

## LIDERAZGO Y GESTIÓN EN EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR TECNOLÓGICA: UN ESTUDIO DESDE LA PERCEPCIÓN DOCENTE EN EL ESTADO DE TLAXCALA

Leadership and Management in Technological Higher Secondary Education: a study from the perception of teachers in the state of Tlaxcala

Liderança e Gestão no Ensino Médio Tecnológico: um estudo desde a percepção docente no estado de Tlaxcala

Ana Bertha Luna Miranda

ablumi@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3443-079x>

Hilda Flores Flore

hildaflores2503@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1303-0781>

### RESUMEN:

El objetivo de este artículo es analizar los factores relativos al liderazgo que dan fortaleza o limitan la gestión de los planteles de Educación Media Superior (EMS) de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y de Servicios (DGETI), en el Estado de Tlaxcala, México. A la fecha los planteles correspondientes en el Estado no han podido ascender en la escala del nivel de calidad establecida para su gestión, han permanecido por casi una década en los niveles más bajos de la escala establecida (del 1 al 4). Los esfuerzos realizados en su implementación no han logrado que avance al nivel 1 de consolidación (deseado). Su comprensión establece una ruta hacia la calidad en el modelo establecido para su desarrollo, con lo que da garantía a sus procesos y a la formación de sus egresados.

Esta investigación fue realizada bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y valorativo, bajo la técnica de encuesta. Participaron docentes frente a grupo y directivos. Entre los principales resultados y hallazgos de la investigación, con respecto a la motivación, carisma, estimulación intelectual y consideración individual se determina que: la comunidad académica percibe en un nivel aceptable la motivación recibida y poco conocimiento de sus necesidades individuales, que impiden su total satisfacción para poder elevar su liderazgo e influencia en la gestión de los planteles, lograr el camino hacia la mejora continua y llevarlos al nivel de consolidación en beneficio de la formación estudiantil.

**PALABRAS CLAVE:** GESTIÓN EDUCATIVA, LIDERAZGO, DIRECTIVO.

### ABSTRACT:

RECIBIDO 3 DE AGOSTO 2022 • CORREGIDO 30 DE AGOSTO 2022 • ACEPTADO 01 DE DICIEMBRE 2022



ARTÍCULO POR REVISTA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SE DISTRIBUYE BAJO UNA CREATIVE COMMONS RECONOCIMIENTO-NOCOMERCIAL-SINOBRA DERIVADA 3.0 INTERNACIONAL

This article presents the objective of analyzing the factors related to the leadership that give strength and/or limit the management of the Higher Secondary Education (EMS) schools of the General Directorate of Industrial Technological Education and Services (DGETI) in the State of Tlaxcala in Mexico. To date, the corresponding facilities in the state have not been able to rise up the scale of the quality level established for their management, and have remained for almost a decade at the lower levels of the established scale (four levels). The efforts made in this respect in its implementation, have not managed to advance to level 1 of consolidation (desired), its understanding establishes a route toward quality in the model established for its development, with what it gives guarantee to its processes and to the training of its graduates.

The research carried out under the quantitative approach, of descriptive and evaluative type, under the survey technique. Teachers in front of the group and managers participated. Among the main results and findings of the research, with respect to motivation, charisma, intellectual stimulation and individual consideration, it is determined that: the academic community, perceives at an acceptable level the motivation received and little knowledge of their individual needs, which impede their total satisfaction in order to increase their leadership and influence in the management of the schools, achieve the path to continuous improvement and bring them to the level of consolidation for the benefit of student education.

**KEY WORDS:** EDUCATIONAL MANAGEMENT, LEADERSHIP, MANAGER.

#### **RESUMO:**

O objetivo desse artigo é analisar os fatores relacionados a liderança que e/ou limitam a gestão das sedes de Educação Meia Superior (EMS) da Direção Geral de Educação Tecnológica Industrial e de Serviços (DGETI) no estado de Tlaxcala, México. Até hoje as sedes correspondentes no estado não puderam ascender a um nível de qualidade estabelecida para sua gestão, permaneceram por uma década nos níveis mais baixos da escala estabelecida (de 1 a 4). Os esforços realizados para sua implementação, não foram suficientes para alcançar a um nível 1 de consolidação (desejado), seu entendimento estabelece uma rota para a qualidade no modelo estabelecido para seu desenvolvimento, garantindo assim seus processos e a formação de seus egressados.

A pesquisa foi realizada com uma abordagem quantitativa, descritiva e avaliativa, através da técnica de survey. Participaram docentes e diretores. Entre os principais resultados e achados da pesquisa, no que diz respeito a motivação, carisma, estimulação intelectual e consideração, determinou – sé que: a comunidade acadêmica, percebe como aceitável a motivação recebida e pouco conhecimento das suas necessidades individuais que impedem a total satisfação para elevar sua liderança e influencia na gestão das sedes. E alcançar a melhoria contínua e levá – los ao patamar de consolidação em benefício da formação dos alunos.

**PALAVRAS CHAVE:** GESTÃO, EDUCACIONAL, LIDERANÇA, DIRETORES.

#### **INTRODUCCIÓN**

La década de 1960 marcó el inicio de diversos cambios debido a las transformaciones tecnológicas y a los cambios sociales de las comunidades, por lo tanto, las instituciones educativas

tuvieron que adaptarse a sus nuevos requerimientos. En consecuencia, la gestión y el liderazgo se convirtieron en aspectos entrelazados para mejorar la calidad educativa de las instituciones. En palabras de Pozner (2007) el liderazgo apunta a una visión de mejoramiento, de cultura de trabajo y de visión de futuro de una manera no coercitiva sino inspiradora.

Por otra parte, organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) también han manifestado su preocupación por el contexto desafiante al que se enfrentan los niños y jóvenes, comentando que es necesario asegurar el éxito futuro de estos estudiantes y formar líderes escolares que desempeñan una función clave para influir en la motivación de los maestros y afectar en el ambiente en que trabajan y aprenden (Stoll y Temperley, 2009).

En el contexto mexicano, la Educación Media Superior (EMS) para jóvenes de 15 a 18 años es un derecho humano reconocido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos desde 2012 (CPEUM, 2012, art. 3). Sin embargo, aunque fue una gran estrategia para brindar educación a todos estos jóvenes, la realidad es que la Secretaría de Educación Pública (SEP), muestra indicadores nacionales con una tasa de abandono del 10.3%, una eficiencia terminal del 67.5% y los datos de la trayectoria educativa permiten evidenciar que de cada 100 alumnos que ingresan a la primaria, 84 llegan a la EMS y de ellos solo 56 egresan del nivel medio superior (SEP, 2022). Mientras que en el Estado de Tlaxcala la tasa de abandono es del 13% y la eficiencia terminal del 65.7% (INEE, 2019). Por su parte, la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), que imparte EMS tecnológica, es decir, bachillerato y formación para el trabajo, muestra en sus siete planteles tlaxcaltecas, una tasa de abandono del 11.06% y una eficiencia terminal 75.12% para el ciclo escolar 2020-2021. Derivado de estos datos, Tlaxcala presenta una tasa mayor de abandono escolar lo que limita el desarrollo académico de los alumnos y la posibilidad de tener una mejor calidad de vida en el largo plazo.

