdo a los resultados obtenidos, los aportes que este estudio hace al tema.

## **Capítulo 5**

### **Conclusiones**

El presente capítulo muestra las conclusiones del estudio “La distribución del liderazgo en los centros escolares efectivos: el caso de la Prepa Tec Campus Cumbres”, trabajo realizado bajo el enfoque cualitativo y perteneciente al proyecto de investigación de la Escuela de Graduados en Educación: “La distribución del liderazgo en los centros escolares efectivos” coordinado por la Dra. Kathryn Singh Wood.

El capítulo pretende exponer, por medio del análisis de los resultados obtenidos que se presentaron en el capítulo anterior, los hallazgos de mayor relevancia encontrados en el desarrollo del trabajo de investigación, las limitaciones experimentadas durante este proceso, así como presentar líneas posibles para investigaciones posteriores. A manera de cierre se exponen las conclusiones obtenidas del desarrollo de la investigación.

#### **Hallazgos**

La presente exposición inicia con la mención de las preguntas base del trabajo, y el proceso de análisis que se siguió para responderlas. Un primer elemento para tomar en cuenta en miras a responder a las preguntas fue la indagación de la Visión Institucional y la interpretación que tuvieron los participantes. La preparatoria comparte la Misión y Visión del Sistema Tecnológico de Monterrey, y estas se encontraron publicadas en la página electrónica del campus. Al realizar una revisión acerca de estos conceptos, se encontró que en la Misión se destaca la noción de una formación integral de los alumnos que permita que sus egresados cuenten con la mejor preparación en su

área profesional de desarrollo y al mismo tiempo, sean personas comprometidas con el desarrollo de la comunidad que los rodea, que se distingan por ser personas íntegras, éticas, mientras que en la Visión, se expresa la búsqueda de la institución ( el Tecnológico de Monterrey en general) por posicionarse como la más reconocida en América Latina por el liderazgo de sus egresados en todos los ámbitos.

Concretamente se encontró que los participantes expresaron que la Visión de su campus es el distinguirse como la mejor opción educativa de la zona, en donde a la par de fomentar la excelencia académica exista un especial interés por el desarrollo ético, moral, social y emocional de sus alumnos, que corresponde en mayor medida a lo enunciado como la Misión del Tecnológico de Monterrey en donde se expresa que el objetivo de que se busca cumplir es que sus egresados cuenten con la mejor preparación profesional y se distingan por ser personas íntegras que destaquen por sus actividades en aras del desarrollo de su comunidad.

Esta particular noción de Visión se percibió compartida por los participantes, tanto en la transmisión de su contenido hacia los integrantes de su comunidad educativa como en el nivel de la participación en el proceso de realizar modificaciones para mantenerla actualizada. Al respecto de la transmisión referente a la participación en las modificaciones o adaptaciones que se han realizado a la Visión, destacó el hecho de que una vez cumplidos los primeros 10 años del plantel, se convocó a una sesión en donde se buscó la participación de representantes de la comunidad: alumnos, padres de familia, maestros, directores, personal administrativo, etc., con el fin de revisar los objetivos y metas planteados inicialmente y poder enunciar nuevos. En cuanto a la transmisión de los objetivos y metas institucionales a cubrir, se mencionó como ejemplo

que se encuentran publicados en una mampara, que pretende servir como un medio de comunicación entre los integrantes del sistema educativo.

Un segundo elemento que se considera como hallazgo del trabajo, es el referente al origen de las acciones de liderazgo, en el cual se puntualizaron dos aspectos: el primero referente al proceso que llevó a cabo en la institución para trabajar bajo el esquema de distribución de liderazgo, y el segundo referente a la manera en que inician las acciones de liderazgo entre sus miembros. Acerca del primer aspecto, el del proceso que siguió la institución para llegar a trabajar bajo este esquema, los participantes refirieron la propia fundación de la escuela como un momento importante en este sentido porque consideraron que fue entonces cuando se sentaron las bases que rigen su trabajo, y que ellos consideran como la filosofía de su campus, entre las que destacaron: la realización de juntas con todas las direcciones departamentales del campus (académicas y administrativas) para favorecer la comunicación entre departamentos, y el apoyo que se brindan entre sí los maestros, directores de departamento y la dirección general en el desarrollo de las actividades. Cabe tomar en cuenta que la prepa Tec Campus Cumbres se fundó en agosto de 2001, bajo estos principios de participación, promovidos en aquel entonces por un líder formal que hizo énfasis en tomar en cuenta a la totalidad de los líderes formales al frente de los departamentos, con el objetivo de que colaboraran y estuvieran al tanto de las actividades que se iban a realizar. Es por eso que los participantes atribuyen la fundación del plantel como un momento clave en el establecimiento del trabajo distribuyendo el liderazgo.

En este mismo aspecto del proceso que ha seguido la escuela para llegar a su forma actual de distribución de liderazgo, cabe resaltar que los participantes destacaron

la labor del directivo fundador del plantel al familiarizarlos con esta forma de trabajo en donde se promueve la participación de sus integrantes y la cooperación entre sí para la consecución de meta, así como señalaron que a pesar de haberse realizado cambios en su estructura organizacional (cambios de director) se continúan aplicando los principios que se establecieron en su fundación, como por ejemplo la asistencia de todos los directores de departamentos a las juntas semanales para que puedan llevar información hacia quienes conforman sus áreas y de igual manera en sentido inverso, en donde los directores de departamento llevan a la dirección general las propuestas recibidas de los docentes.

El segundo aspecto en referencia al origen de las acciones de liderazgo es el correspondiente a la manera en que inician estas acciones entre sus miembros, en el que se observaron dos escenarios comunes: el primero en donde los líderes formales de la Institución (director general, directores de departamento, etc.) a través de los acuerdos que logran en sus espacios de interacción (como lo son las juntas en las que participan semanalmente) realizan una detección de necesidades, y evalúan quienes pudieran colaborar en cubrirlas y de esta manera encauzan los esfuerzos de los miembros participantes para lograr ese objetivo, y un segundo escenario, cuando por iniciativa propia, cualquiera de los miembros puede participar proponiendo acciones o proyectos.

En este mismo aspecto del origen de las acciones de liderazgo, cabe resaltar que a pesar de que los integrantes pueden percibirse autónomos y motivados para proponer acciones hacia la mejora de su práctica y de su escuela, depositan en los líderes formales un mayor nivel de responsabilidad. Por una parte, puesto que son los encargados de transmitir hacia los integrantes que dependen de ellos información acerca

de las actividades de la escuela, de los proyectos que se llevarán a cabo, de las necesidades que les son requeridas, etc. (información que reciben y organizan en las juntas semanales a las que se les convoca) y por otra parte, puesto que se les considera como participantes activos en los procesos de toma de decisiones. Un tercer elemento considerado como hallazgo del trabajo, corresponde a los beneficios y a los obstáculos que los participantes reportaron experimentar en el desarrollo de su trabajo bajo este esquema de liderazgo distribuido. Como beneficios reportaron obtener un mayor nivel de agilidad en el logro de los objetivos que se hayan propuesto y por ende un mayor nivel de compromiso de los integrantes hacia la escuela.

En este sentido, primeramente, los integrantes están familiarizados y comprometidos con la Visión del campus, la de distinguirse como la mejor opción educativa de la zona, en donde a la par de fomentar la excelencia académica exista un especial interés por el desarrollo ético, moral, social y emocional de sus alumnos, lo que lleva a los integrantes, independientemente de la posición jerárquica que ocupen, a fungir como líderes al motivar y colaborar en la dirección de los demás en torno al logro de una propuesta, que deriva entonces en la consecución de objetivos institucionales, percibidos como logrados por el esfuerzo de todos los integrantes que se sienten comprometidos hacia la meta.

Lo anterior guarda relación con lo revisado en la teoría, específicamente con lo expuesto por Leverett (2002) acerca de que el logro de resultados en los centros educativos no podrá ser conseguido sin el apoyo y la experiencia de todo el personal de la institución, en todos sus niveles de organización

Por otra parte, se percibió que los participantes consideraron algunos obstáculos al trabajar distribuyendo el liderazgo, ya que al promover la libre propuesta de actividades y la posibilidad de participar en la toma de decisiones, pudiera ocasionar problemas de logística en cuanto a la distribución de recursos humanos y materiales. De igual manera puede presentarse dificultad en diferenciar entre la libertad de decisión para alcanzar logros educativos y la creación de actividades que no precisamente buscan o tienen claro el alcance de estos objetivos y que sean experimentadas por los integrantes como exceso de trabajo. Y también que, en aras de buscar la democratización en el proceso de toma de decisiones, este pudiera perder agilidad o efectividad derivando en fallas para lograr acuerdos.

### **Limitaciones del estudio**

Una de las principales limitantes en la realización de este estudio fue el tiempo, principalmente el disponible para realizar el trabajo de campo. Debido a las complicaciones al empatar la agenda del director general para organizar las actividades que realizaría el investigador en el campus, se llevó a realizar las sesiones de los grupos de enfoque y con el director en un mismo día. Por otra parte, al no contar con autorización del directivo para presenciar las juntas semanales entre dirección general y directores de departamento o algunas juntas de maestros, se limitó la observación que el investigador podría haber realizado de estas actividades en el campus, lo que intentó compensarse con la realización de entrevistas adicionales, para dar mayor soporte a la información analizada, por lo que se realizó una visita adicional al campus, y contando con la autorización del director, se realizó un tercer grupo de trabajo, que posibilitó el

aumento de personas entrevistadas, que sirvió para aportar mayor soporte a las categorías presentadas.

Otro de los límites de este estudio, fue no poder incluir también la percepción de otros actores educativos, como los alumnos, padres de familia y el personal en general de la institución, que pudiera haber sido de utilidad para describir de forma más específica la manera en que los miembros de coordinan en la distribución del liderazgo, lo que sin lugar a dudas sería un reto para cualquiera que realice un estudio similar, al aumentar la cantidad de información a analizar y a triangular con su experiencia y la teoría acerca del tema.

### **Posibles líneas para futuras investigaciones**

De acuerdo a los resultados, se encuentran como posibles líneas de investigación futura: la realización de un estudio similar en donde puedan incluirse a representantes de los grupos que forman la comunidad escolar: alumnos, padres de familia, personal en general, docentes, coordinadores, directivos, etc., y donde pueda realizarse una observación más minuciosa de actividades que realicen en conjunto a través de estancias más largas del investigador en el campo y en donde por ejemplo, pueda observarse el trabajo de los docentes en el aula, así como reuniones o juntas de departamento, eventos que incluyan a padres de familia, etc. de manera que se documenten las acciones de los representantes de cada grupo de la comunidad educativa y poder describir las prácticas que se encuentren más eficientes respecto al liderazgo distribuido.

También sería de utilidad explorar a mayor profundidad el proceso de toma de decisiones en la institución, para poder, por medio de la observación de reuniones o



sesiones de trabajo de los distintos sectores, revisión de minutas de estas reuniones, etc., ya que en el presente trabajo no se contó con autorización para disponer de estos, y de esta manera poder observar en la práctica los mecanismos que llevan a cabo cuando no les es posible lograr acuerdos y que sin duda forman parte también de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas.

### **Comentarios finales acerca de lo analizado en la Prepa Tec**

De acuerdo al trabajo , los participantes se perciben a sí mismos unificados y comprometidos al logro de lo que consideran su Misión y Visión, la cuales si bien se establecieron desde su fundación, han ido modificándose de acuerdo a las demandas que hace la sociedad a los egresados de este nivel y que los integrantes de la comunidad educativa: alumnos, padres de familia, docentes, directivos y personal en general consideraron importantes para incluirlas en estas modificaciones, lo que los lleva a considerarse participantes activos de este proceso. Por otra parte, la institución busca que sus integrantes estén informados y familiarizados con estas nociones de su cultura, en miras de que orienten el desarrollo de actividades que se realicen.

Durante las entrevistas y los grupos de enfoque realizados, si bien los miembros del centro escolar expresaron sentirse partícipes y comprometidos por el logro de los objetivos de la escuela, depositan un mayor nivel de responsabilidad en los líderes formales, como lo son el director general y los directores de departamento, los cuales tienen la tarea de fungir como coordinadores de esfuerzos, asignando responsabilidad y autoridad a cada miembro.

Este nivel de responsabilidad de los integrantes hacia la institución es lo que los lleva considerar su trabajo como valioso para hacer que, citando a uno de los docentes

que participaron en el estudio refiriéndose al desempeño de la escuela, “la maquina jale”.

### **Cierre del capítulo**

A manera de conclusión general se puede señalar que se obtuvieron datos acerca de la manera de trabajar bajo un esquema de liderazgo distribuido, que sin duda, pudieron haber sido más nutridos de haberse realizado un trabajo de campo más extenso, específicamente las observaciones de actividades como juntas de docentes, directores o coordinadores, así como la revisión de documentos adicionales a la misión y visión y misión.

Sin embargo, el trabajo proporcionó una experiencia o estudio de caso para aportar al liderazgo distribuido desde la práctica escolar. De manera específica, la puesta en práctica de esta investigación favoreció a la Prepa Tec Campus Cumbres, al permitirle realizar un primer acercamiento hacia la realización de un proceso de reflexión más profundo acerca de su quehacer, específicamente en el tema del liderazgo distribuido con miras a descubrir áreas de oportunidad a desarrollar para fortalecer la calidad educativa que ofrecen a la comunidad de la que forma parte.

Se puede concluir que el liderazgo distribuido propone que todos los integrantes de cualquier comunidad educativa se perciban valiosos y conscientes de que están invitados a poner sus talentos y habilidades al servicio de la institución, es decir los llama a permanecer activos en la consecución de un objetivo común, en donde, sin duda, la función de los líderes formales, como lo son los directivos, es fundamental, sobre todo en el sentido de que faciliten y promuevan la interacción entre los integrantes generando espacios de encuentro que posibiliten el trabajo en conjunto. Por lo tanto, y

tomando en cuenta a Fullan y Stiegelbauer (1997, p.290) “los elementos esenciales de la mejora se encontrarán en la combinación de ideas y acciones de individuos diferentemente ubicados”.