Por lo antes expuesto, la figura de líder educativo cobra relevancia, como primer agente movilizador del cambio y con el rol de mejorar los resultados de aprendizaje (Weinstein, Hernández, Cuéllar y Flessa, 2015). En México y en conocimiento de esto, en 2008, se iniciaron los esfuerzos de profesionalizar a directivos en materia de gestión para lograr la calidad académica de la escuela a través de la promulgación de la Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS), pero tristemente la realidad fue que solo 9 docentes de cada 100 que ocupan cargos directivos se formaron en la materia, limitando sus funciones de mejorar de los resultados escolares (Morales, 2015 y Tuirán, 2013).

De la problemática mencionada, se determina que el liderazgo es primordial para generar una ruta de mejora objetiva que coadyuve en los planteles EMS para lograr las metas establecidas y se plantea el siguiente objetivo: Analizar los factores de impacto del liderazgo en docentes que ocupan cargo directivo en la gestión de los planteles educativos y que conducen a docentes frente al

grupo, al desarrollo óptimo para lograr los niveles máximos a través de la ruta de mejora establecida en el modelo para la EMST de la DGETI en el estado de Tlaxcala.

En la estructura del presente artículo se presenta el referente teórico conceptual y contextual, la estrategia metodológica de la investigación, resultados y su análisis y consideraciones finales.

## 1. ENFOQUE TEÓRICO-CONCEPTUAL

El liderazgo es un eje prioritario en la gestión para la calidad educativa, así como la cualidad necesaria en docentes responsables de establecer la dirección de las instituciones para marcar el rumbo hacia dónde se dirige la institución educativa, motiva a sus seguidores al logro de metas, objetivos e indicadores, razón de influencia que cobra relevancia cuando de calidad educativa se trata. En consecuencia, en este apartado se abordarán tópicos del liderazgo transformacional y de gestión escolar y calidad.

### LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Actualmente, el liderazgo es considerado el segundo factor más importante que contribuye al aprendizaje de la comunidad estudiantil, después de la labor y el ejercicio docente. Sus efectos en el aprendizaje son indirectos al ejercer influencia en la capacitación, compromiso y motivación del profesorado, así como en sus condiciones de trabajo (Bolívar, 2010). El liderazgo recae en la función directiva de los planteles educativos, en la cual se encuentra una fase de profesionalización, con el objetivo de que quienes fungen con actividad directiva sean agentes del cambio y de mejora de la calidad educativa (Parés, 2015).

Existen muchas teorías y enfoques sobre el liderazgo, sin embargo, bajo la consideración que los centros educativos están pasando por momentos de cambio, de adaptación y de aplicación de reformas educativas, la teoría del liderazgo transformacional se convierte en la adecuada para el contexto de cambio (Bernal, 2001).

El liderazgo transformacional surge en un contexto de movimientos sociales y políticos, gracias a las investigaciones iniciales de James Mac Gregor Burns, en 1978. Años más tarde, Bernard, Bass y Bruce enriquecieron el trabajo de Burns para definirlo como la capacidad del líder para movilizar la conducta de los seguidores a través de la influencia idealizada, la inspiración, y el carisma en el liderazgo promueve la estimulación intelectual o la consideración individual (Bass, 1999). Este tipo de liderazgo eleva la moral de seguidores y motiva (a desplazarse hacia las metas), de esta manera las interrelaciones entre el líder y sus seguidores se vigorizan, lo cual es la fuerza del cambio (Burns, 2003).

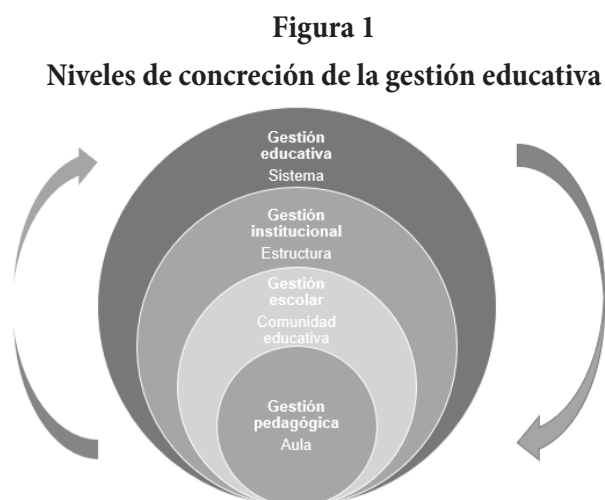
Siguiendo a Bass (1999) la influencia idealizada y el liderazgo inspiracional (motivación)

se pone en juego cuando la visión y deseo de futuro del líder están articuladas y, además, muestra el camino para llegar a la propuesta educativa. Otra cualidad es servir de ejemplo, ya que pone altos estándares de desarrollo y muestra determinación y confianza en su persona, lo cual inspira a seguidores en identificación a sus principios. La estimulación intelectual ocurre cuando el líder ayuda a sus seguidores a convertirse en una persona innovadora y creativa. La consideración individual ocurre cuando ejercen liderazgo y prestan atención a las necesidades de sus seguidores y apoyo e incluso influyen en el entrenamiento profesional, lo cual quiere decir que el líder delega tareas y oportunidades de crecimiento.

## GESTIÓN ESCOLAR

En palabras de Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra (2000) la gestión “es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas” (p. 1). Así que su estudio y ejecución se incrementa a consecuencia de las políticas de descentralización educativa, la evaluación de las instituciones y la mejora de su eficiencia en busca de la anhelada calidad.

La gestión en las instituciones es relevante porque permite la ejecución de planes, su evaluación y medición con el objetivo de replantearlos para mejorar. Por esta razón, los niveles de ejecución varían de acuerdo con el entorno donde se ejecutan, comenzando con un enfoque macro y terminando en un nivel micro, en el salón. De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2010) la gestión se divide en cuatro campos: la visión del sistema, su estructura, la comunidad educativa y el trabajo docente en el aula. De igual forma transita por una serie de niveles: inicia con la gestión educativa, pasa a la gestión institucional y gestión escolar para finalizar con la gestión pedagógica (Gómez, 2018) (ver figura 1).



**Nota. Secretaría de Educación Pública (2010)**

En el nivel macro o de sistema se ubica la gestión educativa la cual contiene la visión del propio sistema, en este nivel se registran las relaciones, intercambios entre los planes de estudio, los programas y las propuestas que llegan a la escuela; es decir, la política educativa. Con respecto a la gestión institucional, se enfoca en cómo cada institución se apropia de lo establecido en las políticas y lo adapta a su contexto particular. Los procesos de gestión escolar corresponden a las tareas realizadas por la comunidad académica en el ejercicio escolar, se delimitan por quien asume cargo de: dirección, docencia frente a grupo, servicios y también incluye la participación de la familia, con la finalidad de que se generen ambientes y procesos donde estudiantes y docentes se interrelacionan para mejorar sus aprendizajes, conforme a lo establecido en la política educativa (Gómez, 2018 y SEP, 2010). Al respecto de la gestión escolar la SEP (2010) la señala como:

El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica (p. 60).

El último campo, la gestión pedagógica, está relacionada con la acción docente y sus procesos de enseñanza, cómo asume el currículo, cómo evalúa e interactúa con el alumnado para asegurar sus aprendizajes. En esta investigación, la gestión escolar se refiere a la forma en que se organizan las instituciones educativas en su interior para que las cosas sucedan de forma correcta en beneficio del aprendizaje del estudiantado y se logre así la calidad. En la EMS mexicana los intentos por mejorar las prácticas de gestión apenas están madurando, a causa de la falta de sistematización, evaluación y trabajo coordinado entre planteles y subsistemas. Los autores Prieto y Ortega (2012) reconocen que este nivel carece de identidad propia, lo cual favorece la imitación de prácticas de gestión de otros niveles educativos. Producto de esa situación, la RIEMS trató de implementar nuevas formas de gestión y sistemas de información como parte de su tercer eje, visto en la sección anterior. Para esto "se implementó el Sistema de Gestión Escolar de la Educación Media Superior (SIGEMS) con 23 indicadores de calidad, suficiencia y pertinencia de los servicios educativos" (Cruz y Egidio, 2014, p. 112), sistema que aún continúa en vigencia, visto por la planta directiva del subsistema como requisito de llenado de datos, que la misma Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) indica y no como un medio para allegarse de información y compararse entre sí, por períodos y con otros planteles o subsistemas.

## CALIDAD EDUCATIVA

Al respecto de la calidad, existen posturas en contra y a favor, sin embargo, es innegable que su discurso y filosofía han provocado varios cambios en el sector educativo. Una de sus impulsoras

más importante en México fue Silvia Schmelkes, quien difunde el discurso de la Declaración Mundial de la Educación para todos, donde la calidad es establecida como la capacidad de satisfacer en cada niño sus necesidades de aprendizaje (Schmelkes, 2010 y UNESCO, 1990). En el mismo tenor de ideas, Rico (2016) comenta que la calidad educativa hace referencia a aspectos de desarrollo integral del sujeto, su desarrollo intelectual y social, por lo que la calidad es la relación estrecha entre recibir y brindar un servicio educativo excelente y organizado. Es así que el autor concluye: “Es entonces cuando emerge la relación educación – gestión – calidad, en donde todo proceso educativo debe ser planeado, gestionado y evaluado con un fin último, que es la calidad de la educación” (Rico, 2016, p. 61).

De igual importancia, Tünnermann (2006) explica que no basta con centrarse en el sujeto, sino que también es necesaria la intervención de otros componentes como “la formación, perfeccionamiento y condiciones de trabajo de los educadores; la participación de los actores del proceso educativo; la gestión moderna de la educación y la calidad misma de la institución educativa” (p. 10).

### **EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR TECNOLÓGICA EN TLAXCALA, MÉXICO (CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN)**

A nivel nacional existen tres modelos educativos de la EMS: bachillerato general, bachillerato tecnológico y profesional técnico. El bachillerato tecnológico, como se le conoce a la educación tecnológica de este nivel educativo, comenzó su impulso en la década de 1970, cuando la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN), reestructuraron sus planes de estudio para dar origen a los Colegios de Ciencias y Humanidades (CCH) y los Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) respectivamente. Tras una reestructuración, en 1971, se erigió la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) para coordinar, además de los Centros de Estudios Tecnológicos (CETIS), los Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT), que desde ese momento dejarían de pertenecer al IPN, y cambiarían su nombre a Centros de Bachillerato Tecnológico, industrial y de servicios (CBTIS) seguido de un número de identificación, de igual forma se identificó a los CETIS (Cruz y Egado, 2014).

Actualmente, la DGETI es la institución de EMS tecnológica más grande del país, con una infraestructura de 456 planteles, de los cuales 168 son Centros de Estudios Tecnológicos (CETIS) y 288 son Centros de Bachillerato Tecnológico, industrial y de servicios (CBTIS); además ha promovido la creación de al menos 288 Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado (CECYTE), los cuales ahora operan en un sistema descentralizado (SEP, 2015).

En el Estado de Tlaxcala, la matrícula de estudiantes de la EMS para el ciclo escolar 2017-

2018 fue de 56,570 estudiantes, de los cuales 29,906 (52.9%), están inscritos en la modalidad bachillerato tecnológico. Del total de la matrícula de Tlaxcala, 11,126 están incorporados a la DGETI, lo que equivale al 19.7%, por lo que se coloca en el tercer nivel de absorción más importante del estado, después del Colegio de Bachilleres (28.1%) y del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala (CECyTE) (22.7%), ambos sistemas estatales (Ibarrola, 2018; Robles y Pérez, 2019).

La DGETI en Tlaxcala tiene seis Centros de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS) y en un Centro de Educación Tecnológica y de Servicios (CETIS), en ellos se imparte educación tipo bachillerato y al mismo tiempo formación para el trabajo, por lo que es bivalente.

### **EL LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN Y LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (MARCO CONCEPTUAL)**

En palabras de Parés (2015), el liderazgo en México es un tema que por muchos años estuvo en el olvido, pero cobró relevancia cuando el interés del gobierno mexicano fue elevar el nivel de competitividad de egresados de la EMS y, en consecuencia, la prosperidad del país, lo cual requirió modificaciones estructurales primero a la Carta Magna y a las leyes que de ella emanan. Siempre se ha cuestionado acerca de la necesidad de conocer: ¿cómo eran asignados los cargos directivos en México antes de la Reforma Integral a la Educación Media Superior de 2008? ¿Por qué la importancia de la RIEMS y posteriormente la Reforma Educativa de 2013? Para iniciar, los cargos directivos, desde 1973, eran otorgados a través del crecimiento profesional denominado Escalafón (Parés, 2015), lo cual significaba que la antigüedad era uno de los principales criterios de asignación, seguido de la invitación de algún superior (Rivera y Cavazos, 2015) o de la recomendación del propio Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) quien también ejercía control en el proceso (López, 2015). Estos modos de ascenso limitaban el alcance de resultados y, en consecuencia, el aprendizaje en la comunidad estudiantil. Este panorama mostró la necesidad de transparentar sus procesos de selección y nombramiento, así como de su formación inicial y permanente para quien ocupaba un cargo de dirección (López, 2015).

En consecuencia, y bajo una enorme polémica y disidencia de parte del SNTE y de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE), se promulgó la Reforma Integral para la Educación Media Superior (RIEMS), de 2008, con el objetivo primordial de elevar la calidad educativa de las instituciones de EMS a través de un Marco Curricular Común (eje 1), la implementación de mecanismos de gestión institucional (eje 3) y la certificación del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) (eje 4), posteriormente renombrado Padrón de Buena Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior (PC-SINEMS).



Para su ejecución correcta y en conocimiento de las necesidades del sistema educativo se publicó el acuerdo 449 sobre el Perfil directivo. En dicho acuerdo se establecieron las competencias que se debían reunir para cargo de dirección de EMS, entre ellas la competencia del ejercicio del liderazgo a través de una administración creativa y eficiente de los recursos (criterio cinco; Acuerdo 449); además de otros requisitos relacionados con la formación académica. Esta fue la primera vez que se establecieron parámetros directivos y de liderazgo como competencias inherentes al cargo y para mejorar resultados de aprendizaje.