## Referencias

- Alvariño, C Arzola, S., Brunner, J., Recart, M., Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, pp. 15-43
- Bass, B. (1990) From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the vision. *Organizational Dynamic*. Recuperado de <http://papers.econ.mpg.de/IMPRS/SumSchool2009/priv/Giessner/3%20charisma/Bass.pdf>
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. A. (2003). Distributed Leadership: a review of literature. Nottingham: NCSL National College for School Leadership, The Open University and University of Gloucestershire. Recuperado de <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17151&filename=distributed-leadership-full-report.pdf>
- Bernal M. (2010) *Proceso de gestión e innovación en la Licenciatura en Educación Preescolar de la Escuela Normal No.3 de Toluca: estudio de caso* (tesis de Maestría)  
De la base de Datos de los Documentos del Tecnológico de Monterrey.
- Boyett, J., y Boyett, J., (1999). *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración* México:Norma,
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativo, El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid: *UNED*. Recuperado de <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>
- Bolívar A (2010) ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Revista Internacional de*

*investigación en Educación* 3 (5) 79-106. Recuperado de  
<http://cursos.itesm.mx/bbcswebdav/courses/UV.ED5006L.1111.2/bolivar%20botia%20liderazgo%20pedagogico%20.pdf>

Cantón, I. y Arias, R. (2008) La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*. 229-254

Cásares, D., Siliceo, A (2004). *Planeación de vida y carrera*. México: Limusa

Chapa, M, *La Distribución del Liderazgo en los Centros Educativos: El Caso de la Escuela Normal Pablo Livas* (tesis de Maestría) De la base de Datos de los Documentos del Tecnológico de Monterrey.

Cuevas M., Díaz F, Hidalgo, V. (2008) Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 12, 2. Recuperado de <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev122COL3.pdf>

Egidos D. Paez, L. Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual (2000), *Revista Latina de Comunicación Social* 35 – noviembre de 2000. Recuperado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm>

Elmore, R. (2000), *Building a new structure for school leadership*, Washington, D.C: The Albert Shanker Institute. Recuperado de <http://cursos.itesm.mx/bbcswebdav/courses/UV.ED5006L.1111.2/leadershi%20inschoolelmore.pdf>

Freire, P. (2004) *Pedagogía de la autonomía*. Sao Paulo: Paz e Terra S.A

- Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (1992). *El cambio educativo: guía de planeación paramaestros*. Distrito Federal, México: Trillas.
- García M. (2001) El aprendizaje de los formadores en tiempos de cambio. La aportación de las redes y el caso de la red andaluza de profesionales de la formación. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 5,1. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev51ART2.pdf>
- Giroux S. y Tremblay G. (2004) *Metodología de las Ciencias Humanas*, México: Fondo de Cultura Económica.
- González, M. (sin especificar) El liderazgo en tiempos de cambio y reformas, Organización y gestión educativa. *Revista de los directivos y gestores de centros docentes* Recuperado de <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5C01-El%20liderazgo%20en%20tiempos%20de%20cambio%20y%20reformas.pdf>
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership, *Journal of Educational Administration*, 46(2): 141-158. Recuperado de <http://cursos.itesm.mx/bbcswebdav/courses/UV.ED5006L.1111.2/gronn%20distributed%20leadership%20.pdf>
- Harris A. (2008) Distributed School Leadership: Evidence, Issues and Future Directions. *Journal of Educational Administration*, número 46 (2) 172-188. Recuperado de <http://cursos.itesm.mx/bbcswebdav/courses/UV.ED5006L.1111.2/harris%20distributed%20school%20leadership%202009.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación*, México:McGraw- Hill.
- Isaacs David (2004). Como crear las condiciones necesarias para ejercer la función directiva. *Ediciones Universidad de Navarra*, España, Capitulo 5 Recuperado de [http://cursos.itesm.mx/courses/1/UV.ED5068L.0911.1/db/19988579\\_1/ed5068002.pdf?bsession=187782388&bsession\\_str=session\\_id=187782388,user\\_id\\_pk1=676105,user\\_id\\_sos\\_id\\_pk2=1,one\\_time\\_token=](http://cursos.itesm.mx/courses/1/UV.ED5068L.0911.1/db/19988579_1/ed5068002.pdf?bsession=187782388&bsession_str=session_id=187782388,user_id_pk1=676105,user_id_sos_id_pk2=1,one_time_token=)
- Leverett L. (2002) *Warriors to advance equity: an argument for Distributed Leadership*. Spotlight for student success. Recuperado de <http://www.temple.edu/lss/pdf/spotlights/700/spot709.pdf>
- Longo, F. (2008) Liderazgo Distribuido: un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*. (26) 84-91. Recuperado de [http://www.euskadi.net/r33-2288/es/contenidos/informacion/autoformacion/es\\_com\\_virt/adjuntos/liderazgo%20distribuido.pdf](http://www.euskadi.net/r33-2288/es/contenidos/informacion/autoformacion/es_com_virt/adjuntos/liderazgo%20distribuido.pdf)
- Lopez, J. & Lavie Martinez,J.M. (2010) Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Revista de currículum y formación del profesorado*, (14)1. 71-92. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev141ART4.pdf>
- MacBeath, J., Oduro, G. & Waterhouse, J. (2009) Distributed leadership in action. UK. *National College of School Leadership*. Recuperado de: <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17152&filename=distributed-leadership-in-action-full-report.pdf>

- Martín Fernández, E. (2001). Gestión de instituciones educativas inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de institución México:Mac Graw Hill.
- Mbawmbaw, J, Rivera M , Valentín N., Téllez R., Nieto. (2006) Dimensiones del docente. Investigación Universitaria Multidisciplinaria 5 (5)Recuperado de <http://www.usb.edu.mx/downloads/publicaciones/No7/r07-art09.pdf>
- Molina E. (2005) Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: Hacia la mejora educativa. *Revista de Educación*, 337 pp. 235-250. Recuperado de: [http://www.revistaeducacion.mec.es/re337/re337\\_12.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re337/re337_12.pdf)
- Murillo, F.J. (2006) Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE*. (4) 11-24. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55140403.pdf>
- Pesqueira, N. (2010) Los ciclos de vida profesional del maestro como base para la organización escolar publicado en *La escuela como Organización de conocimiento*, México: Trillas.
- Pili M. (2011)Liderazgo Distribuido en los Centros Escolares Efectivos: El Caso de la Escuela Secundaria General para Trabajadores de Huatusco, Veracruz. (tesis de Maestría) De la base de Datos de los Documentos del Tecnológico de Monterrey.
- Ramírez, M. (2008) *Investigación con estudio de casos vs. Técnica de casos: cuatro estrategias para la formación y la enseñanza* Escuela de Graduados en Educación Tecnológico de Monterrey, recuperado de <http://www.udacity.com/documentos/Casos-como-estrategia-e-investigacion.pdf>



- Salazar, M. 2006. El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista* 1 (3) Recuperado en [http://www.unirevista.unisinos.br/\\_pdf/UNIrev\\_Salazar.PDF](http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Salazar.PDF)
- Senge, Peter M. (1998). *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. México: Garnica.
- Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass. Recuperado de <http://cursos.itesm.mx/bbcswebdav/courses/UV.ED5006L.1111.2/spillane%20distributed%20leadership%202005.pdf>
- Spillane, J. P., Halverson, R., and Diamond, J. B. (2001). "Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective." *Educational Researcher*, 30 (3). April 2001 Recuperado de <http://www.education.wisc.edu/elpa/people/faculty/halverson.htm>
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos* (4ª. Ed.). Madrid: Morata.
- Valenzuela, R. (2009) *Evaluación de Instituciones Educativas*, México: Trillas

#### Otras Referencias

- <http://www.itesm.edu/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Preparatoria/> consultado el 30 de Abril de 2012.
- (<http://www.itesm.edu/wps/wcm/connect/Campus/CUM/Cumbres/Programas+educativos/Modelo+educativo/>) consultado el 30 de Abril de 2012.
- (<http://www.itesm.edu/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Preparatoria/>) ) consultado el 30 de Abril de 2012.
- [http://www.cegs.itesm.mx/vida\\_estudiantil/act\\_estudiantiles/lideres\\_emprende\\_info.html](http://www.cegs.itesm.mx/vida_estudiantil/act_estudiantiles/lideres_emprende_info.html) consultado el 30 de Abril de 2012.

<http://201.175.44.206/Enlace/Resultados2011/MediaSuperior2011/R11msOtrosCriteriosConsulta.aspx>) consultado el 30 de Abril de 2012

[http://enlace.sep.gob.mx/content/ms/docs/EMS\\_2012\\_Manual\\_Docente.pdf](http://enlace.sep.gob.mx/content/ms/docs/EMS_2012_Manual_Docente.pdf) )  
consultado el 30 de Abril de 2012

## Anexo 1

### Entrevista a Directivo

Fecha: \_\_\_\_\_

Guión de entrevista a Directivo. Audio grabar la conversación.

1. ¿Cuál es la visión de la escuela?

Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?

2. ¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?

¿Están todos familiarizados, y de acuerdo con el plan para lograrla?

¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?

3. ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (si hay necesidad de clarificar - comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

¿Por qué cree usted eso?

4. ¿Quiénes demuestran el liderazgo?

¿Cómo considera que lo demuestran?

¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

5. ¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?

6. ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo?

y ¿Cuáles considera que son los retos u obstáculos

7. ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

8. ¿Cree usted que la comunidad percibe que hay múltiples líderes en la escuela?

¿Por qué tiene esa impresión?

9. ¿Qué rol juega usted como líder?

10. ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?

¿Por qué?

11. ¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

## Anexo 2

### Grupo de enfoque con Coordinadores

Fecha:

---

Guión de la entrevista. Audio Grabar la conversación

1. ¿Cuál es la visión de la escuela?

Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?

2. ¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?

¿Están todos familiarizados, y de acuerdo con el plan para lograrla?

¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?

3. ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

¿Por qué cree eso?

4. ¿Quiénes demuestran el liderazgo?

¿Cómo considera que lo demuestran?

¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

5. ¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?

6. ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

7. ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

8. ¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela?

¿Por qué tiene esa impresión?

9. ¿Qué rol juega usted como líder?

10. ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?

¿Por qué?

11. ¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

## Anexo 3

### Grupo de enfoque con Docentes

Fecha:

---

Guión de la entrevista. Audio Grabar la conversación

1. ¿Cuál es la visión de la escuela?

Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?

2. ¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?

¿Están todos familiarizados, y de acuerdo con el plan para lograrla?

¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?

3. ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

¿Por qué cree eso?

4. ¿Quiénes demuestran el liderazgo?

¿Cómo considera que lo demuestran?

¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

5. ¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?

6. ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

7. ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

8. ¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela?

¿Por qué tiene esa impresión?

9. ¿Qué rol juega usted como líder?

10. ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?

¿Por qué?

11. ¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?



## Anexo 4

### Observación

Propósito de la observación:

-Buscar y documentar evidencia de la distribución del liderazgo. ¿Quién toma un rol de líder, cuando, y por qué? ¿Cómo se coordina la gente durante la interacción?

-Triangular con la información de la entrevista, los grupos de enfoque y los documentos. ¿Sucede lo que han reportado en forma oral y escrita?

Al observar cada evento/junta, toma nota en un cuaderno siguiendo el siguiente formato:

- Evento/junta/interacción que observas
- Tipo y número de participantes
- Cómo se distribuyen físicamente los participantes
- Tema de discusión/asunto tratado
- Clima de la conversación (cómo se siente el ambiente)
- Quiénes participan y en qué manera
- Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o alguien les invita a participar activamente)
- Interacción y coordinación entre miembros del grupo
- Tu percepción de la efectividad de la interacción (¿se acepto el liderazgo de estas personas? ¿fueron las personas indicadas para el asunto?)

## Anexo 5

### Análisis de documentos

#### Propósito:

- Buscar y documentar evidencia del liderazgo en documentos que representan la toma de decisiones y la implementación de programas en la escuela.
- Triangular información con entrevista, grupos de enfoque y observación.

#### Pide una copia de:

- la misión y visión
- la planeación de la escuela
- las minutas de juntas de los docentes
- las minutas de juntas de la Asociación de Padres de Familia \*Si no te proveen con cualquier documento, puedes pedirle al director que comente sobre ese elemento (misión y visión, planeación, etc.) al entrevistarle.

#### Para cada documento anota lo siguiente:

- tipo de documento
- fecha
- quienes crearon el documento
- asuntos tratados
- tipos de decisiones
- quienes tomaron las decisiones o contribuyeron a ellas

-lenguaje que implica “nosotros” versus “yo” en cuanto a la toma de decisiones

## Anexo 6

### Selección de la escuela y de los participantes

#### Escuela

- Hay que seleccionar una escuela donde puedes entrevistar al director, conducir grupos de enfoque con coordinadores y docentes, observar, y analizar documentos. Es importante explicar lo que se espera de la escuela para asegurar que estén de acuerdo y que no habrá problemas durante el estudio.
- Debe ser una escuela accesible a ti en cuanto a distancia, horario, etc.
- Puede ser de cualquier nivel o tamaño y puede ser pública o privada.
- Debe ser una escuela efectiva, con buenos resultados académicos.
- No puede ser tu propia escuela.
- Debe ser un lugar donde se distribuye el liderazgo. Al construir casos de escuelas, necesitamos encontrar lugares que demuestran el fenómeno que estudiamos – el liderazgo distribuido. Cuando identificas la escuela, habla brevemente con el director sobre eso. No queremos estudiar escuelas que no son ejemplos del liderazgo distribuido. (Si no se distribuye el liderazgo, busca otra escuela.)
- Es importante escribir una descripción de la escuela, la cual incluirás en tu documento. (Pública o privada, número de alumnos, número de docentes, nivel socio-económico, nivel académico, número de años que el director ha estado en la escuela, etc.)

#### Participantes:

- Director o directora de la escuela (si hay varios directores, identifica y entrevista al director principal e incluir a los demás en “coordinadores/equipo de liderazgo”)
- Coordinadores/miembros del equipo de liderazgo (incluye a todos que apoyan al director y no son docentes como su función principal)
- Docentes (8-10 de ellos, representando diferentes niveles, años de experiencia en educación y en la escuela, hombres y mujeres, diferentes edades...)

El director puede ayudarte identificar a los miembros de su equipo de liderazgo (coordinadores, etc.) y a los docentes que representan la composición de su escuela. Es importante que todos estén de acuerdo en participar en el estudio. Deben saber, también, que se grabarán la entrevista y los grupos de enfoque.