Más tarde, se promueve y promulga la Reforma Educativa de 2013, bajo la cual nació la Ley General de Servicio Profesional Docente. Dicha reforma cobró relevancia por estar bajo el amparo de la normativa constitucional derivada de la modificación al Artículo 3ro. Constitucional que reconoce el derecho de la ciudadanía a una educación de calidad, por lo que se legitiman los procesos de promoción a cargos directivos, a través de ejercicios de oposición y su evaluación. Fue así que con ayuda del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), hoy extinto, se crearon instrumentos de evaluación para la promoción de docentes a cargos directivos, “lo que se convirtió en un hecho inédito para el Sistema Educativo Mexicano, pues no existía un perfil directivo, ni instrumentos que validaron que aspirantes tuvieran el perfil necesario para cubrir actividades de índole directiva” (Parés, 2015, p. 161).

En 2019, se presentó el nuevo modelo educativo titulado Nueva Escuela Mexicana, el cual tuvo como propósito promover y asegurar el máximo logro de aprendizajes de infantes y adolescentes. Con este modelo se busca la equidad, la excelencia y la mejora continua de la educación, como lo ampara la Ley General de Educación (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019), por lo que se da continuidad al perfil directivo y el ejercicio de su liderazgo, a través del documento Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión, en el cual se reconoce al liderazgo pedagógico como rasgo de dirección eficaz con estrategias para lograr óptimos resultados académicos. A más de una década de ser contemplado en los documentos rectores del panorama educativo nacional, el liderazgo aún enfrenta grandes retos, entre ellos profesionalizar al personal que ejerce cargo de dirección y mejorar los resultados educativos, a través de la dirección correcta del equipo de docentes.

Analizar desde el enfoque de liderazgo transformacional como factor para la gestión, así como su influencia en la ruta de mejora para lograr la calidad en los planteles de CBTIS y CETIS del Estado de Tlaxcala, es el objetivo de este artículo, el cual a través de los resultados permitirá diagnosticar la situación actual, establecer estrategias de mejora y, por supuesto, mejorar los resultados al interior de la DGETI de Tlaxcala.

### 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La investigación se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo valorativo y transversal, se utilizó la estadística descriptiva valorativa para el análisis de los datos y de inferencia estadística para la prueba de hipótesis por comparación de medias en muestras independientes con el estadístico T Student.

Las variables independientes definen el perfil de los sujetos y las dependientes que se analizan corresponden a los núcleos temáticos elaborados a partir del sustento teórico de la investigación, se determinan los resultados a partir del análisis de las variables que definen el liderazgo ejercido desde el enfoque del liderazgo transformacional para la gestión (Motivación, carisma, estimulación intelectual y consideración individual).

**Población y muestra.** La muestra comprendió docentes frente a grupo y personal docente con cargo directivo de los seis planteles de CBTIS y un CETIS adscritos a la DGETI del Estado de Tlaxcala. Su elección fue al azar, con muestras intencionales debido a que las sociedades estaban experimentando la pandemia COVID19 y el confinamiento provocó que fuera tipo censo; con los que pudieran participar en el momento del levantamiento de la información. Participaron en total 172 sujetos, de los cuales 157 realizaban actividades docentes frente a grupo (91%) y el resto, 15 docentes con cargo directivo, equivalente al (9%). En cuanto a la participación por sexo fue de 93 docentes mujeres (54%) y 79 docentes hombres (46%).

**Diseño, construcción, validación y aplicación del instrumento.** El diseño del instrumento bajo la técnica de encuesta tomó como punto de partida el estado del arte (estado de la cuestión) del tema elegido, referente a gestión, calidad educativa y liderazgo con relación al planteamiento del problema de la investigación, con un total de 102 ítems. La validez del contenido del instrumento se realizó mediante el Modelo de Lawshe (1975), y modificado por Tristán (2008). La dictaminación se realizó por cinco personas que actuaron como jueces expertos en el tema.

El constructo fue validado de manera cualitativa en coherencia, relevancia, claridad y pertinencia de cada uno de los ítems. Una vez obtenido el escrutinio, se obtuvo la razón de validez de contenido (CVR). La CVR' del instrumento fue de 0.92. De manera cuantitativa se midió la confiabilidad interna del instrumento con el Alfa de Cronbach que obtuvo un valor del .92 para los ítems en total. El valor obtenido para la dimensión liderazgo fue del .89. El instrumento se aplicó por medio del Google Forms. El análisis de los datos se realizó con bases de datos capturadas en Microsoft Excel e IBM SPSS Statistics 25.

#### 4. RESULTADOS Y SU DISCUSIÓN

Los resultados de la primera parte incluye datos sociodemográficos que caracterizan el perfil de docentes y de directivos participantes en la investigación y en la segunda parte se presenta el análisis valorativo y de prueba de hipótesis de los factores críticos que caracterizan el liderazgo ejercido en

en el proceso de gestión institucional de los CBTIS y CETIS de Tlaxcala.

## PARTE I. CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DE PARTICIPACIÓN

El 54% de los participantes corresponde a docentes mujeres y el 46% a docentes hombres; la agrupación por edad muestra que los de 31 a 40 años están agrupados en un 34%, los de 41 a 50 años en un 30%, el 19% tiene de 51 a 60 años, el 9% supera el grupo de los 61 años o más y el 8% tiene 30 años o menos.

En el nivel de estudios el 50% corresponde al nivel de licenciatura, el 48% tiene estudios de maestría y solamente el 1% nivel de doctorado y el 1% restante estudios a nivel técnico. Las áreas de formación en el nivel licenciatura indican que el 25% de los perfiles corresponden a ingeniería, manufactura y construcción, el 24% a áreas de ciencias sociales y administración y el 22% en ciencias exactas; con menor porcentaje de frecuencias están los que participan en áreas de artes y humanidades con el 13%, en ciencias de la salud el 2% y agronomía y veterinaria el 1%.

Con respecto a los estudios de maestría, el 35% se ha profesionalizado en educación, el 27% en disciplinas de las ciencias sociales y administrativas, 22% en ciencias naturales y exactas y el 11% en ingeniería, manufactura o construcción. Los resultados revelan que de los que tienen maestría (48%), las mujeres tienen una mayor participación con el 29% y solo un 1% tiene estudios de doctorado y que el 19% son hombres. La participación por plantel y municipio en el estado de Tlaxcala revela que: el CBTIS 153 de San Pablo del Monte tuvo el 27% de participación, el CBTIS 03 de Tlaxcala capital el 24%, seguido del CBTIS 61 de Huamantla con el 21% y el CETIS 132 participó con el 13%. Los planteles con menor participación fueron el CBTIS 154 de Calpulalpan con el 6%, el CBTIS 211 de San Jorge Tezoquipan también con 6% y CBTIS 212 de Tetla con el 3% de participación. La participación por función a cargo fue del 91% para docentes frente a grupo y el 9% para docentes con cargo directivo. De los docentes con cargos directivos se encontró que el 90% tienen una contratación de base y el 10% una contratación 95.

Estos datos nos muestran que las mujeres docentes tiene una mayor participación laboral en la EMS de Tlaxcala, específicamente en la DGETI; también permite evidenciar que se cuenta con personal que tiene estudios de licenciatura en diversas áreas de formación; pero que la mayoría ha realizado estudios de maestría enfocada al área educativa, lo que señala su nivel de preparación profesional enfocado no solo a la educación tecnológica sino también áreas de su interés por mejorar su práctica docente a través de la profesionalización y educación continua. De igual forma, los datos revelan que en su mayoría tienen entre 31 a 50 años de edad, lo cual se relaciona con su madurez y experiencia en el ámbito educativo.