No se identificarán a los participantes por su nombre real al presentar resultados. Se usarán nombres como Director, Coordinador A, Docente A, etc. Sin embargo, es importante presentar datos básicos de los participantes para proveer al lector una idea del muestro, así que hay que anotar para cada uno:

- rol que juegan en la escuela
- años en educación
- años trabajando en la escuela
- hombre o mujer
- edad
- nivel de educación

## Anexo 7

### Análisis de datos

1. Transcribe la entrevista y los dos grupos de enfoque. Escucha las grabaciones y escribe, palabra por palabra, lo que dicen los entrevistados. Es un trabajo muy arduo, pero tiene sus recompensas. La información estará disponible, además que al momento de transcribirla, van recordando lo sucedido.
2. Junta todos tus datos – la transcripción de la entrevista, las transcripciones de los dos grupos de enfoque, los documentos y tus observaciones sobre ellos, y los apuntes que tomaste cuando observaste en la escuela.
3. Lee todo y busca las ideas que “te brincan” de los datos. ¿Generalmente, que están diciendo los participantes y que está pasando en “realidad”? ¿Parecen estar de acuerdo el director, los coordinadores (o personas que apoyan al director) y los docentes? ¿Se alinean lo que reportan y lo que observas?
4. Ahora, lee la entrevista con más cuidado. ¿Cuáles son las categorías que aparecen en la transcripción? ¿Repite ciertos temas el director? Establece categorías grandes y busca ejemplos de la transcripción que proveen evidencia de ellas.
5. Lee las transcripciones de los grupos de enfoque. ¿Cuáles son las categorías que aparecen en las transcripciones? ¿Repiten ciertos temas los participantes? Establece categorías grandes y busca evidencia.
6. Examina lo que escribiste sobre tu visita a la escuela. ¿Cuáles son las categorías que aparecen? Establece categorías grandes y busca evidencia.

7. Re-examina los documentos y lee tu análisis de ellos. ¿Cuáles son las categorías que aparecen? Establece categorías grandes y busca evidencia.
8. Junta la información de todos los instrumentos – entrevista, grupos de enfoque, observación y análisis de documentos. ¿Dan el mismo mensaje? ¿Cuáles son las categorías grandes (5 a 7 en total) que salen en la investigación? Junta evidencia que demuestra esas 5 a 7 categorías. Es importante incluir ejemplos de la observación, tu análisis de los documentos, y palabras de los participantes. Puedes armar cuadros comparativos para ir ordenando las ideas.
9. Interpreta. Relaciona lo que encuentres con la literatura. ¿Qué significan los resultados? ¿Cuáles son las implicaciones? ¿Encontraste lo que han encontrado otros investigadores?
10. Vuelve a visitar la escuela para checar resultados (member checking) con los participantes. ¿Capturaste bien la “realidad”? ¿Interpretaste bien? Si es necesario, haz modificaciones. (No se trata de borrar o evitar la “realidad” si no es agradable, sino de asegurar que capturaste bien.)
11. Escribe un narrativo, tipo caso, que incluye: una descripción detallada de la escuela, información sobre la investigación (propósito, procedimiento, instrumentos, condiciones, rol del investigador), resultados, interpretación e implicaciones, lecciones aprendidas y comentarios del investigador.
12. Mantén una copia electrónica de los resultados (transcripción de la entrevista y de los dos grupos de enfoque, documentos y análisis, observación y análisis porque la entregarás al terminar con tu proyecto (para su inclusión en el proyecto grande de casos

## Anexo 8

### Transcripción de la Entrevista al director

7 de Febrero de 2012

Director: Sexo masculino, tiene un año de antigüedad en el puesto, más cuenta con experiencia como directivo de alrededor de 7 años. ( Se abrevia como Director General, DG)

( Las primeras preguntas pretenden servir de base para la selección de la escuela para aplicar el estudio)

VLC: ¿Cómo se distribuyen las responsabilidades dentro de la institución?

DG: Pues yo creo que parte de lo que a mí me a gustado aquí en el campus es que la responsabilidad que está claramente compartida... si bien existen cabezas como por ejemplo la dirección que yo ocupo o las direcciones de departamento particularmente en Cumbres aquí es como un modelo de todos vemos por todos y todos nos ayudamos a todos entonces creo yo que la responsabilidad está bien distribuida y es compartida.

VLC: ¿Quiénes toman parte de las decisiones tanto de innovación académica como otro tipo de decisiones?

DG: Las decisiones... tenemos una sesión, que le decimos la decisión de la mesa... la mesa quiénes son: pues es el director de campus y los directores de todos los departamentos. Las sesiones se dividen en dos: en la sesión General donde están incluidas todas las áreas académicas y las áreas de apoyos como deporte, liderazgo estudiantil, planta física que es mantenimiento... en esa primera sesión general en



donde están departamentos académicos y de apoyo se toman decisiones precisamente que competen a todos los departamentos tanto académicos y de apoyo y la segunda parte de la junta que es casi siempre después de comida son las académicas y las decisiones académicas.

#### Pregunta 1

¿Cuál es la visión de la escuela?

DG: pues nosotros nos vemos como una opción educativa de calidad y formando adolescentes no nada mas es académicamente buenos, si no también responsables y con una línea fuerte en valores, entonces si nos gustaría vernos además de una opción académicamente buena además formando y acompañando en esta etapa tan importante que es la formación de muchachos adolescentes.

VLC: De manera breve, ¿Cuál sería el plan para lograr esta visión?

DG: En esta institución académica es está revisando constantemente las tendencias y que lo que demandan la sociedad para que nuestros planes académicos vayan alineados con la que es con lo que la sociedad demanda y también nunca se deja de lado la parte de valores además notar y tratar de notar en que podemos reforzar para en eso trabajar con los muchachos entonces cómo lograr la visión estando al pendiente de la sociedad que rodea en cuanto al que formación necesita que nuestros muchachos académica y de valores yo creo que es mucho de estar mucho al pendiente y responder a esas demandas.

#### Pregunta 2

¿Usted cree que están todos los integrantes de esta institución familiarizados y de acuerdo con la visión?

DG: Yo creo que sí, particularmente aquí en el campus cumbres yo creo que hay una sensibilización alta de la visión, si bien no podríamos estar al cien por ciento ya que obviamente hay rotación y hay personal nuevo, pero incluso el campus tiene diez años y hay personal fundador del campus entonces eso habla de que están también convencidos con el proyecto: que siempre ha sido el estar siempre cerca de los muchachos para lograr que sean buenos académicamente y moralmente, entonces creo yo que si, no estaríamos aquí sin estar sin por ciento convencidos.

VLC: ¿Como sabe usted que todos están informados y siguiendo los planes parás lograr la visión?

Por ejemplo lo que tengo más reciente son las juntas de arranque de semestre, en donde no nada más es una junta de bienvenidos y que tengamos todos un gran año, más bien comienza con una bienvenida y buenos deseos para todos, más nos aseguramos que sean juntas en donde todos tengamos como los mínimos necesarios para el semestre, que todos nos entendamos, que entendamos la ruta que vamos a seguir. Esta junta en particular, sirve para compartir los logros obtenidos en el semestre que concluyó, y juntos todos, yo director, los directores de departamento y maestros compartimos las líneas que van a ser nuestras estrategias para alcanzar las metas que nos pusimos, y así todos sabemos a dónde vamos todos y a todos se les presentan las metas y entre todos planeamos las metas y estrategias, entonces yo esperarí que entonces todos estuvieran bien informados.

Pregunta 3

¿Considera entonces que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad de la Prepa?

DG: Yo creo que parte del funcionamiento del campus se basa en esa distribución del liderazgo, definitivamente no está concentrado en una sola persona, sí está distribuido.

Pregunta 4

¿Quiénes demuestran entonces este liderazgo?

DG: Yo creo que parte de las direcciones, por ejemplo la dirección del campus, las direcciones de departamento, sin embargo esto no excluye que esto pueda venir de en sentido contrario, de los maestros hacia arriba... pero como punto de partida es parte también de la obligación de las direcciones bajar ese liderazgo.

VLC: ¿Como considera entonces que bajarían ese liderazgo, con qué tipo de acciones?

Una manera de compartir esa responsabilidad o ese liderazgo es precisamente dándole poder a los maestros, ya sea dándoles una comisión, dándoles proyectos importantes para el campus, yo creo que parte clave es involucrar en la elaboración de proyectos clave para el campus en todos sus niveles, inclusive con los alumnos, por ejemplo, tu alumno quieres que nosotros trabajemos para ti, por ejemplo, creándote por ejemplo un programa de liderazgo, pero tu alumno, que propondrías para que tengas este programa de liderazgo enriquecido? O sea es también darles poder a los muchachos para que creen un programa de liderazgo que cubra con sus necesidades y dándoles es el poder y la satisfacción de que forman algo que finalmente es de su beneficio. Yo creo que parte de que el funcionamiento del campus sea exitoso esas

hacerle ver al grupo de maestros y alumnos que en lo que hacen es importante para ellos y para el campus.

VLC: ¿Qué funciones realiza entonces cada quien dentro de este sistema de liderazgo?

Pues qué función, pues primero administrativa, hay recursos que administrar, pues cada departamento tiene que administrarse, pues tiene sus recursos, entonces cada director, tanto yo como director general y los directores de departamento tienen la tarea de administrar sus recursos, materiales y humanos. Las funciones que realiza cada persona, enfocándome en los directores, pues sería partiendo de ser un administrador de recursos, los que tienes a la mano en tu departamento.

Pregunta 5

¿Cómo empieza el liderazgo de un grupo o de una persona aquí en la escuela?

Quisiera hablar en mi caso, pues primero sería cómo identificar necesidades, las oportunidades que tiene el campus y una vez detectadas las necesidades o oportunidades pues empezar a ver por ejemplo quien o quienes podrían ser los indicados para apoyar, y pues motivar a que se aparezca la iniciativa de esa persona para darle forma al proyecto. Yo creo que sería detectando la necesidad u oportunidad de algo y pues esa importancia de lograrlo concluir, después sería ir viendo por donde lo pudiéramos atacar y después el trabajo específico con cada quien.

VLC: En caso de que una persona muestre actitudes o realiza actividades de liderazgo de un proyecto o de alguna otra cosa... ellos mismos deciden hacerlo, o alguien más se los indica?

DG: Yo creo que hay de las dos opciones, hay personas que por iniciativa propia decide iniciar un proyecto y hay gente que requieren que llegue la indicación de que debe iniciar un proyecto, yo creo que el campus está en cierto nivel de madurez que permite que no tengas que ir a comunicar todos tus movimientos antes de actuar, si por ejemplo biblioteca considera que es de beneficio para el alumnado y para el campus hacer un círculo de lectura pues bueno, no será necesario que primero lo planteé a dirección para tener esa autorización, si es bueno para el campus y va en la línea de lo que queremos lograr, simplemente lo diseñan y lo emprende.

A lo mejor hay departamentos en donde hay miembros que se les ocurre algo adecuado para ese departamento y lo proponen, quizás llega gente de otro departamento con una idea, que se reciba y si se considera adecuada pues se promueve. Pero sí, yo creo que de las dos, hay momentos que en cada departamento hay líderes que se muestran interesados en emprender por sí mismos y hay momentos que lo emprenden cuando se le indica la necesidad a cubrir.

VLC: Entonces pudiera decirse que cuando hay iniciativa en algún departamento, sus integrantes pueden sentir cierto nivel de autonomía para aventurarse en realizar algo, aún y no se les haya solicitado?

DG: Claro, y es lo que buscamos obtener en todos los integrantes.

Pregunta 6

¿. Cuáles serían las ventajas que ustedes cree que traiga el distribuir el liderazgo en este tipo de esquema?

DG: Pues precisamente lo que tú indicas, al estar el liderazgo distribuido y estamos todos en una línea muy clara de acción, entonces el nivel de trabajo es más ágil y más rápido.

Si el liderazgo estuviera concentrado en una o dos personas y no estuviera clara la línea en la que trabajamos entonces para hacer programas nuevos, emprender cosas nuevas, el proceso sería muy lento. Entonces como el liderazgo está bien distribuido, pues tenemos claro lo que hacemos, y así se consiguen metas más ágilmente.

VLC: Entonces cuales consideraría como retos o obstáculos en este sistema de liderazgo distribuido?

DG: Bueno que a veces a lo mejor puede faltar un poquito de comunicación entre departamentos lo hemos ido resolviendo y generalmente creo que no tenemos problemas, pero a veces el entusiasmo de un departamento es mucho que a lo mejor no contempló la fecha de otro departamento que tenía alguna cosa y pues a lo mejor hay ahí esos empalmes, pero yo creo que qué no son obstáculos, pues cada departamento puede emprender por sí solo, claro que corre un riesgo de no contemplar al de al lado, medida el que estemos comunicados y bien distribuidos podremos ser más efectivos.

VLC: Entonces, ¿el reto sería un esquema de comunicación efectivo?

DG: Sin duda, por eso todos los martes tenemos una junta General y luego académica.

Partimos de que la primera parte del la junta es general, para que todos los departamentos escuchen a los demás. Por ejemplo: este día muy a tener una visita de tal

escritor y tal cosa, entonces el de otro departamento puede decir, pero acuérdate que tenemos no se el laboratorio de matemáticas...

Entonces precisamente tenemos este momento de aviso para que todos estamos al tanto de lo que ocurre en las otras aéreas.

Pregunta 7

¿Cómo se coordinan entre ustedes para hacer el trabajo de la escuela?

Partiría entonces de un esquema donde las direcciones, la general y las de departamento, llevan hacia las coordinaciones las actividades, eventos que van a realizarse, entonces estos coordinadores transmiten a sus maestros la información, que entonces llegará a los alumnos.

Pregunta 8

¿Cree usted que la comunidad percibe que hay múltiples líderes en la escuela?

DG: Si.

VLC: De qué forma pudieran percibirlo, por ejemplo, los padres de familia?

Creo que se les deja claro en esas juntas que tenemos con ellos, en las sesiones informativas, porque incluso cuando se les recibe, por ejemplo, un papá está entrando, de nuevo ingreso, se les indica como es la estructura del campus, se les presentan las direcciones de departamento, se les muestran para que sepan que hacer, en caso de tener algún problema, que sepan a quien dirigirse. Ya que hay múltiples responsables o directores de departamento que los pueden atender y digo me queda claro porque si no tuviera papás a todas horas y en vez de eso no es así casi siempre vienen directamente con el director del área específica de la cual necesita el apoyo.

Pregunta 9

¿Qué rol juega usted como líder?

DG: Pues es un rol un poquito complejo, por un lado esta esa parte administrativa de administrar los recursos que tiene campus, está el rol de motivador, el rol de escuchar, esta el rol de quien aconsejan, pero también el rol de quien ejecuta, el rol de representar el campus ante la junta de la rectoría, entonces es un rol con muchas facetas, algunas facetas muy gratas y algunas facetas que a veces no quisiéramos porque a veces tienen sus momentos dulces y otros sus momentos más agrios entonces es como un agridulce, porque a veces pasa por todas esas partes de administración del recurso humano, en donde motivas, pero también tienes que aconsejar o llamar la atención. También es un rol de representar al campus en las otras Prepas del sistema. Son muchas tareas, más me siento muy respaldado por mi equipo de trabajo, los directores, coordinadores y maestros y demás personal.

Pregunta 10

¿Le parece que esa sea una buena manera de trabajar, bajo este esquema de liderazgo distribuido o considera que sería más fácil o mejor situar todo el liderazgo en una sola persona?