Con respecto a los cargos directivos los resultados revelan que estos puestos fueron ocupados, en un 93%, por personal de base y el 7% por personal con contrato 95 (contrato con

con derechos laborales limitados), cuyas prestaciones son menores a los de base. También se encontró que el grupo docente con cargo directivo tenía más de 15 años de servicio en el subsistema (13%); que los cargos de subdirector entre 5 hasta 15 años de servicio (20%) y en cargo de jefatura de departamento desde un año hasta 10 años (67%), por medio de esta información se determina que la antigüedad en el subsistema es el factor más relevante para ocupar cargos de mayor responsabilidad y jerarquía organizacional.

## PARTE II. LIDERAZGO Y GESTIÓN DICOTOMÍA PARA LA RUTA DE MEJORA

En este apartado se analizan cuatro variables del liderazgo transformacional: carisma, motivación, estimulación intelectual y consideración individual. Para hacer más ordenado el análisis de las variables se agruparon en dos subgrupos, en el primero se analizó carisma y motivación; en el segundo estimulación intelectual y consideración individual. En total se analizaron 12 ítems (por medio de los indicadores) que determinan el nivel de articulación con las dimensiones y las variables correspondientes.

A continuación, se muestran los resultados por grupo de indicadores de las 4 variables correspondientes al liderazgo ejercido y analizado desde el modelo de liderazgo transformacional.

### 2.1 Motivación y carisma

En este factor o categoría del liderazgo transformacional, se analizó desde la perspectiva docente dos variables correspondientes: motivación y carisma, con un total de 6 indicadores para cada una, los cuales obtuvieron un promedio de 58% de efectividad, en la medición descriptiva valorativa se determina y se encuentran en un nivel: general de desarrollo, de la escala establecida (Figura 2).

**Motivación.** Este factor representado por la variable motivación se interpreta como la cualidad directiva que moviliza a las personas hacia la consecución de un objetivo o meta. Los resultados del algoritmo de respuesta positiva más favorables mediante sus indicadores, Se encontró que la comunidad docente frente a grupo siente orgullo de trabajar en el plantel que les corresponde y en general para la DGETI Tlaxcala, con el 65% de efectividad, por lo que se ubica en un nivel aceptable. Otro aspecto de importancia en los resultados es que el liderazgo educativo ejercido en cada uno de los siete planteles, ha sido capaz de construir una visión que motiva a los docentes a ejercer un liderazgo en el aula, apenas con el 61% de efectividad; además, el directivo emprende acciones como el reconocimiento a los docentes que realizan bien su labor, con un 61% de efectividad, ambas variables se ubican en un nivel solo de aceptable.

Los resultados del indicador motivación, manifiestan el orgullo de pertenencia y adscripción

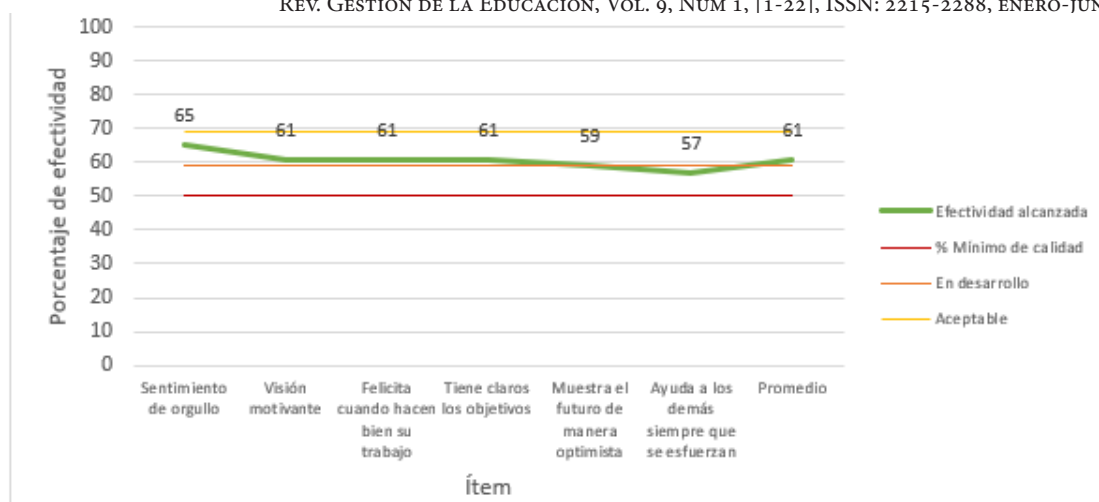
a la DGETI de Tlaxcala, factor que determina la identidad de los docentes hacia los planteles de este subsistema. De igual forma, permiten reflexionar sobre el rol que asume la comunidad directiva en su papel de generar un ambiente de trabajo propicio, en donde la planta docente se sienta motivada e identificada con la visión de prospectiva hacia el plantel, los docentes como integrantes de la comunidad académica manifiestan identidad institucional al sentir involucramiento y con sentimiento de orgullo y pertenencia a las actividades realizadas y al propio subsistema; así mismo la planta docente valora el reconocimiento de su desempeño en el plantel en el nivel de aceptable.

Estos hallazgos corresponden con los de Hernández (2011) quien comenta que docentes de CECYTE-IPN y CETIS-DGETI muestran orgullo de pertenecer a sus instituciones, gracias a que perciben que su desempeño docente es valorado y reconocido. Lo anterior permite demostrar la importancia de los esfuerzos directivos hacia la motivación positiva de la planta docente y el propio involucramiento, ya que es un factor clave que permite alcanzar lo establecido en el plan de mejora y estratégico. Tal como lo mencionan Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2016) la motivación es el primer factor determinante para avanzar en los proyectos educativos desde los procesos de dirección y de gestión. Y si bien se ha alcanzado un nivel aceptable aún falta un esfuerzo en el desempeño directivo, que permita alcanzar mayor nivel en los logros y metas propuestas en su labor de gestión en los planteles.

**Carisma.** El liderazgo transformacional considera el carisma de las personas que ejercen cargos directivos como el medio para lograr que los grupos de trabajo se comprometan de forma emocional con el fin de realizar actividades de origen del líder (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2016). Los resultados de este segundo indicador revelan que la variable mejor valorada, con el 61% de efectividad, es sobre la claridad del liderazgo establecida en sus propósitos, se determina en un nivel de aceptable; pero también evidencia que la percepción sobre la construcción de un futuro optimista se determina en un nivel de desarrollo, variable que determina el 59% de efectividad, por lo que es necesario realizar actividades que mejoren este nivel de percepción.

La tercera variable el ayudar a los demás en caso necesario también se ubica en un nivel en desarrollo, con el 57% de efectividad, revelando la disponibilidad del liderazgo ejercido por la parte directiva, el promedio de estas variables se determina en nivel de aceptable por encima de la banda de desarrollo, sin embargo, se tendrán que realizar acciones que las refuercen para apoyar al personal docente y así mantener una brecha menos distante entre el nivel actual y el de excelencia requerido (Ver figura 2 y tabla 1).