DG: Pues a la mejor no es precisamente una ciencia o algo así que científicamente nos diga que distribuimos el liderazgo trabajaríamos mejor, más creo que concentrar todo en una persona o en un par de personas con todo lo que conlleva y todo el trabajo que hay, llevaría a trabajar en forma, tal vez no deficiente pero si lenta.

En cambio si compartimos y la responsabilidad y liderazgo podemos ser más eficientes pero para que esto funcione creo que es importante que todos sepan para dónde vamos si todos sabemos y tenemos completamente claro para dónde vamos



tendríamos compartido ese liderazgo, porque todos vamos viendo hacia la misma meta entonces yo creo que sí es conveniente compartir esa responsabilidad ese liderazgo.

#### Pregunta 11

¿Cuál sería el proceso que la institución ha seguido para llegar a donde está ahora, trabajando bajo este esquema de liderazgo compartido?

DG: Específicamente de este campus Cumbre siempre ha sido su filosofía, el compartir la responsabilidad de la dirección, así nació Campus Cumbres, porque la directora que inició este campus así lo vio.

Creo que en el campus nos sentimos confiados en que todos vamos al mismo lado y de que la responsabilidad para llegar a ese punto es de todos, entonces cuando algún líder se pueda encontrar cansado o por decirlo de algún modo, con su visión nublada, siempre hay otro que releva, o sea siempre vamos todos tirando para el mismo lado.

VLC: Cree que todas estas acciones de distribución de liderazgo se refleja al exterior, por ejemplo en comparativa con otros campus?

Yo creo que si, se reflejan mucho en como nos ve la comunidad, por ejemplo en como nos ven los mismos alumnos, que incluso cuando se gradúan y regresan a visitar, nos platican: como es que aquí se nota que éramos como más unidos y estábamos más juntos en todo y se sentían mas cercanos a sus directores, como me conocían a mi también...

Creo yo que el alumno es muy perceptivo, y pues este comentario nos lo hacen muchas veces inclusive en distintas generaciones, por lo que creo que se nota como

aquí la responsabilidad no trae solamente en una persona sino todos, entonces el alumno percibe, lo siente y lo siente cercano, como útil para ellos.

## Anexo 9

Transcripción de Grupo de Enfoque de Directores de Departamento

7 de Febrero 2012

Director de departamento 1 (DD1) Departamento de Informática y Computación, sexo femenino, 10 años de antigüedad en el puesto.

Director de departamento 2 (DD2) Departamento de Biblioteca, sexo femenino, 6 años de antigüedad en el puesto

Director de departamento 3 (DD3) Departamento de Desarrollo integral y coordinación académica, sexo femenino, 10 años de antigüedad en el puesto.

Pregunta 1

¿Cuál es la visión de la escuela?

DD1 : Posicionarnos como la mejor preparatoria, la mejor escuela del sector en cuanto a calidad académica.

DD2: Pues bueno en cuestión de los alumnos, yo creo que la visión es formar adolescentes, es una etapa complicada, por lo que se busca que sean ciudadanos éticos comprometidos, que tengan un liderazgo cuando salgan a trabajar, a laborar, se busca que no estén bien preparados para la carrera para realizar todas sus actividades, que tengan competencia para salir adelante en el mundo, en el país y sobre todo que ayuden a los demás.

VLC: De manera breve. ¿Cuál creen que sería el plan para lograr esta visión, el plan que sigue esta institución para lograr esta visión?

DD3. Pues yo creo que mucha de las cosas van de acuerdo a la misión del Tec, o sea, estamos enfocados en lograr eso y el plan pues es bueno parte con lo académico

con los programas que tenemos, también las actividades cocurriculares, que hacen los alumnos es así como todo un conjunto actividades diferentes, los grupos estudiantiles o sea tiene que está enfocado a una misma visión.

DD2. Yo lo podría resumir en cuanto a capacitación de los maestros siempre estar en la vanguardia en las cuestiones educativas, innovar en proyectos tanto sociales, académicos y trata siempre de estar a la vanguardia, porque actualmente estamos cambiando de manera muy rápida entonces estar siempre la vanguardia de lo que el mundo requiere actualmente.

DD1. La capacitación a maestros principalmente, el uso de nuevas tecnologías e implementación de nuevas tecnologías, estaba pensando para lograr lo ético, la parte de formación, sería crear modelos donde los muchachos pueda crear esas actitudes de valores, por ejemplo estamos viendo cosas de honestidad, de manera que aplique lo de nosotros e implementar modelos en los que puedan aplicar valores.

DD2. Algo que se está haciendo ya actualmente es proyectos con asociaciones internacionales y nacionales como por ejemplo lo de Tony Blair Foundation, que de alguna manera les abre un panorama diferente al a los alumnos, en cuanto al cultura, la religión y el respetar, ya que estamos en un mundo multicultural , por lo que estos temas se vuelven muy importantes, yo creo que eso les ayudan a verlo en una realidad y no tan alejado de un salón de clases.

Pregunta 2

¿ Creen ustedes que todos están familiarizados y de acuerdo con esta visión?

DD1. Yo creo que si, la verdad es que hacemos eventos, a la mejor una vez al semestre, en donde se dará a conocer a todo el personal cual es la misión y la visión de la prepa...

DD2 Y yo creo que como lo vemos es cuando algún maestro se les ocurre implementar algún proyecto como por ejemplo un happening en medio del pasillo donde se pongan a leer para que los demás escuchen y eso es parte de la visión que queremos lograr que todos se enteren y todos están involucrados que generan ese ambiente académico entre los alumnos.

VLC: ¿Entonces de qué manera pudieran ustedes saber que todos los integrantes están informados de esta visión?, porque realizan actividades o por medio de que otras cosas se pudieran dar cuenta?

DD3. De hecho de entrada, tenemos todos los semestres hay una junta de inicio donde se les da a conocer los retos de ese semestre los logros de los anteriores, entonces ahí los maestros se involucran, conocen y se involucran con los objetivos que estamos buscando como Tec y como campus eso es como básicamente sabemos que lo hacen, además del diario actuar de los alumnos y el diario actuar los maestros, por eso nos podemos dar cuenta de muchas cosas.

DD2. Por ejemplo el nivel de circulación que hay en la biblioteca, que es uno de los más altos a nivel sistema, es un indicador para nosotros que los maestros están con esa visión y conocen a dónde queremos ir, porque quiere decir que le están solicitando los alumnos que lean, y que tengan sus trabajos basados con fundamentos en libros no sólo en cuestiones en línea que también se les pide pero también que tengan referencia con los libros de aquí de la biblioteca entonces es otro indicador también

DD3. Cuando arrancó el campus teníamos también una mampara, de cómo queríamos que fuera el campus después ahora que se cumplió el décimo aniversario nos dimos cuenta que todos esos puntitos que pusimos en esa mampara ya los habíamos cumplido y se mostró a toda la comunidad, entonces ahí mismo se hizo una pregunta ahora ya cumplimos todo eso y a dónde queremos llegar allí donde participó toda la comunidad y obtuvimos otros diferentes objetivos, y de nuevo se dio a conocer a toda la comunidad y ahora se encuentra a la entrada del campus.

### Pregunta 3

¿ Consideran ustedes que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar?

VLC: La comunidad entendida como el director, directores de área, coordinadores, maestros, alumnos, Padres de familia, personal administrativo intendencia, etc...

DD3, Yo creo que si esta marcado, o sea , quizás los líderes son los directores de departamento, más no significa que los demás no tomen decisiones, si las toman pero siempre con el consentimiento director de departamento, a la mejor por sí solos no,, a la mejor traen un proyecto y no lo pueden llevar a cabo sin antes tener el consentimiento del director del departamento, no es como que ellos puedan tomar sus decisiones abiertamente, todos pueden ser líderes pero no directamente ya que hay un tope donde tienen que pedir cierta autorización donde tiene que llevar a cabo sus cosas, los de mantenimiento e intendencia no están involucrados en lo académico, aunque sí están involucrados en la apariencia del campus.

DD1. Yo creo que el liderazgo como iniciativa todos lo tenemos y si hay el sentimiento de que yo sí lo puedo hacer teniendo un orden de avisar al supervisor por orden para que esté enterado y saber que sí me va a apoyar con presupuesto o lo que sea, pero finalmente el proyecto que lo tengas en mente lo llevas a cabo porque no hay algo que te diga no, porque todo mundo da proyectos basados en la visión del campus.

Pregunta 4

¿Quiénes demuestran el liderazgo aquí en la institución?

DD2. Pues yo creo que los directores de departamento.

DD3. Pues yo creo que es por la misma estructura que tenemos en el campus, por decir los directores de departamentos somos los que estamos en la juntas, somos los que finalmente estamos en las decisiones o votamos por que si, si votamos por qué no, entonces creo que es por la misma dinámica que tenemos en el campus, somos los directores del departamento, que incluso tomamos decisiones cuando podemos, pues contamos con el consentimiento del director y a veces hay que tomar decisiones y lo hacemos. Se trabaja en equipo.

DD2. Bueno por ejemplo ya no hablando de estructuras a mí si se me vienen a la mente algunas personas que son maestros y a lo mejor no tienen puesto de directivo por ejemplo un maestro que siempre está ideando por su misma personalidad aunque muchas cosas de su clase demuestran mucho liderazgo porque innovan,

DD3. Hay muchos maestros también que demuestran liderazgo pero al tomar decisiones no tanto, también hay muchos maestros que tienen mucha iniciativa, cuando hay que tomar alguna decisión sobre un problema o algún asunto casi siempre recae sobre un directivo.

VLC: Entonces quienes demuestran liderazgo lo demuestran entonces porque tienen iniciativa, porque realizar proyectos? Porqué tienen esa habilidad de trabajar en equipo? o de qué otra manera creen ustedes?

DD3. Pues al proponer actividades por ellos mismos demuestran iniciativa y pues practican liderazgo.

DD2. Yo creo que todos en algún momento, por ejemplo la maestra que hizo una vez una poesía con un tema de matemáticas, para mí se me hizo muy creativo y de mucho liderazgo cuando decidió que su clase iba a ser así, y como a los alumnos les encanto, y obviamente su director no sabía, ella tuvo la iniciativa y fue tan trascendental para los alumnos que todo mundo nos enteramos, y de hecho se comentó en una junta la actividad que se había hecho.

DD3. Me pudiera ampliar un poco más lo que intentamos definir como liderazgo?

VLC: El liderazgo en forma general cómo se aplica en esta institución, porque a lo que se observa es que hay un modelo de liderazgo distribuido donde todas las personas pueden participar, el esquema propio de liderazgo está dividido entre varias personas léase directores y subdirectores coordinadores ,maestros, etcétera pero también se puede dar el caso que hay personas que precisamente no tienen una jerarquía a lo mejor quizás o mayor rango pero pueden desempeñar como líderes, pueden aportar y participan.

DD3 Me quedé pensando en lo que sucede con los maestros al interior de sus clases bueno yo creo que como maestros todos tenemos que ser líderes en nuestro salón y tomar cierta iniciativa, digo los muchachos pueden dar muchas propuestas, pero finalmente el rol del Profesor es muy específico, pues al fin de cuentas son alumnos de



preparatoria y hay que estar haciendo circo maroma y teatro para lograr una clase, finalmente todos tenemos que ser líderes en la clase, entonces los maestros son líderes.

DD1 Ser un maestro líder es un maestro que nosotros llamamos taquillero, y es así por que lo siguen mucho, pero no significa siempre que sea bueno para algunas cosas. Que tenga mucha iniciativa es una cosa, pero no necesariamente lo hará líder.

VLC: Me pudieran ampliar acerca de las funciones de liderazgo ejerce cada quien?.

DD1. Bueno por ejemplo yo trato de involucrar a mis maestros en los eventos del campus y que participen, motivarlos a que se capaciten.

DD3. Y también apoyarlos precisamente cuando te proponen algo o así, también apoyarlos y ayudarles en lo que se pueda, si es que lo piden, ya que algunos, solos pueden y sólo hay que decirles que si, y ya.

DD1. Reuniones, juntas departamentales para informarlos por ejemplo, nosotros nos juntamos cada martes como hoy y casi todo estamos todo el día en la mañana, todos los directores de todas las áreas incluyendo las áreas administrativas y en las tarde nos quedamos todos los académicos y en esas juntas departamentales hacerles llegar lo que se vio en la junta y hay veces que las tengo cada semana y trató de decirles y mantenerlos informados de lo que pasa en el campus, y no se ,explicarle éxitos de algunos maestros para que les motive hacer cosas.

DD2. En el caso de bibliotecas, pues tratamos de motivar a los alumnos que le han que se comprometan con los eventos que hacemos para promover la lectura y con los maestros también de alguna manera motivamos a que nos ayuden, por ejemplo que las

compras para aumentar el acervo de la biblioteca sean en base a lo que sugieren ellos mismos con su criterio y eso nos ayuda para que vengan, o sea hacerles sentir que el éxito de la biblioteca es de ellos finalmente ,que los indicadores que tenemos son de ellos.

#### Pregunta 5

¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

DD2. Yo creo que la dinámica del campus te permite ser líder, en el momento que estas dando clase , los alumnos te sigan por una cuestión social, humana hasta o que te sigan por una cuestión académica o porque innovas en tecnología y es muy válido y eso es lo que enriquece al campus desde el punto de vista, porque hay líderes , como los que los alumnos se les acercan por que confían en el para contarle sus problemas o por que sabe mucho, porque explica muy bien o porque es muy estricto y quiere todo cuadrado y hay alumnos que siguen ese tipo de liderazgo, o sea tenemos todos estos tipos de liderazgos porque la institución te lo permite, creo que todos en alguna manera juramos el papel de líderes.

VLC: Las personas que ejercen liderazgo, este entendido ya sea partiendo de ustedes directores o cualquier otra persona que lo ejerza...ellos mismos lo piden o se lo pide alguna otra persona?

DD2. Muchas veces les aflora la creatividad, yo creo que es cuando se ve un líder cuando sale de ellos mismos. Los que notamos que son líderes es porque están muy activos y ofrece muchas ideas y alternativas. Aunque, por ejemplo, a veces hay veces hay gente muy creativas y no concretan nada, tendría entonces este líder tener

resultados concretos, que de su iniciativa salgan cosas reales y benéficas para el campus.

DD3 Aunque a veces no es lo que ve todo mundo, a veces lo que ven o lo que notan por decir sí nos vamos por niveles: son aquellos miembros que dicen más, que pudieran notarse más participativos, aunque a veces realmente no apliquen las cosas que dicen, no las hagan, o que descuidan cosas básicas, como el objetivo de tener excelencia académica....

DD2. Que la gente que propone y propone descuida las cosas importantes o lo que realmente debería de importar.

DD1. O sea, la estructura , por ejemplo descuidan nuestra visión, que decíamos que era la excelencia académica, esas personas que yo veo muy creativas o con mucho liderazgo porque las siguen realmente, a veces pueden descuidar la parte básica de Tec o sea lo mínimo que queremos de excelencia básica, no está bien cuidada esa parte.

Pregunta 6

¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo?

DD1. Pues no tenemos límites, nadie te va decir que no puedes proponer algo.

DD3. Creo que es un ambiente positivo para estar trabajando, porque sabes que puedes tener iniciativas y que no te van a decir que no, a menos que sea porque no hay presupuesto o no puede ser viable, o puede haber riesgo, pero rara vez sucede eso yo creo que una de las ventajas es que te sientes más comprometido con la institución porque sabes que es parte de tu responsabilidad además colaboras y sientes que contribuyes.

DD2. Yo creo que aquí el límite te lo pones tu, si de plano no hacemos mejoras o no innovamos o no creamos es porque no queremos, los maestros no tienen ningún regla ninguna forma de decir: mejor no lo digo no van a ser caso, yo creo que aquí a todos se les escucha cuando se trata de innovar con respecto a la educación.

VLC: Consideran que existan desventajas?

DD3. Que algún momento llegué a la saturación como por ejemplo si tú ves nuestros calendarios tenemos muchas actividades y que a veces son de diferentes departamentos pero también como la dinámica que usamos aquí el campus todos ayudamos con todo y somos poca gente realmente los que estamos aquí un tiempo completo o una planta o algo así somos pocos entonces a la mejor una de las desventajas es cuando a todo decimos que si, a veces tendríamos que poner un alto, porque ya son demasiadas cosas, y a veces terminas por cansarte y al final no se rinde igual.

DD1. La desventaja por ejemplo cuando tenemos nuestras juntas de los martes, y hay veces que proponen alguna situación , puesto que todas se llevan a la mesa, entonces quedamos muy parejo de quienes opinan que sí y quienes opinan que no, más yo creo que hay cierto tipo de decisiones que no deberían de llegar a la mesa porque somos demasiados y a veces es difícil llegar a ponerse de acuerdo, entonces creo yo que hay situaciones o ideas que deben de ser tomadas directamente por el director.

DD2, A veces por el afán de hacer todo muy democrático en algunas ocasiones no llegamos a nada....

DD2. Como yo lo veo creo que a veces no hay un orden o un proceso para tomar una decisión, que no han establecido un proceso más efectivo que haga que no se dedique mucho tiempo a una decisión que pudiera tomarla solamente el director, no se, pues a veces se suele enfrascar en un tema con el afán de hacer el proceso muy democrático.

VLC: Como desventaja, sería que quizás cierto tipo de decisiones debieran de tener un proceso más establecido para evitar caer en la vaguedad ..?.

DD1. A veces somos doce personas y todos con diferentes argumentos y es muy complicado llegar a una misma cosa, aun teniendo en mente que lo importante es el alumno. En muchas cosas digo que bien y hay temas que son muy obvias, pero hay ocasiones en que creo que el director debiera de tomar la decisión con otras dos o tres personas de su confianza y finalmente si de esa decisión yo no participé, no me va a molestar, puesto que sabemos que el equipo va a buscar el bien del campus.

#### Pregunta 7

¿Cómo se coordinan entre ustedes directoras para llevar a cabo el trabajo?

DD3. Pues cada área tiene sus proyectos y cuando necesitamos ayuda pues la pedimos, por ejemplo, tengo este evento, un evento grande necesito a tus maestros, y finalmente nos apoyamos, y nos ayuda también que somos un campus pequeño y entre nosotros no comunicamos fácilmente todo.

DD1. Tenemos una agenda donde subimos todo los eventos y cada evento tiene un responsable, entonces, ese responsable dice que es lo que necesita, y lo comunica, a todas las personas involucradas.

DD2, De hecho también utilizamos la junta de los martes, donde informamos que eventos vamos a tener en la siguiente semana y que necesitamos, entonces es también donde todo mundo propone y puede participar.

DD1. En esa junta, en de la mañana van todas la aéreas involucradas: administración, deportes tesorería etc. Este modelo de las juntas es un valor de el campus, pues el ir los martes a las junta y pasar avisos a todos los departamentos de todas las aéreas y sus necesidades hace que estemos bien informados.

#### Pregunta 8

¿Creen ustedes que la comunidad perciba que hay múltiples líderes en la escuela?

DD1. Yo creo que precisamente por la libertad que tenemos todos, no nada más directivos, de platicar ideas, de que cuando se lleva a cabo un evento y que tiene éxito se sabe quien fue la persona responsable de ese evento.

DD2. Yo creo otra cosa es si la comunidad pensara que el único líder es el director, esperarían que estuviera involucrado en todas las áreas, digamos presencialmente, y por ejemplo en la biblioteca saben que el es el directivo, pero la biblioteca sigue sus funciones normalmente y con alta calidad sin necesidad de que el tenga que venir a decirles oigan felicidades o que mal están haciendo esto, entonces eso demuestra que la gente ve que hay muchos lideres y que no esperan a que los regañe o los felicite el director, aunque sea muy motivante a veces, pero no es así como que hay que rendirle cuentas al director del campus, aunque saben que el es el jefe y hay un orden, pero su trabajo continua, igual el de todo, por ejemplo el director se pudiera ausentar un mes y todo mundo seguiría haciendo su trabajo porque saben que hay lideres en diferentes áreas.

### Pregunta 9

¿Que rol juegan ustedes como lideres?

DD3. De invitar a los maestros a participar, después de atender la juntas, informarlos, por ejemplo mencionar a los integrantes del departamento de las actividades que los demás hacen e invitarlos a realizar actividades similares, y motivarlos.

DD2. Liderar con el ejemplo y motivar, encaminarlos, a veces mencionando a las actividades de las otras áreas para motivar. También en las ideas que pudieran parecer más extravagantes poder orientarlas en función de lo que pretendemos lograr, o sea ver que la gente se involucre en las actividades...

### Pregunta 10

¿ Creen que sea mejor trabajar bajo este esquema de liderazgo distribuido o creen que sería mejor que el liderazgo recayera sobre una persona?

DD3. Yo creo que esta bien distribuido, hay mas libertad en las personas, creando un mejor clima organizacional, creo que también debería de haber un nivel medio, como que a lo mejor que habrá decisiones que deberían ser tomadas por el director, y habrá cosas que pudiera ser consensado por todo mundo...a mi punto de vista todos podemos participar en la toma de decisiones, y debemos de motivar a todos a sentirse parte de la institución, creando personas mas comprometidos y mas unión.

DD1. Yo creo que con este sistema, se abre las puertas a todas las personas, haciéndolas mas libres de expresarse y que a través de su director por ejemplo, lo que ellos digan va a llegar mas arriba. por ejemplo si algún maestre me dice que no me

gusta como están distribuidas las mesas o sillas porque tengo un grupo difícil o algo, si este sistema no estuviera establecido de esta manera, no se lo pudiera mencionar al director, por miedo o por cree que lo va a tachar porque era el modelo inicial del campus, pero a través de otra persona con la que trabaja mas a diario, si lo puede mencionar sin problema, estando nosotros mas cerca del director se lo damos a conocer al director mas fácil, también de igual manera las ideas creativas, cuando se ocurren nuevas formas de hacer cosas, que si fuera directamente al director que nunca lo va a poder ver, en ves de eso so lo menciona a una persona que está cercana y le da la libertad de hacerlo sin necesidad de proponerlo en la mesa, porque si fuera un modelo con un liderazgo de una sola persona seriamos una escuela tradicional.

#### Pregunta 11

¿ Cual es el proceso que a seguido la prepa para llegar a este modelo de liderazgo distribuido?

DD3. Esto fue desde un inicio, y la verdad somos muchos de los que iniciamos, tal vez no desde el primer día, pero si ya tenemos tiempo, eso nos ha permitido pese a que llevamos en los 10 años 3 directores de campus pues los directores de departamento somos los mismo, eso nos ha permitido que la dinámica del campus no cambie, pues llega un nuevo director, y el director se ha acoplado a la dinámica que tiene el campus.

DD1. Desde que inició el campus donde la primera directora nos pedía que estuviéramos en la junta todas las áreas, sabiendo que en otras partes no ocurría ni ocurre. Desde la fundación y aunque haya cambiado 3 veces de director, y lo seguimos haciendo así. A sido diferente el rol que hemos tenido con diferentes directores, hay unos que delegan mas y hay otros que delegan menos, pero de esta forma a permitido



que el resto de la comunidad, tenga la confianza de que ocurra algo, aunque no sea en mi área, y en ese momento estoy yo para solucionar el problema. Ya que el personal sabe que es directora va a esa junta y tiene poder de decisión. Yo creo que si ha sido acertado el modelo que tenemos. desde el primer momento y sigue manteniéndose.

## Anexo 10

### Grupo de Enfoque de Docentes

La sesión se llevo a cabo en una de las aulas de la Prepa Tec, en donde el director convocó a tres docentes para participar de la investigación:

Docente 1: (Código D1) de sexo Femenino, cuenta con 9 años de antigüedad en la institución y 10 años de experiencia docente, imparte las clases de ética, formación ciudadana, servicio social comunitario, etc. Se desempeña también como psicóloga en el plantel y coordinadora de una materia.

Docente 2(Código D2 )de sexo femenino, cuenta con 9 años de antigüedad en el plantel y 10 años de experiencia docente, imparte las materias de Literatura, Español y Filosofía, además coordina una de estas materias.

Docente 3: (Código D3) de sexo femenino, cuenta con 10 años de antigüedad en el plantel, los mismos que de servicio docente, imparte las materias de ciencias, química, biotecnología. Y además coordina una de estas materias.

Las maestras se mostraron muy dispuestas a participar de la investigación, a continuación se transcribe la aplicación del guión de la entrevista a docentes:

Pregunta 1

VLC:¿Cuál es la visión de la escuela?

( Cabe mencionar que las maestras se mostraron un poco sorprendidas con la pregunta, y por su expresión facial como si no la supieran o les fuera complicado recordarla textualmente, me dio esa impresión)

VLC: Traten de no ponerse nerviosas, siéntanse en la confianza de expresarse con sus propias palabras...

D1: yo creo que formar alumnos de manera integral, es decir incluyendo la parte académica, la parte social, la parte emocional y la parte ética.

D2: bueno, formar personas también, pero con un compromiso social, que no estén aislados en un mundo académico que también tengan ese contacto con el exterior.

D3: Ok, formar personas también, alumnos, pero también que se sepan desarrollar en el mundo exterior, cada vez estamos en un mundo mas competitivo donde la globalización nos esta consumiendo realmente, entonces realmente alumnos que se quedan solamente con su carrera profesional es muy poco en la actualidad, tienen que llegar a la maestrías y doctorados, entonces si desde pequeños los estamos formando a que sigan adelante con una educación, si, a que las únicas herramientas que les podemos dar para que se defiendan en este mundo es estudiar.

De la misma pregunta 1, se precisó:

¿Cuál es el plan que sigue su institución para lograrla?

D1: Bueno primero excelencia académica, creo que los maestros, aun viendo que hacemos algunas excepciones por cuestiones particulares del alumno, somos en general exigentes académicamente, somos maestros exigentes, exigimos del alumno exigimos del alumno buen rendimiento y si académicamente el alumno no tiene buen rendimiento, echamos a andar una serie de estrategias entre profesor, tutor, el departamento de psicología, los papás, dirección, cualquiera que tenga que estar involucrado para que ese alumno salga adelante académicamente y luego tiene mucho apoyo en la parte de la formación ética y la formación como ciudadano, desde algunas materias que llevan en particular, hasta toda la serie de eventos y actividades extra curriculares o co curriculares que tenemos para los muchachos, celebración de días

especiales, hay muchas actividades fuera del salón de clase que nos ayuda a fortalecer esta parte integral de los muchachos.

D2: además de la cuestión académica, los chavos tienen ciertas actividades extra curriculares.. también en la cuestión artística, en el deporte, en el compromiso con la sociedad como con el servicio comunitario por ejemplo, no se van únicamente con lo que ven en las aulas sino que también tratamos de abrirles esa visión , esa conciencia para que vean que existe otro mundo además del de ellos y el de su aula, el se su contexto, por lo general siempre se les pide o ellos mismos lo hacen, participar en grupos estudiantiles o en algunas actividades que no tienen que ver con la academia.

D3: Totalmente de acuerdo con ellas, lo extra curricular es muy importante, y lo que hacemos también es no solo en ciencias, se que otros departamento, se fomentan los concursos, eso también les abre a ellos el no quedarse en este nivel, sino buscar querer mas...

D1: Si, como que ciencias hace muy fuerte esa parte, de los concursos, verdad, inclusive con campus monterrey verdad...

D3: Si, ahorita estamos en el concurso de ciencias en campus monterrey y ahí va, y van en biología, matemáticas, física, química, cada quien escoge al área que quiera participar.

VLC: Como maestros ustedes tratan de impulsar la participación en estas actividades, fuera de las académicas,

D1, D3: Si.

Pregunta 2

¿Están todos familiarizados y de acuerdo con la visión?

D1, D2, D3: Sí.

VLC: De que manera es como se van familiarizando con la visión, si pudieran ampliar un poco más la respuesta...

D3: Tenemos una junta a inicio de arranque que semestre, y siempre se trata de algo, no nada mas cultural, sino de que socialmente conozcamos a los maestros nuevos, los que tenemos un poco de mas tiempo compartamos nuestras ideas, nuestras experiencia, pero también se tocan temas como esos, muchas veces, aunque tenemos aquí muchos años se te olvida o yo que se, como que cada semestre es como que: órale aquí esa, otra vez.

VLC: Entonces sería como que una vez al semestre esta reafirmación...

D2: Aparte como la misión y visión cambia cada 10 años en el Tec, hacen consultas a los maestros para hacer esa nueva misión y visión, no es como que nos la imponen, sino nosotros también participamos en hacerla, alumnos, maestros, personas que trabajan aquí en la institución, participamos en crear esa visión para ver cuales son las nuevas necesidades y como irla mejorando no, cada 10 años.

D1: Además somos como que una cadena, o sea, si hay un maestro de ciencias por ejemplo, que ve que los alumnos dejaron un salón desarreglado a tal otra, ese maestros de ciencia los reporta y el siguiente se hace cargo, no es una cuestión sectarista, sino, somos todos como una comunidad donde estamos todos reforzando lo que uno hace, como, como, en mando cadena, o sea siempre estamos trabajando en conjunto, y si alguien se le ocurre algo lo aporta, o si alguien se le ocurre otra cosa entonces lo aporta. Tenemos un espacio, que lo hemos trabajado cada vez menos pero tenemos que retomarlo, que es el café académico, en donde es un espacio como de compartir idea

entre los maestros, ansiedades y todo lo que tenga que ver con la labor docente ,en donde parte de la reflexión es justamente pensar que, que somos una comunidad, que lo que uno haga o deje de hacer, le va a impactar de una manera a otro.