**Figura 2**  
**Porcentaje de efectividad de Motivación y Carisma**



La prueba de hipótesis se realizó mediante el estadístico T Student (inferencia estadística) aplicada a los 6 ítems que representan los indicadores de las variables de este primer grupo, los resultados obtenidos permiten rechazar la hipótesis nula (Ho) en el nivel de bueno y aceptable (la motivación y el carisma del líder son factores que cubren el liderazgo transformacional en un nivel promedio de aceptable), resultados que son coincidentes con el porcentaje de efectividad de los mismos indicadores correspondientes a motivación y carisma. La planta docente frente a grupo y con cargos directivos, valoran una variable el orgullo de pertenecer al subsistema en el nivel de bueno (se rechaza la Ho) y las restantes en el nivel de aceptable (rechaza la Ho), en las que el reconocimiento hacia la comunidad docente, la claridad en los objetivos, el futuro optimista y la ayuda a los demás se encuentran por debajo de la media entre todas las variables, con un promedio igual a 3.61 en una escala de 1 a 5 (ver tabla 1).

Variable	Variable	Efectividad alcanzada y significancia 1	Media	T Student	Sig. (bilateral)	Sig. (bilateral)
Motivación	77.Fomenta el sentimiento de orgullo de trabajar en este plantel	65% Aceptable	3.77**	2.687	.008	Se rechaza la Ho, Nivel alcanzado: Bueno
	78. Construye una visión motivante del futuro	61% Aceptable	3.65*	6.174	.000	Se rechaza la Ho Nivel alcanzado: aceptable
	79. Reconocimiento Felicita personalmente a los compañeros cuando hacen bien su trabajo	61% Aceptable	3.58*	5.271	.000	Se rechaza la Ho Nivel alcanzado: aceptable
Carisma	76. Tiene claros los objetivos	61% Aceptable	3.60*	5.648	.000	Se rechaza la Ho Nivel alcanzado: aceptable

	75. Muestra el futuro de manera optimista	59% En desarrollo	3.58*	5.553	.000	Se rechaza la Ho Nivel alcanzado: aceptable
	74. Ayuda a los demás siempre que se esfuerzan	57% En desarrollo	3.47*	4.287	.000	Se rechaza la Ho Nivel alcanzado: aceptable
	<b>Promedio</b>	<b>60.67%</b>	<b>3.61</b>			
<p>1 de 90% -100%= Excelente; De 80%- 89%=Muy bueno; 70%-79%= Bueno; De 60% - 69%=Aceptable; De 50%- 59%= En desarrollo; &lt;50% = Fase inicial            Interpretación: Excelente ****<math>\mu=4.5-5</math>; Muy bueno ***<math>\mu=4-4.4</math>; Bueno **<math>\mu = 3.5-3.9</math>; Medianamente aceptable* <math>\mu =3-3.4</math>; No aceptable <math>\mu &lt;3</math> u= Valores de comparación.</p>						

## 2.2 Estimulación intelectual y consideración individual

En este apartado se presentan los resultados de los indicadores correspondientes a las variables: estimulación intelectual y consideración individual, las cuales a través de seis indicadores obtuvieron un promedio general del 56.1% de efectividad, situándose en un nivel, en promedio de desarrollo en la escala propuesta (ver gráfico 2).

Estimulación intelectual. Es la capacidad que se manifiesta en la planta docente para completar las tareas que contienen ideas innovadoras y solucionar problemas o prevenirlos propuestos a través de planes de la dirección, este componente es la llave del liderazgo que alienta a mejorar la organización a través de la creatividad y creación de conocimientos para desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Yasin, Nawab, Komal y Tahira, 2014).

Eventualmente, se pudiera justificar que la inercia en el trabajo de este subsistema se deriva de largos años de existencia en el mercado educativo (DGETI Nacional, 50 años y DGETI Tlaxcala, 40 años), sin embargo, la realidad es que carece de experiencia propia en la mejora de sus procedimientos, un ejemplo de esto: su Manual de Organización, data de la década de los 90', lo que hace necesaria su adecuación al contexto actual para el subsistema y para cada plantel. Por lo anterior, es recomendable la implementación de un enfoque por procesos, que permita identificar los procedimientos de cada área y a su vez establecer indicadores de resultados, éstos últimos les permitirán en un futuro cercano adaptarse al aprendizaje organizacional que los conduzca a la ruta de la mejora continua.

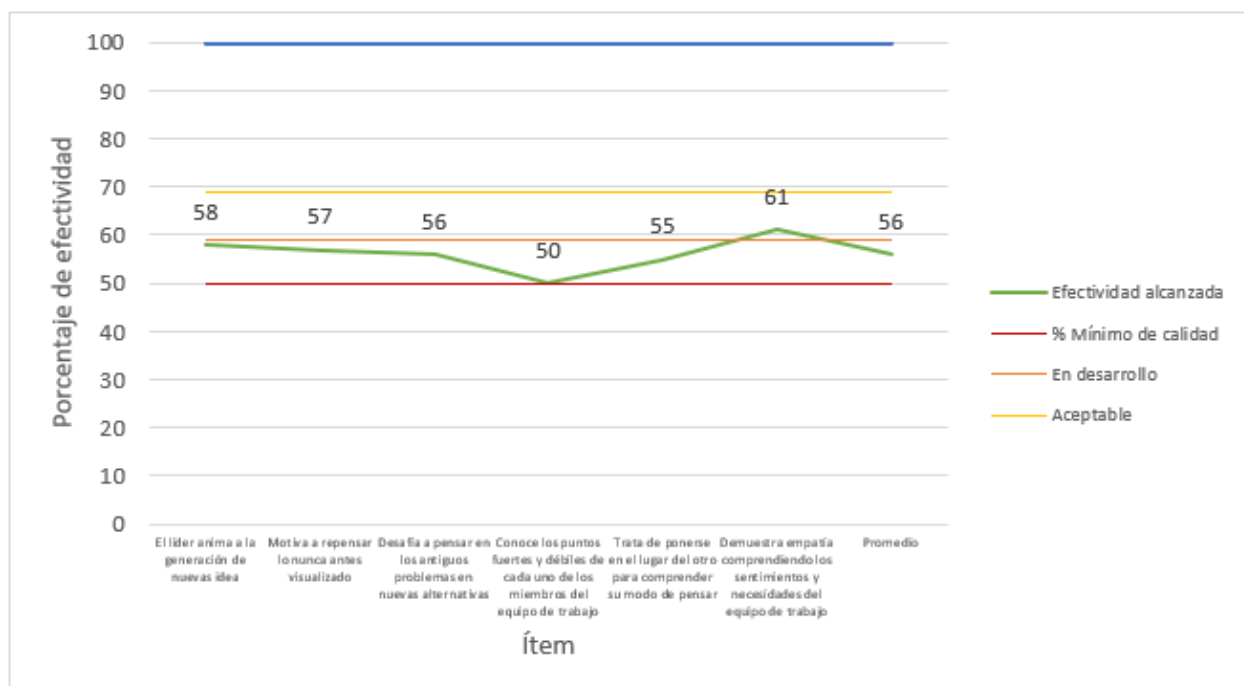
Consideración individual. El líder transformacional juega un rol de mentor, al distribuir las responsabilidades entre sus seguidores, dando oportunidad a su crecimiento y actualización a cada docente en el proceso. Esta consideración individual como persona importante genera esfuerzos en colectivo (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2016). La variable de consideración individual se constituyó con tres indicadores. La variable con menor porcentaje de respuestas positivas es para la falta de conocimiento, por parte del directivo, de las habilidades y debilidades de su equipo de

de trabajo en actividades colaborativas, lo que impide su ubicación en las áreas más afines a sus fortalezas para obtener mejores resultados.