### Pregunta 3

¿Consideran que el liderazgo esta distribuido entre los miembros de la comunidad escolar?

VLC: Comunidad entendida como maestros, directivos, coordinadores, personal administrativo y de intendencia, padres de familia, alumnos, etc....

D1: creo que cada quien tiene una función y un rol, y creo que dentro de esa función tenemos la posibilidad de tener voz, o sea, obviamente no puedo llegar y tomar las decisiones que toma Carlos, (el director) pero si le puedo hacer una sugerencia, y Carlos la puede tomar y la puede llevar, y de hecho así ha sucedido, este, finalmente no somos los que tomamos la decisiones, por que ninguna organización se maneja de esa manera, pero si tenemos la libertad de ir a expresar lo que nosotros necesitamos, o lo que queremos que nosotros proponemos podemos...

D2: Yo creo que Cumbres se ha distinguido un poquito por eso, no?... a lo mejor por como por tener la apertura para escucharnos, o sea las cosas a lo mejor no siempre se hacen, pero, pero dentro de lo que nos toca hacer, si tenemos esta libertad de elegir.

D1: Además de que somos, bueno nuestra actividad laboral implica la formación de personas, entonces de manera natural tenemos un liderazgo con los alumnos, por que somos los maestros, pero no solamente nosotros como maestros los tenemos, además de los directivos, que es un liderazgo lógico, por ser los directivos, también las personas que trabajan en la plantel que no son maestros ejercen cierto liderazgo con los alumnos,

personas de intendencia, de la cafetería, no se, todos tienen cierto papel o cierto rol en este liderazgo.

D3: me siento igual que ellas, por ejemplo, Martha es la psicóloga, entonces tiene cierto rol de liderazgo, que es muy diferente a mi puesto, o sea, que soy maestra de cátedra pero coordino ciertas materias, o sea si me explico, uno va adquiriendo cierto liderazgo y por ejemplo, tengo arriba de mí a mi jefe de departamento, y cosas que yo veo se lo comento, él lo acepta, y entonces él tiene más poder de liderazgo, o sea, y cada quien dentro de su nivel, o sea no vamos a tener el liderazgo del director, pero cada quien dentro de su papel puede tener una forma, un papel así.

Pregunta 4

¿Quiénes demuestran Liderazgo?

D1: Pues todos, mientras, o sea, yo creo que desde el momento mismo desde que estás frente a grupo, si no tienes una capacidad de liderazgo el grupo mismo te echa fuera, o sea no te sostienes como profesor., entonces todos tenemos una función de liderazgo, desde los mozos, por ejemplo si dicen por aquí no pasan por que están trapeando, o sea los muchachos tienen que obedecer y por ahí no pasan por que están trapeando, o sea, y si esa función de liderazgo o de respeto por tu trabajo no la tienes, pues la verdad es que tarde o temprano la misma comunidad te va a echar afuera.

D2: De hecho los alumnos también tienen esa rol de liderazgo de la prepa, cosas que a ellos se les ocurren o proyectos que sacan adelante y ellos son los líderes en esos proyectos, y no nosotros...

D1: Si, de hecho hasta somos seguidores, verdad...

D3: Ellos mismos tienen su mesa directiva y sus planillas y todo eso, y se les da oportunidad de que ellos sean los que hagan sus actividades, que las organicen

Dentro de la misma pregunta, se abordó también:

¿Cuáles funciones de liderazgo se quedan con quienes? ¿Qué función realiza cada quien?

D1: Primero por el perfil del puesto, a la hora de que te contratan, te dicen, o sea tu vas a ser la psicóloga, tus funciones son estas, y por lo tanto ahí mismo te van diciendo en el rol, las, pues las acciones que debes de hacer y el liderazgo que tienes que trabajar, por un lado. También creo que con la experiencia te vas ganando algunos, como por ejemplo, como ser algún líder de proyecto, o ser un coordinador de materia, o ser invitado a algunos proyecto especiales, eso es como por experiencia y como por resultados, será?

D2: Yo creo que la personalidad de cada maestro o cada persona, si vas a ser lidero o tener un liderazgo en ciertas cosas, finalmente como maestros somos líderes de opinión dentro del salón de clases, si si lo somos o no fuera, pues quien sabe, depende de la personalidad de cada quien.

D3: Igual, o sea, cuando te contratan te dicen eres coordinador y te dicen que tienes que hacer esto y esto con los exámenes, los maestros, juntas semanales y así, pero realmente siento que te vas ganando el respeto con la experiencia, vas haciendo proyectos nuevos, se te va ocurriendo por la misma experiencia se te van ocurriendo cosas, las propones y resulta que te dicen que si, y entonces adelante, más, más liderazgo.



VLC: Entonces, con la experiencia y con los resultados, van adquiriendo un poco de mayor libertad o mayor participación como líderes...

D3: no más libertad, sino mas bien diría, que por un lado te sientas con la confianza de decir yo inicio esto, lo logro, obtengo resultados, entonces con los resultado te dan la confianza, órale lánzate...

VLC: Entonces, por medio de los resultados ustedes se sentirían mas animados a participar en otro tipo de actividades o proyectos diferentes a las de sus puestos...

#### Pregunta 5

¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o grupo en su escuela?

D1: Una vez que estas contratado, dentro de la comunidad, creo que tenemos la facilidad de que somos una comunidad que arropa muy fácilmente a los nuevos integrantes, siempre cuando ellos quieren ser integrados verdad... somos muy cálidos en el recibimiento a las demás personas y siempre los estamos ayudando a que hagan mejor su función, de una u otra manera, siempre hay alguien que te de la mano en algo, no hay nada que te quedes sin hacer por que no pudiste o no supiste. Eso mismo te va ayudando a que puedas ir moviéndote a espacios a que antes a lo mejor no te movías, te sientes cada vez mas en confianza, la gente te arropa y te vas moviendo a ciertas cosas, entonces, te contratan y la calidez del trato y la exigencia de la función también poco a poco se va moviendo a que te vayas ampliando a otros proyectos, además de tu trabajo neto.

D2: digamos que puede iniciar con tu jefe directo o con tus compañeros pero al final debido también al clima organizacional de la institución, puedes tener mas confianza o más iniciativa para iniciar con otros proyectos con otras áreas, no

necesariamente con tus áreas de trabajo, que ya lo hemos hecho, diferentes departamentos forman un mismo proyecto, sin importar el área de la que pertenecemos, yo creo que de esa manera inicia.

D3: yo creo que tiene mucho que ver el carácter de cada persona, ahorita tuvimos un ejemplo de una persona que entró en el semestre pasado, y ahorita ya fue con los estudiantes a Alemania y Suiza, y eso no es lo normal, o sea lo normal es que pasen unos años , al menos tres años a que te manden a que para que te foguees y con maestro y que tengas el liderazgo para llevártelos, y con un semestre, órale, y o sea, hay personas que tienen ese ímpetu.

Dentro de la misma pregunta 5 se abordó:

¿Las personas que ejercen liderazgo, que llevan a cabo acciones en este sentido, deciden por si mismas hacerlo, o se lo piden otras personas?

D1: Siempre te invita, a algún proyecto, siempre te dicen quieres ser coordinadora de materia, o a lo mejor ya sabes que vas a ser, a mi ya ni me preguntan...jaja... creo que te las asignan y tu las aceptas, y otras las propones y ellos te lo aceptan...

D2: y otras ves a otros y tu te incluyes aunque no te inviten tu te incluyes, yo creo que hay diferentes formas para incorporarse a un proyecto.

D3: al menos en mi caso, de que ves las faltas, las necesidades que haya y dices yo le entro, obviamente le dices a tu jefe, en mi caso nunca me han dicho que no, orale...adelante lo que queremos es gente que quiera hacer las cosas, nunca he tenido un no, lo que quieras hacer te apoyo...

Pregunta 6

¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo?

D1: Que la maquina jala, o se va avanzando, o sea el trabajo es muy complejo y si hay un liderazgo o hay un hueco o una necesidad es que alguien necesita cubrirla, siempre hay alguien que pueda decir yo a eso lo entro, para que esto pueda seguir funcionando, y siempre teniendo en claro el objetivo de lo que estamos haciendo con los muchachos, para que esto funcione, cada quien tiene lo que debe de hacer, cuando el director no ha hecho sus funciones no ha hecho sus funciones de manera adecuada, los e abajo andamos sin cabeza, y así cuando los que estamos abajo no hacemos lo que tenemos que hacer es cuando el director anda sin cabeza, y entonces pues esto es algo, es una... es una maquina, no? Si una parte no funciona lo demás o va funcionar

D2: somos un equipo, yo creo que las ventajas es el nivel de compromiso, si yo inicio un proyecto sin que mi jefe me lo dijera, yo creo que mi nivel de compromiso es mayor que si me lo impone el, también eso tiene mucho que ver y pues el trabajo en equipo es básico, un proyecto no lo puede iniciar alguien solo, tanto con compañeros como con lis mismo alumnos.,

D3: Entender de que una persona no puede ser un hombre pulpo, en algo vas a quedar mal, el saber que si eres director de departamento y que delegas en este coordinador, este coordinador, y a su vez ese coordinador tiene a sus maestros, como dice Martha la maquina va a funcionar a que si una persona quiere abarcar todo, algo falla, no va a funcionar.

Dentro de la misma pregunta 6, se puntualizó:

Cuales consideran que son los retos o obstáculos en la distribución del liderazgo:

D2: Yo creo que la comunicación, creo que aquí, como en cualquier organización lo que se complica más es la falta de comunicación, o los canales no son los adecuados,

al hacer proyectos grandes o que involucren a diferentes niveles, implican tener cierta destreza a la hora de comunicarnos, entonces cuando hay fallas en la comunicación hay fallas en otros aspectos.

D3: Mmm, tiene toda la razón.

D1: si también, pero yo creo que a veces el tiempo, por que la verdad es que el semestre son 4 meses y a veces se nos quedan muchos proyectos a la mitad por que no hay , o sea, el trabajo en clase es a veces muy absorbente, entonces estas tareas de revisar tareas, de revisar exámenes y de retroalimentar a veces nos absorbe el tiempo, nos come el tiempo de la practica docente , y a veces no nos da espacio para trabajar en todos estos proyectos que nos alimentaría de otra forma. Pero pues así es, o sea, eso pasa en todos los lados y uno tiene que arreglárselas con todo.

Pregunta 7

¿Cómo se coordinan ustedes para llevar a cabo el trabajo de la escuela?

D1: los directores de departamento y dirección general, tienen una reunión por semana, los martes, y en el caso mío, que yo trabajo para el centro de formación humana, tengo una junta departamental una vez por semana, y en esa junta nos bajan la información que corresponde al departamento que se vio en la junta de directores, y de esa manera fluye un poco la comunicación, también tenemos juntas departamentales académicas, y también ahí el director del departamento es el que nos baja la información, baja los eventos, nos asigna algunas funciones y uno también propone algunas cosas, tenemos juntas de coordinación de materia, hay un coordinador de materia que se reúne una vez por semana o cada quince días y empiezan a ver los avances de la materia, exámenes, ponderaciones, todo lo que tenga que verse. En

algunas ocasiones también hacemos juntas e todos los profesores, como la del inicio del semestre. Hay otras reuniones no formales, como por ejemplo los famosos pasteles de cada mes, no? Celebramos los cumpleaños, pero de alguna u otra manera acaban siendo juntas de trabajo, también eso nos ayuda un poco a coordinar. Y siempre esta el clásico pasillazo en donde podemos decir que hiciste o tu que viste, o juntarnos en la oficina de alguien y bueno ahí hay un punto de reunión, O sea siempre hay reuniones formales o informales para compartir la información con respecto a la academia o otros proyectos, Creo que también el correo electrónico ha sido muy útil para mantenernos enterados de algunas actividades a nivel de campus en las que no participamos directamente pero podemos colaborar apoyando a los maestros que estén encargados de ese proyecto.

D2: en mi Departamento somos más desorganizados en ese aspecto de las juntas, siempre tenemos la buena intención de juntarnos cada semana, y la verdad es que no lo logramos por la diferencia de horarios, pero el correo electrónico nos funciona muy bien, y también la ventaja es que estamos en un mismo espacio físico, compartimos oficina los s lo que maestros que damos las mismas materias y eso nos ayuda a compartir información, vemos lo que se ve en la semana., juntas formales tenemos muy pocas, yo creo que una o dos en todo el semestre.

D3: Nosotros si tenemos juntas, o sea, por ejemplo en mi materia una vez a la semana, especialmente si hay un maestro nuevo, toda la información se le da, se le brinda toda la ayuda y sobre todo que vayamos, ah parejitos, las actividades son las mismas, yo coordino también el laboratorio, o sea entonces todos tienen que ir a la misma práctica el mismo día, para que todo funcione y todo fluya. También este están lo que se llama la academia, en todas las materias, nos juntamos con las academias, en

mi caso de la de ciencias , y nos reunimos con la academia de ciencias de las otras Prepas, para que tengamos el mismo tipo de exámenes, con la misma ponderación, para que se trate de igualar todo. En el caso de juntas departamentales, somos así, no nos juntamos, también por las diferencias de horarios, da muy poco, pero tenemos muchas juntas informales, si, y si, estamos en comunicación.

#### Pregunta 8

¿Creen ustedes que la comunidad en general, (alumnos, padres de familia, maestros, personal, directivos, etc.) perciba que hay múltiples líderes en la escuela? De que manera creen que lo perciban?

D2: Depende de cada grupo, por ejemplo, los padres de familia, detectan perfectamente quien es el tutor de su hijo, por la junta que se hace cada inicio de semestre con el tutor, entonces un líder podría ser el tutor, además los mismos maestros de su hijo, no se que mas....

D1: Además siempre pueden dirigirse con dirección y de ahí los canalizan con quien pueda solucionarle su problema.... Yo creo que los padres de familia siempre tienen muy claro quienes son los profesores, tienen claro que hay, por ejemplo, la página de internet que pueden acceder quienes son los encargados de la educación de sus hijos, por ejemplo los alumnos, al principio, quizás en un primer o segundo semestre, todavía no conocen la estructura de la prepa, pero ya para quizás ya para finales de segundo semestre , tercero, ya saben quien es perfectamente quien es cada quien, identifican donde esta la oficina de cada director, inclusive el contacto y el vinculo con los muchachos de aseo o jardines, ya saben con quien dirigirse, las tienen muy bien detectadas, Me parece que somos un campus que todo el tiempo estamos

trabajando en el respeto a la autoridad y al orden, o sea si alguien no le puede dar respuesta al chavo tiene que mandarlo con quien es y esa persona tiene que darle respuesta a ese muchacho, o al papa, o a quien sea, creo que somos un campus responsable de sus funciones. Es fácil saber quien ejerce que tipo de autoridad o liderazgo y se respeta.