La segunda variable permite señalar que el liderazgo que los CBTIS y CETIS de Tlaxcala tratan, lo ejercen profesionales con empatía que tratan de ponerse en el lugar del otro, para entender el modo de pensar de su planta docente, pero no logran comprenderlos. Desde la percepción de la comunidad académica se logra en este rubro el 55% de efectividad. Es determinante que cuando se trata de entender los sentimientos del equipo de trabajo, el resultado mejora, con el 61% de efectividad. Estos resultados, demuestran que la parte directiva trata de ser empática y con un enfoque humanista con sus equipos de trabajo, pero no lo logran debido a la falta de conocimiento, de empatía, de la falta de conocimiento de las habilidades docentes de sus integrantes y de colaboración en el desarrollo de las actividades correspondientes a cada plantel, por lo que se invita a demostrar verdadero interés en el personal de la comunidad académica para conocer las necesidades laborales y de esta manera elevar la influencia del líder en su plantel correspondiente. (ver figura 3).

**Figura 3**

**Estimulación intelectual y Consideración individual**



**Fuente:** Elaboración propia con base a los resultados



De igual forma, los resultados obtenidos con la ayuda del estadístico T Student para una muestra, determina una valoración de no aceptable (no se rechaza la  $H_0$ ), a un valor de comparación menor a u de tres ( $u < 3$ ), resultado que coincide con el porcentaje de efectividad. Estos resultados para el indicador consideración individual, se presentan como el indicador que requiere pronta atención, en consecuencia, es necesario proponer estrategias que impulsen el desarrollo de cada miembro del plantel considerando sus fortalezas (ver tabla 2).

Tabla 2

## Estimulación intelectual y consideración individual

	Ítem/Variable	Efectividad alcanzada y significancia 1	Media	T Student	Sig. (bilateral)	Sig. (bilateral)
Estimulación intelectual	80. Anima a la solución de problemas, a través de la generación de nuevas ideas	58% En desarrollo	3.52*	4.863	.008	Se rechaza la $H_0$ Medianamente aceptable
	82. Motiva a su grupo de trabajo a crear ideas que obliguen a repensar en lo que nunca han pensado o visualizado	57% En desarrollo	3.48*	4.365	.000	Se rechaza la $H_0$ Nivel alcanzado: aceptable
	81. Desafía a pensar en los antiguos problemas en nuevas alternativas	56% En desarrollo	3.43*	3.888	.000	Se rechaza la $H_0$ Medianamente aceptable
Consideración individual	83. Conoce los puntos fuertes y débiles de cada uno de los miembros del equipo de trabajo	50% En desarrollo	3.19	5.609	.000	Se rechaza la $H_0$ No aceptable
	84. Trata de ponerse en el lugar del otro para comprender su modo de pensar	55% En desarrollo	3.42*	3.860	.000	Se rechaza la $H_0$ Medianamente aceptable
	85. Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades del equipo de trabajo	51% En desarrollo	3.59*	5.456	.000	Se rechaza la $H_0$ Medianamente aceptable
	Promedio	56.17%	3.43			
1 de 90% -100%= Excelente; De 80%- 89%=Muy bueno; 70%-79%= Bueno; De 60% - 69%=Aceptable; De 50%- 59%= En desarrollo; <50% = Fase inicial Interpretación: Excelente **** $\mu$ =4.5-5; Muy bueno *** $\mu$ =4-4.4; Bueno ** $\mu$ = 3.5-3.9; Medianamente aceptable* $\mu$ =3-3.4; No aceptable $\mu < 3$						

## CONCLUSIONES

Se puede decir como conclusión de la valoración de la dimensión del liderazgo que determinan la capacidad directiva de los CETIS Y CBTIS a través de los factores representados por las variables del liderazgo transformacional propuestos por Bernard Bass como factor en la gestión y su influencia en la ruta de mejora para lograr la calidad en los planteles de CBTIS y CETIS pertenecientes a la DGETI en el Estado de Tlaxcala, México, que: La planta docente está comprometida con las metas para lograr la calidad educativa, en consecuencia y derivado de que los planteles de la DGETI en Tlaxcala imparten educación tecnológica, los perfiles docentes de licenciatura son afines y se han profesionalizado con estudios de posgrado relacionados con la educación o con la administración según el cargo en la gestión educativa.

En relación con la representación docente con cargos de dirección, uno de los hallazgos es que se cuenta con una planta directiva que, con respecto a la antigüedad laboral, demuestra ser un factor relevante que determina la experiencia adquirida de su comunidad docente con cargo directivo, seguido del factor tipo de contratación, ya que al tener más antigüedad podrían tener más experiencia, sin embargo paradójicamente se podría limitar el acceso de personal de nuevo ingreso y que se pudiera contar en los planteles con nuevas visiones de mejora y cambios en la manera de hacer las cosas.

Con respecto a los indicadores del liderazgo transformacional, acordes a la gestión requerida para la mejora, estos fueron percibidos de forma general, en un nivel aceptable; es decir, que las acciones del liderazgo ejercido apenas están en etapa intermedia que se determina de aceptable a en desarrollo, en una escala propuesta que inicia en afinidad a lo deseado, en desarrollo, aceptable y consolidado.

La ruta hacia una mejor gestión que empatiza con la disposición del personal, invita a realizar acciones por parte de la gestión directiva para reducir la brecha entre la percepción actual y el logro del nivel de excelencia. De forma particular para cada indicador se puede deducir lo siguiente: en lo que se refiere a la motivación las acciones deben encaminarse a generar un ambiente laboral donde se priorice el trabajo colaborativo, la pertenencia y el orgullo de ejercer la labor del docente en los CETIS Y CBTIS de Tlaxcala.

Con respecto a la variable carisma, las acciones del líder deben mostrar un futuro claro y mejor, en congruencia con la misión y visión institucional del subsistema educativo, sumado a la manifestación de apoyo hacia su planta académica de docentes, estudiantes y sus familias.

En función de las acciones ejercidas hacia la estimulación intelectual se sugiere una invitación al líder para dirigir esfuerzos hacia nuevas perspectivas de trabajo con acciones que desafíen al personal y los lleven a salir de la monotonía de las actividades diarias.

Para la mejora de los indicadores con respecto a la consideración individual, se concluye que en las instituciones educativas se trabaja con un grupo de personas cuyos intereses, habilidades, actitudes y sentimientos son diferentes e importantes para el desarrollo del plantel, por lo que se debe mostrar interés asertivo para su total satisfacción.

Finalmente y gracias a lo anterior podemos decir que el liderazgo y el papel de quien ejerce la función directiva de cada uno de los planteles analizados, en su rol de mentoría, juega un papel importante en el ejercicio de su gestión; encaminada a cumplir metas planteadas en el desarrollo del modelo educativo en EMS, ya que la capacidad de liderazgo inspira con sus acciones, a la planta docente, a mejorar su desempeño frente a grupo y como consecuencia mejorar los resultados de aprovechamiento en sus estudiantes.

Determinado por medio de los resultados el nivel alcanzado en la evaluación del desempeño directivo desde la perspectiva del docente y de acuerdo con los principios de liderazgo de escuchar, atender, reconocer y satisfacer las necesidades docentes y sus requerimientos laborales, debe ser una manifestación continua en el ejercicio cotidiano del líder, ejercido en la capacidad directiva del plantel; aunado a la visión para el establecimiento de estrategias de empoderamiento y desarrollo de habilidades y saberes docentes de una manera más efectiva, a fin de que los conduzcan de forma colaborativa a la excelencia educativa en el camino de la Mejora Continua, en beneficio de su desarrollo personal y profesional, de sus estudiantes, de su institución y en beneficio de sus comunidades en el entorno social.

## REFERENCIAS

- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J, Recart, O. y Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Red Paideia. Revista de Educación. 29, 15-43. <https://www.researchgate.net/publication/255633748>
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1) 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bernal, J. L. (2001). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. Anuario de Investigación, 1-47. [http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos\\_propios/pdf/02\\_lidtrans.PDF](http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF)
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?: Revisión de la investigación y propuesta. Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación, 3(5), 79-106. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>

- Burns, J. (2003). *Transforming leadership: a new pursuit of happiness*. New York: Grove Press. [https://books.google.com.mx/books/about/Transforming\\_Leadership.html?id=d5r6dul5Mv0C&redir\\_esc=y#:~:text=In%201978%2C%20Pulitzer%20price%20and,shape%20the%20course%20of%20history](https://books.google.com.mx/books/about/Transforming_Leadership.html?id=d5r6dul5Mv0C&redir_esc=y#:~:text=In%201978%2C%20Pulitzer%20price%20and,shape%20the%20course%20of%20history).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2019). *Ley General de Educación*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) (2012). Artículo 3°. [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/dof/CPEUM\\_ref\\_201\\_09feb12.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/dof/CPEUM_ref_201_09feb12.pdf) desde el liderazgo educativo. *Pedagogía y Sociedad*, 21(53), 80-104. <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/755>
- Cruz, S, y Egido, I. (2014). La educación tecnológica de nivel Medio Superior en México. *Foro de Educación*, 12(16), 99-121. 10.14516/fde.2014.012.016.004
- Gómez, E. (2018). *Educación en competencias: reflexiones sobre la enseñanza de la historia*. Puebla, Pue.: El errante.
- Hernández, A. (2011). La motivación y satisfacción laboral de los docentes en dos instituciones de enseñanza media superior. *Investigación Administrativa*, 69(1), 69–80. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S244876782011000200069&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S244876782011000200069&script=sci_arttext)
- Ibarrola, M. (coord.). (2018). *Los desafíos que enfrenta la formación de los jóvenes para el trabajo del siglo XXI. Las escuelas de nivel medio superior y otras alternativas*.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). (2019). *La educación obligatoria en México. Informe 2019*. [https://www.inee.edu.mx/medios/informe2019/stage\\_01/cap\\_0201.html](https://www.inee.edu.mx/medios/informe2019/stage_01/cap_0201.html)
- López, M. (2015). The appointment of school leaders in Mexican Primary Schools: an exploratory study of the system of promotion. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 55-79. <https://doi.org/10.4471/ijelm.2015.04>
- Morales, G. (2015). Formación para la innovación en Educación Media Superior. Una experiencia formativa de directores escolares en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69, 229–240.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (1990). *Declaración Mundial sobre Educación para Todos*. Nueva York: UNESCO. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127583\\_spa/PDF/127583spa.pdf.multi](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127583_spa/PDF/127583spa.pdf.multi)
- Parés, I. (2015). Liderazgo educativo en México. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 143-172. 10.17583/ijelm.2015.1575

- Pedraja, L., Rodríguez, E., y Rodríguez, P. (2016). Estilos de Liderazgo de dirección escolar y logro académico de los estudiantes: un estudio exploratorio. *Interciencia*, 41 (11), 748-756. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33948191004>
- Pozner, P. (2007). El directivo docente como líder de la gestión educativa. *Revista REDES*, 23, 19–27. <https://redaprende.colombiaaprende.edu.co/metadatos/recurso/el-directivo-docente-como-lider-de-la-gestion-educ/>
- Prieto, L y Ortega F. La gestión en la educación media superior. Primer Congreso Internacional de Educación, 1019-1028. [http://cie.uach.mx/cd/docs/area\\_04/a4p8.pdf](http://cie.uach.mx/cd/docs/area_04/a4p8.pdf)
- Rico, D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.12v.1i.445>
- Rivera, J.M y Cavazos.,J. (2015). La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica (CETIS y CBTIS) del estado de Tlaxcala. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6 (11), 359-380. <http://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/181>
- Robles., V y Pérez, G. (2019). Panorama educativo de México. Indicadores del Sistema Educativo Nacional 2018. Educación básica y media superior.
- Schmelkes, S. (2010). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. OEA Organization of American States/ SEP Secretaría de Educación Pública México. <https://www.ciudadguadalupe.gob.mx/trans2/Bibliografias/Mejora%20profesional%20para%20asegurar%20la%20calidad%20Educativa/7.-bam-hacia-mejor-calidad-escuelas-schmelkes.pdf>
- Schmelkes, S. (2010). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. OEA Organization of American States/ SEP Secretaría de Educación Pública México. <https://www.ciudadguadalupe.gob.mx/trans2/Bibliografias/Mejora%20profesional%20para%20asegurar%20la%20calidad%20Educativa/7.-bam-hacia-mejor-calidad-escuelas-schmelkes.pdf>
- Secretaria de Educación Pública (SEP). (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. SEP. México D.F. [http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/GESTIONESCOLARORIENTE2019/document/3.-\\_GESTION\\_DEL\\_FACTOR\\_HUMANO\\_Y\\_LIDERAZGO/Modelo\\_de\\_Gestion\\_Educativa.\\_Escuelas\\_de\\_Calidad.pdf](http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/GESTIONESCOLARORIENTE2019/document/3.-_GESTION_DEL_FACTOR_HUMANO_Y_LIDERAZGO/Modelo_de_Gestion_Educativa._Escuelas_de_Calidad.pdf)
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2022). Marco Curricular Común de la Educación Media Superior. SEP. México.
- Stoll, L., y Temperley, J. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

- Stoll, L., y Temperley, J. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).*
- Tristán, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 6, 37–48.
- Tuirán, R. (2013). *Educación Media Superior: Los desafíos en puerta.* SEP. México
- Tünnermann, B. (2006). Pertinencia y calidad de la educación superior. <http://iep.udea.edu.co:8180/entornoPGU/bitstream/123456789/258/1/Pertinencia%20Calidad%20Educacion%20Superior%20-CarlosTunnermann.pdf>
- Weinstein, J., Hernández, M., Cuéllar, C., y Flessa, J. (2015). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región.*
- Yasin, G., Nawab, S., Komal, K. y Tahira, N. (2014). Relationship of intellectual stimulation, innovations and Smes performance: Transformational leadership a source of competitive advantage in Smes. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74–81. 10.5829/idosi.mejsr.2014.19.1.12458