D3: Yo creo que desde el principio es la junta de padres y tienen identificados quien es director de cada cosa, a lo mejor se les olvida quien es el maestro, por que somos muchos, pero a los directores creo que los tienen muy bien identificados.

#### Pregunta 9

¿Que rol juegan ustedes como líderes?

D1: bueno yo soy una de las psicólogas del campus, y en ese sentido mi compañera y yo de manera igualitaria, tenemos una función importante a la hora de decidir el trayecto o tomar decisiones con respecto a la vida emocional o social e inclusive académica de los alumnos, la verdad es que yo gozo de mucho respeto en mi trabajo y lo que yo digo como psicóloga , mi jefe y el director, que son con quienes trabajo muy cercano, respetan lo que digo lo que se debe hacer, por que siempre lo justifico correctamente, o procuro justificarlo correctamente, entonces, es así como mi función primordial. Soy coordinadora de materia, y entonces organizo a las maestras y entre todas tomamos para tomar decisiones y pongo mi oficina para que nos juntemos y mantengo la comunicación abierta, y podemos compartir la función.. También soy maestra y creo que manejo bien a mis grupos, creo que avanzo en el programa, entonces yo me siento contenta con mi rol de liderazgo.

D2: En lo personal tengo tres roles, soy tutora de segundo semestre, y la verdad es que yo creo que los chavos si se sienten, como decirlo, si saben que yo soy su tutora y saben cuales son las funciones que cumplo y si se acercan a mi, y ese hecho de que se acerquen a mi me dice algo de mi función como líder, también soy coordinadora de materia, siempre he sido coordinadora de materia, también tengo cierto liderazgo con los otros maestros que imparten la materia, soy muy abierta también, más bien me gusta incluir las opiniones de todo mundo. Y pues como maestro, dentro del salón de clases, ejerces un liderazgo, si no no podrías estar ahí, quien no puede ejercer un liderazgo dentro del grupo es difícil impartir una materia.

D3: Que les puedo decir, tengo 10 años aquí, la prepa tiene 10 y medio años, eso en cierta forma me ha dado así como que, ya me foguee, cuando entré aquí no tenía la experiencia que tengo ahora y eso te ayuda a desarrollarte mejor y este, tengo muy buenos resultados en las evaluaciones, y me preguntan como le haces: y les digo que no se, que disfruto lo que hago y eso lo transmites a los muchachos. Lo que puedo decir de lo máximo que he desarrollado aquí es el tópico de biotecnología que yo propuse, yo invente la materia y después de terminar mi maestría la traje aquí, y es un logro muy importante para mi. Me gusta buscar cosas nuevas que les gusten a los muchachos, te encuentras que ellos te dan respuesta, y si tu jefe te apoya que mas puedes pedir, o sea si estas contento y lo transmites, ellos lo sienten así.

#### Pregunta 10

¿Les gusta a ustedes trabajar así, desde esta distribución del liderazgo, o creen que sea mejor situar el liderazgo en una sola persona? Porqué?



D2: Definitivamente a mi me gusta así, mas a veces pienso que seria mas fácil que me dijeran tu haz esto y nada mas...pero creo que no estaría contenta de acuerdo a mi manera de ser,

D1: pero además ni siquiera es lo que intentamos formar en los alumnos...

D2. Si claro, Pero por ejemplo, trabajando en otro lado por ejemplo, por que quizás pudiera ser más fácil que te dijeran que hacer y nada mas...

D1: a lo mejor seria mas fácil, a veces pienso que el trabajo ideal es colocar latas en un súper...jaja de esas veces que estas tan saturado que quisieras solo trabajar como robot, pero creo que no, no creo que podríamos trabajar de otra manera.

D3: creo que también, creo que no se pudiera trabajar de otra manera, y creo que se refleja en el tiempo en que llevamos aquí...

¿Cuál creen que ha sido el proceso que ha seguido la institución para llegar a donde esta ahora en relación a esta practica de distribución de liderazgo?

D1: Yo creo que a lo mejor por la filosofía del Ttec, finalmente no? pero debajo de eso la filosofía del campus, somos un campo que nació con una filosofía de todos juntos, de estar juntos como comunidad, de apoyarnos entre profesores, de que la chamba la hacemos juntos, de lo que hacemos con los muchachos lo hacemos juntos. Desde que entras al campus ves eso, ves como todo mundo saluda a todo mundo, todo mundo regaña a todo mundo, y si no te adaptas a esta filosofía , tarde o temprano te vas, por que somos una comunidad, y uno tiene que entender que mi trabajo sirve al otro, o sea si eso no lo logramos integrar a nuestra forma de vida, o sea de repente te ves en tu casa haciendo lo que haces aquí, entonces te adaptas, la verdad el que esta a gusto, se queda aquí muchos años.

D2: Tiene que ver mucho quien inicio la prepa, la cabeza de la institución, en este caso como nació esta prepa, los que han estado a la cabeza de la prepa, quien ha estado a la cabeza también tiene mucho que ver.

D3: Aquí siempre vas a tener un apoyo, si tienes un problema tienes quien te supla, Creo que siempre alguien que esta contigo, si quieres proponer algo alguien esta contigo.

## Anexo 11

Grupo de enfoque de Docente y directoras de departamento

18 De Abril 2012

Directora de Departamento de Comunicación y Efectividad, Experiencia en el puesto 7 años, antigüedad en la institución 10 años. (DD5)

Directora de Departamento de Matemáticas, experiencia en el puesto 2 años, antigüedad en la institución 10 años. (DD4)

Docente del área de Humanidades, experiencia docente 6 años, antigüedad en la institución 3 años. (D4)

Pregunta 1

VLC: ¿Cuál es la visión de la escuela?

DD5: Formar personas que sean íntegras, que estén comprometidas con su comunidad, y que sean agentes de cambio, innovadoras, emprendedoras, no solo emprendedoras creando empresas, sino también en el aspecto social, en el desarrollo sostenible.

D4: Formar personas que tengan un compromiso con la sociedad, no solo como líderes empresariales, sino ser agentes de cambio también en la sociedad.

VLC: De manera breve, ¿Cuál sería el plan para lograr esta visión?

DD5: Nosotros trabajamos muchísimo en este nivel para sensibilizar a los chicos que es lo que sucede a su alrededor, desde mi área que son las ciencias sociales, vamos metiendo casitos de ética, que es lo que tuvieron que haber tomado en cuenta, como se consideran diferentes puntos de vista al momento de tomar una decisión. Entonces eso

los ayuda a ponerse en el lugar de otra persona, a tomar decisiones conscientes de cómo va a afectar a otros sectores.

D4: Yo creo que es un plan que tiene que ver con una integración entre todas las partes, no es que en una clase de les va a enseñar a los chicos a ser personas éticas o responsables, sino que tiene que ir de forma transversal, que en todas sus clases se les enseñe a hacer lo mejor, en esa materia, o sea como matemáticas, ciencias, empresa, ética misma, pero que al mismo tiempo tengan siempre presente los valores que promueve la misión.

#### Pregunta 2

¿Usted cree que están todos los integrantes de esta institución familiarizados y de acuerdo con la visión?

DD5: Si, por que les hacemos mucho hincapié tanto los alumnos como los profesores, se les renueva cada semestre cual es nuestra misión, de que forma podemos ayudar a esa meta, y los proyectos que tenemos, una es la parte teórica que nosotros lo estamos recordando como parte de la directiva de la prepa que es lo que estamos recordando teóricamente a los profesores, en la parte práctica a los alumnos los proyectos están encaminados a eso y se los hacemos saber de esa forma: vamos a ayudar a esa comunidad por que parte de la misión de la prepa y del Tec de Mty es hacer un servicio y que tu conozcas y mejorar las condiciones de vida de los demás, como te digo, en nivel prepa no llegamos al alcance que tienen los de profesional pero si los vamos sensibilizando.

D4: Creo que están familiarizados, pero que faltaría un poquito, como que de estar reforzando a los alumnos, por que a lo mejor al inicio cuando entran aquí a la prepa se

remarca y luego pues en el diario a lo mejor sería bueno un poquito reforzarla al inicio de cada semestre.

VLC: ¿Como sabe usted que todos están informados y siguiendo los planes parás lograr la visión?

Pregunta 3

DD5: Con evidencias, nosotros les pedimos evidencias de los trabajos, por ejemplo cuando, llevan, por ejemplo todos los alumnos en cuarto semestre tienen una clase de ética, que va acompañada de un servicio comunitario, y la evidencia que nos queda es un diario, en donde ellos van anotando las impresiones que tienen y el desarrollo.

D4: Hay un comité de ética que parte de eso, si no me equivoco, ay que no soy parte de este comité, y que es precisamente de que las acciones de la institución tanto de los maestros como de los alumnos y de todo el personal vayan encaminadas al cumplimiento de misión y visión, y ya con los indicadores del Tec ya van midiendo el avance.

VLC: Este comité, quien lo conforma?

Maestros, alumnos y directores,

VLC: Cada cuando se reúnen

Una vez cada 15 días.

VLC: ¿Considera entonces que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad de la Prepa?

D4: Yo creo que si, yo soy maestra de cátedra y mi perspectiva es que están muy claros los roles, pero el liderazgo no esta concentrado en una sola persona, esta claro el

rol que tiene cada persona, incluso entre los alumnos, los roles que tienen los muchachos que están en grupo estudiantiles, por ejemplo, la estructura organizacional de la prepa.. hay departamento académicos entonces el liderazgo no esta concentrado solo en el director, o los directores, incluso hay coordinadores para cada materia, y en esa área el líder es el coordinador de la materia, yo entonces creo que si, definitivamente.

DD5: Desde mi punto de vista la toma de decisiones esta concentrada entre los directores, la mesa de directores esta conformada por 17 personas que representan cada una de las diferentes áreas de la prepa, desde aseo, limpieza vigilancia, hasta las relaciones estudiantiles, educación física y los departamentos académicos y las áreas de apoyo. Ahí se toman las decisiones, y de ese cuerpo directivo, se abordan las diferentes perspectivas y de ahí se bajan, y como menciona la maestra, se van a los coordinadores de profesores, a los coordinadores de área y los bajan al resto de los maestros. Yo creo que la toma de decisiones esta concentrada en los directores, entre las diferentes áreas. Los alumnos se toman en cuenta sus solicitudes pero no son quienes tomen las decisiones, son los que implementan y que en base a ellos las necesidades se planean, pero no son exactamente tomadores de decisiones.

D4: Yo creo que también se toma en cuenta la parte de la motivación de un líder, o sea por un lado, viene el mensaje muy claro, y son bien claros los canales, la estructura y los canales están completamente claros, mas la parte de trabajar la toma de decisiones, se van dando hacia abajo, con los mismo canales de comunicación.... Yo creo que es importante que tomar en cuenta que si bien la toma decisiones está concentrado en los directores, los canales de comunicación fluyen de arriba hacia abajo

y de abajo hacia arriba, o sea, por que esta el grupo de directores, pero todos ellos llevan toda la información desde acá, o sea no es como que se toman las decisiones totalmente aisladas, simplemente la mayoría de los que son directores también son maestros de la prepa, o sea también están cercanos.

#### Pregunta 4

¿Quiénes demuestran entonces este liderazgo? ¿Quiénes demuestran el liderazgo aquí en la institución?

D4: O sea los alumnos, lo ves desde los grupos estudiantiles, aun en el aula, siempre hay alumnos que tomen mas iniciativa que otros en el salón, pues es necesario que el maestro sea líder, que sea el que pueda tener, el que pueda ayudar a coordinar los esfuerzos de los muchachos, y bueno... nos vamos ala estructura, después de los maestros tenemos un coordinador por materia, y después esta el director académico y así en cada parte, el liderazgo yo creo que se da, y si nos vamos a las características de lo que es un líder, que aún y cuando no estés formalmente al frente de un grupo, es algo que se promueve y se ejerce en la prepa en todas las áreas.

CD: Un año previo a cumplir 10 años, nos estuvimos planteando las directrices, de los fuituros10 años, y en eso intervinieron todos, o sea todos...en ese sentido, es como muy incluyente la prepa y lo que se vio reflejado, que es la mampara que está al inicio, que sería como un decálogo de lo que vamos a trabajar, y en el momento en que participamos todos, o sea... la frase que esta ahí puesta fue, como que significativa para cada bien, o sea todos trabajamos sin importar rango, pero cuando se trata en toma de decisiones si esta muy concentrado quienes son los que participan.

D4: Trabajamos en equipo, soy maestra de cátedra y como quiera, tengo relativamente poco tiempo aquí. Y desde el primer semestre yo sentí la confianza, o me dieron la confianza de proponer, o sea se van a tomar las decisiones acá, pero como que tenemos bien claro hacia donde vamos, entonces yo puedo tener una buena idea, o un alumno me puede dar una idea que yo puedo proponer mas adelante. Yo considero que por la naturaleza de nuestro trabajo, tienes que ser líder como maestro. O sea dentro del equipo de trabajo hay un líder formal, y muchas veces se dan líderes informales que, maestros que tienen otras iniciativas o lo que sea, o por el conocimiento que tienen de la materia, pero dentro del salón tienes que ser líder.

#### FUNCIONES

D4: yo como maestra, es así como en cuestión de decisiones que se tomen, yo lo veo como un intermediario entre la dirección y los alumnos, tomando en cuenta lo que te decía, o sea que todos los directores también son maestros, para ayudar a encaminar esos esfuerzos y ayudar a subirlos a todos al barco, ese sería uno de los roles, en cuanto a la toma de decisiones, otro rol que yo veo es, ayudar a los alumnos a desarrollar ese liderazgo que tienen en los diferentes áreas.

DD4: La parte de dirección yo creo que es un doble papel, o sea de ser intermediarios, alumnos hacia más arriba jugando el papel de maestros, o sea jugando el papel de maestros, pero también creo que como directores también somos los responsables de que se ponga ese ambiente para que los maestros participen y sean creativos y yo creo que somos los encargados de traer a la mesa con el director y los demás departamentos la información para que se pueda promover ese liderazgo



individual que tiene cada uno. Creo que contamos con muchísimos maestros que son muy creativos y que tienen mucha iniciativa individual, o sea, si es trabajo en equipo el llevar, que no se quede en una idea, sino nos lleva, el trabajar en equipo a concretar ideas, que nos distingue de lo que sucede en otros campus, creo que aquí si se concretan las cosas. Y eso es parte un poquito de nuestra responsabilidad como directores.

DD5: Yo coincido, con las dos, yo creo que tanto como mi labor como profesora, como coordinadora es poner la plataforma para que los demás vean que es lo que estamos haciendo, como se mejora, y como se lleva a la práctica.

#### Pregunta 5

¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

D4: En mi caso como maestra, cuando yo tengo una idea o propuesta, generalmente tengo mucha comunicación con la directora del departamento, y yo creo que se da en todos los departamentos, ya que los directores juegan ese rol de darnos la confianza a motivarnos a ser líderes en nuestras áreas. Platicar con la directora de departamento, proponerle mi idea y ya seguiría la siguiente parte con los directivos. O si es la idea de un alumno, que no tiene contacto directo con los directores, y muchas veces a través de los maestros, nos platican sus iniciativas y nosotros las podemos llevar más adelante y llevarlas a cabo.

DD4: Yo creo tocado que aparte de eso, por ejemplo me ha tocado, si que somos intermediarios, pero también somos muy incluyentes. Me ha tocado que por ejemplo un maestro presenta una idea y va a aquella junta que tenemos los directores de departamento donde están los coordinadores y el director, y los incluimos para que desarrollen esa idea, o sea en ese sentido, como directores yo creo que es eso, una vez

mas, ponemos la plataforma y somos ese intermediario que lleva esa idea a la mesa, para que se concrete, tal vez para enriquecerla y poderla llevar a cabo.

D4: Yo creo que otra parte bien importante de cómo inicia este liderazgo es, lo veo más con los muchachos, ayudarlos a descubrir, que tienes y que requieres desarrollar más para ser un líder y eso es algo, creo que es algo que creo que los directores hacen igual con nosotros maestros, ven en nosotros y lo manejan. Pues no es así como que te pon es la etiqueta y eres líder, O sea ayudarlos a descubrir esa parte, de que a lo mejor no eres el que hablas más fuerte, pero eso no quiere decir que no seas líder. O sea a veces tenemos la impresión de que por que eres bien gritón eres líder, pero no es cierto, o sea es ayudar a los chavos a desarrollar esas cualidades de líderes, o sea desde la inducción a la prepa,. Ayudarles a descubrir esa cualidad de líder, que no se acostumbren a seguir, o sea, en todas tus acciones puedes marcar la diferencia.

O sea, depende de la magnitud del proyecto es el proceso que sigues, o sea si es en el aula, puedes decir hice algo en esta clase, salió muy padre, y la comparto con los maestros de la misma materia y entonces, si funciona en general pues se lleva a la mesa de los directores. O por ejemplo, si es algo que se maneja en grupos estudiantiles, o sea, si se te ocurre hacer algo no se vestir de alguna manera especial para promover algún valor. Entonces si es algo para toda la prepa, pues se hace un proyecto, se presenta con el director, para someterlo a mejoras, a discusión, y se lleva a la práctica.

DD4: Yo creo que una cosa es que es lo que promueve que todos tratemos de ser líderes aquí, es que, bueno hablando en general del proceso en el que se concretan los proyectos, o sea y llevamos ya tiempo otorgando reconocimiento a ciertos maestros que han destacados por sus proyectos en diferentes áreas, académicas y no académicas, de

diferentes dimensiones, entonces yo creo que eso ha hecho que en incluso la gente se anime más a expresar sus ideas, porque saben que tienen el espacio, que tienen el apoyo, creo que ha aumentado el nivel de involucramiento, de participación, de liderazgo, creo que ha aumentado por esas actividades de reconocimiento, o sea creo que a todos nos gusta que nos reconozcan, este proceso concluye con la palmadita, o sea con él, sigue trabajando, sigue haciendo proyectos. Estos reconocimientos, desde una mención pública, no sé de las primeras veces un pastel por departamento para mencionar alguna participación especial de un maestros, hasta una mención, una presentación power point donde se mencionan los logros de cada maestro. O sea puede ser una mención, no necesariamente económico, sino detalles pequeños, que se perciben motivadores.

DD4: creo que es una combinación, hay veces que te dicen, tenemos que realizar esto y pues te pones a generar. Pero pues creo que también tienes la confianza de que si quieres realizar algo lo propones, y tiene que ver con el ambiente, con la cultura organizacional en si, O sea aquí en la prepa si entes la seguridad de que por lo menos tu proyecto se va a evaluar, o sea si no pasa pues es otra cosa.

DD5: O sea tene4mos libertad de cátedra, o sea te dan tus lineamiento, tus temarios, pero el camino para llegar a eso es libre.

DD4: Yo creo que a veces que, aunque no tuvieras tu la idea de involucrarte en algún proyecto, o sea de alguna o otra manera, te vas involucrando. O sea es de los lados, por iniciativa propia, o a veces porque te lo solicitan.

DD4: O sea a veces, por ejemplo, si hay un proyecto en idiomas, y te enteras acá en desarrollo, y entonces empiezas a indagar de que manera me puedo integrar y de qué

manera mis materias pueden quedar ahí y colaborar, o sea y te vas comunicando y te puedes integrar. O sea no hay así como que una forma de que así se trabaja y así se haga, o sea, no sé si por el tamaño de la prepa, o sea generalmente terminamos todos nos involucramos, pero la verdad es que todos participamos,. Somos muy “arguenderos”

Pregunta 6

¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo?

DD5: La participación activa, como voluntaria, de buena gana,

DD4: Yo creo que la identificación, o sea en este caso con la institución, como que el ponerse la camiseta, yo creo que si, te empiezas a involucrar, a participar en proyectos hace que te sientas más identificado con el equipo, el que concreta, el que hace, el que aplauden.

D4: Se generan más ideas, o sea, yo tuve la oportunidad de participar en un proyecto interdisciplinario, y entonces un mismo problema visto desde otras áreas, te abre la mente totalmente, y eso es algo que yo creo que se da por ese liderazgo que nos dices, porque aprendes de todo.

VLC: Consideran que existan desventajas o retos?

DD5: Algunas veces se quedan cabos sueltos, no se concreta. A lo mejor tenias un proyecto que pensabas que iba a tener 10 fases, y al momento se llevaron 8, o 6, y no concluyo de la forma, o sea concluye exitosamente, se cumple el objetivo, pero no con el extra que habías pensado.

D4. Reto a nivel de relaciones personales, en que tienes que, definitivamente, es algo bueno pero es un reto aprender a trabajar y a tener un nivel de tolerancia diferente

porque no necesariamente vas a identificarte con todos los tipos de liderazgo, cuando tienes un solo líder es bien fácil, este es el estilo de liderazgo y se sigue., Pero cuando hay varios tipos de líder y pues tienes que aprender a trabajar con gente que es estructurada y con gente que a lo mejor no, y tienes que aprender a trabajar con los dos, y a rendir a los dos.

DD4: Creo que sí, somos muy creativos y participativos y que muchas veces hay una gran cantidad de proyectos que se presentan, y el reto sería, o sea, hacer un balance de cual recibiría un mayor beneficio, o sea, dependiendo de cuál sea el fin... O sea el reto sería darle prioridad a los proyectos y no llenarse se proyectitos, y es que son mil cosas y muchas ideas, y finalmente no se pueden aplicar todos. El reto sería dar prioridades y realmente discernir cuales son los proyectos que nos puedan dar el mayor beneficio. Es que aquí creo que nos tienen como que muy acostumbrados a participar. Aunque a veces como que cada quien quiere que salga su proyecto, o sea y finalmente no puedes llevar todos.

#### Pregunta 7

¿Cómo se coordinan entre ustedes directoras para llevar a cabo el trabajo?

DD4: Es entonces donde si se tiene que concentrar, o sea, el concentrar las ideas, los proyectos, en la junta donde están representadas todas las áreas, la de los martes. Ahí es donde presentamos, y en términos de los que se esté viviendo en ese semestre, es que se decide cuales proyectos se hacen.

VLC: Entonces desde ahí, de la junta de líderes formales determinan quienes participan en los proyectos?

D4: O sea casi siempre, desde mi punto de vista de maestra, en mi departamento, se expone un proyecto, cuando es de una idea que no generamos en el departamento, y las maestras que nos gusta, somos las que tenemos un poco mas iniciativa de decir, yo participo. Pero hay veces que nos dice la directora, requiero que participen todos, y entonces así es, o no invitan a ciertas materias específicamente

#### Pregunta 8

¿Creen ustedes que la comunidad perciba que hay múltiples líderes en la escuela?

DD4: Yo creo que siempre, si hay muchos líderes, yo creo que se siente el nivel de compromiso, y tiene que ver, incluso en cuanto tiempo pasan en la prepa. Hay gente que viene y solo imparte una clase y se va. Entonces su nivel de involucramiento es menor al de alguien que está aquí toda la mañana. O por ejemplo, si yo el imparto clase a 120 alumnos, es más probable que me inviten un proyecto a alguien que solo da una clase y se va.

D4: Yo creo que está muy bien identificado que hay múltiples lideres, pero está bien identificada la jerarquía. O sea mis alumnos me ven como líder en su grupo, pero no me van a poner en el mismo nivel del director. O sea hay muchos líderes pero se tiene bien identificado las jerarquías.

DD5: Yo creo que las jerarquías se ven relacionadas con la toma de decisiones.

#### Pregunta 9

¿Que rol juegan ustedes como lideres?

D4: como maestra. Yo siento que mi papel es ayudar a sacar lo mejor de los chavos, que se cumplan los objetivos de la clase, pero encaminados a que ellos den lo mejor, O sea realmente dar un paso para atrás, y que las estrellas de la materia sean ellos

y yo no. Por otro lado, como parte del equipo de maestros, si por ejemplo hay un proyecto que a mí se me facilita, y pues comprometerme y sacarlo adelante. Y si estoy en un proyecto en equipo, y lo que a mí se me facilite hacer, pues asumir la responsabilidad y sacar adelante el proyecto.

DD4: Yo como maestra, y como directora de departamento, yo si siento como que es así como que, iba a decir mediador, pero no me gusta tanto la palabra, porque creo que es opuesto a ser líder, creo que es mejor facilitador. Creo que tengo mis propias ideas y trato de concretar las ideas que tengo, pero a la vez siento, que como maestra o directora, es mi responsabilidad llevar las ideas de los otros a un nivel donde se escuchen y se puedan concretar, llevarlas a donde se pueda disponer de recursos. Os sea un papel como de facilitador, prácticamente facilitador con alumnos y maestros, y finalmente responsable, si, para el momento de una evaluación con la dirección.

DD5: De liderazgo me veo como al que despierta duda, creatividad, y como de que alcancen a ver diferentes puntos de vista, dentro de lo que son mis clases. Y pues desde el área de efectividad y comunicación, sería como asegurar que los diferentes proyectos vayan encaminados a hacia eso, hacia el objetivo que tiene la dirección del campus, hacia la misión y la prioridad que se haya establecido dentro de las 5 prepas, y en especial la prioridad que haya establecido mi jefe.

#### Pregunta 10

¿Creen que sea mejor trabajar bajo este esquema de liderazgo distribuido o creen que sería mejor que el liderazgo recayera sobre una persona?

DD4: Concentrarlo en una sola persona, creo que podría crear un poco de descontento. O sea podría disminuir en nivel de compromiso de una persona, el sentirse

involucrada en un proyecto, O sea definitivamente siempre hay una voz, porque existen jerarquías. Pero creo que si es importante, creo que ponerle nombre carita a los proyecto, o sea es parte del reconocimiento que hablábamos hace rato. O sea como se dice, compartir responsabilidades, aunque siempre haya un responsable finalmente.

D4: Al tener liderazgo compartido se crea por inercia en empowerment, para mí por ejemplo es de mis motivaciones mas fuertes para trabajar, o sea yo sé que se me valora y sé que yo tengo la capacidad y la motivación para seguir creando, o sea no nomas vengo doy mi clase y me voy, y si estuviera concentrado en una persona, yo creo que por más que buena fuera esa persona, creo que por la cantidad de proyectos, y la cantidad de ideas, de actividades y de dinamismo, no creo que se pudieran tomar llevar a cabo todas.

DD5: Mi experiencia laboral ha sido de esa forma, o sea ni siquiera me imagino como seria trabajar en un ambiente así.

D4: Yo si viví en un ambiente así, y creo que es muy limitante y poco efectivo, puesto que si esa persona no está disponible, pues los proyectos se paran hasta que esa persona esté disponible, Y yo creo que la cercanía, puesto que siempre vas a estar cercano a tu nivel jerárquico superior inmediato.

VLC: Cuál es el proceso que ha seguido la prepa para llegar a trabajar de esta forma, distribuyendo el liderazgo?

DD5: Así nacimos.

DD4: Yo opino igual, la concepción de la prepa fue así, de un liderazgo muy repartido, desde el inicio, yo creo que desde el inicio. Hemos tenido ya dos directores, y yo creo que todos dentro de sus diferencias, dos de ellas mujeres y un hombre, yo creo



todos traían ese tinte de vamos a responsabilizar a todos, vamos a incluir a todos, Te digo, tal vez en niveles diferentes. Tal vez algunos pensaban en involucrar a un gran grupo, otros quizás a un grupo más pequeño, pero si a dar a todos responsabilidades. Maestros, directores, incluso alumnos. O sea creo que así nos hicieron.

VCL: Como hacen las nuevas personas que llegan a trabajar aquí para familiarizar con este sistema, hay algún tipo de inducción, o cómo?

DD5: O sea, creo que para entrar a la prepa, debes de tener un perfil, o sea...jaja no se... medio loco..

D4: Yo desde que entre aquí lo entendí, no te tienen que decir, tengo tres años aquí, creo que desde la entrevista, sabes si te sientes parte de esto o no. Tengo tres años aquí y pues es un ambiente en donde no te dices como tiene que ser las cosas pero tú entiendes que son. La primera experiencia que me impacto, entre, y pues nunca había dado clase en prepa, y pues la primera impresión, de que vamos a dar tal tema, de que alguien me mandara la actividad y que alguien me mandara la presentación, me quede como que muy sorprendida, o sea, el hecho de tener una coordinadora de materia y demás, y pues en ningún momento me dijeron tienes que trabajar así. Pero en mi departamento ves que así se trabaja y que así salen las cosas bien, entonces tu solo te pones al ritmo. El querer involucrar te lleva a integrarte.

CD: Creo que donde se dan una ideas de que como trabajamos, seria la junta de arranque, y ahí presentamos los proyectos, y por ejemplo esas sesiones son muy importantes, en esas juntas fue donde se elaboro lo de la transformación de la misión de la prepa al cumplir los 10 años, o sea desde todos los puntos de vista. O sea esas reuniones son una muestra de cómo trabajamos aquí en el campus.

D4: O sea hay una junta de arranque, luego hay una junta por departamento y luego hay una junta por materia, y entonces así entiendes la manera en que se trabaja.