

---

## CAMINOS PARA LA MEJORA: ESTUDIO EXPLORATORIO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LOS INSTITUTOS TECNOLÓGICOS DEL ESTADO DE MICHOACÁN (MÉXICO)

Rafael Madrigal Maldonado \*

Emilio Álvarez Arregui \*\*

**SÍNTESIS:** La metodología del estudio exploratorio del liderazgo directivo que se aborda en este artículo se sustenta en un proceso sistemático articulado en cuatro fases: exploración, fundamentación teórica, investigación empírica y presentación de resultados. La secuencia nos parece pertinente para abordar el trabajo de campo toda vez que parte de una indagación previa; plantea un trabajo cuantitativo a través de un cuestionario que se complementa con preguntas abiertas. Las informaciones proporcionadas por 112 directores y docentes de las cinco instituciones han sido analizadas con el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Los resultados han hecho emerger fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad, lo que nos permite concluir que muchas de las carencias detectadas podrían superarse si se potencian equipos directivos que desplieguen liderazgos pedagógicos transformacionales orientados hacia el fortalecimiento institucional, el desarrollo profesional y la proyección en el entorno.

**Palabras clave:** liderazgo; dirección; mejora; eficacia; cambio.

**CAMINHOS PARA A MELHORIA: ESTUDO EXPLORATÓRIO DA LIDERANÇA DA DIREÇÃO NOS INSTITUTOS TECNOLÓGICOS DO ESTADO DE MICHOACÁN (MÉXICO)**

**SÍNTESE:** A metodologia do estudo exploratório da liderança da direção que se aborda neste artigo sustenta-se num processo sistemático, articulado em quatro fases: exploração, fundamentação teórica, pesquisa empírica e apresentação de resultados. A sequência nos parece pertinente para abordar o trabalho de campo já que parte de uma indagação prévia e suscita um trabalho quantitativo através de um questionário que se complementa com perguntas abertas. As informações proporcionadas por

---

\* Catedrático del Instituto Tecnológico de La Piedad (Morelia, México).

\*\* Profesor titular del área de Didáctica y Organización Escolar en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oviedo (España).

112 diretores e docentes das cinco instituições foram analisadas com o programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Os resultados fizeram emergir fortalezas, debilidades e áreas de oportunidade, o que nos permite concluir que muitas das carências detectadas poderiam ser superadas se se potenciarem equipes de direção que demonstrem lideranças pedagógicas transformacionais orientadas ao fortalecimento institucional, ao desenvolvimento profissional e à projeção no entorno.

*Palavras-chave:* liderança; direção; melhoria; eficácia; mudança.

**ROADS FOR IMPROVEMENT: EXPLORATORY STUDY OF THE STEERING LEADERSHIP IN THE TECHNOLOGICAL INSTITUTES IN THE STATE OF MICHOACÁN (MÉXICO)**

**ABSTRACT:** *The methodology of the exploratory study of the steering leadership which is addressed in this article is based on a systematic process articulated in four phases: exploration, theoretical foundation, empirical research and presentations of results. The sequence seem to be relevant to address the field work, every time that part of a preliminary inquiry, raises a quantitative work through a questionnaire that complements with open questions. The information provided by 112 principals and teachers of the five institutions have been analysed with the program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).*

*The results have made emerge strengths, weaknesses and opportunity areas, which allow us to conclude that many of the shortfalls could be overcome if we enhance steering equipments to deploy transformational pedagogical leadership oriented towards an institutional strengthening, professional development and the projection on the environment.*

*Keywords:* leadership, steering, improvement, efficiency and change

## 1. INTRODUCCIÓN

La realidad a la que tienen que enfrentarse los centros educativos es cada día más compleja a raíz de los cambios globales, pero también por la heterogeneidad de las demandas derivadas de las reformas educativas, del entorno local y de los agentes implicados. En este contexto, la dirección de los centros educativos se ha ido consolidando como un factor fundamental en la mejora de la calidad educativa, como lo indica el gran número de experiencias documentadas. A manera de ejemplo, se reseñan las aportaciones de las escuelas eficaces en Gran Bretaña (EDMONS, 1979); en EE. UU. (MORTIMORE, 1988; TEDDLIE y STRINGFIELD, 1993); en los Países Bajos (SCHEERENS, 1992) y en Israel (BASHI y SASS, 1995). El movimiento de mejora (HOPKINS y LAGERWEIJ, 1997) también respalda la importancia de la dirección en los procesos de desarrollo y mejora institucional, así como los modelos de reestructuración escolar (STOLL y FINK, 1996).

Las corrientes mencionadas han acomodado las aportaciones sobre el liderazgo al considerar las contingencias (FIEDLER, 1967), la madurez del grupo (HERSEY y BLANCHARD, 1982), la motivación hacia los objetivos (HOUSE, 1971), los grados de participación (TANNENBAUM, WESCHLER y MASSARIK, 1961), los métodos de decisión (VROOM y JAGO, 1990), la micropolítica (BALL, 1989), la hermenéutica (BENNIS y NANUS, 1985) o los principios éticos, democráticos y ecológicos (CORTINA, 1996).

En educación se ha venido profundizando en el ejercicio del estilo de liderazgo pedagógico transformacional, porque se considera relevante para el desarrollo profesional, humano e institucional cuando apoya la docencia, la formación docente, la gestión de los recursos, la coordinación de las metodologías o la apertura a la comunidad (BURNS, 1978; MURPHY, 1990; BEARE, CALDWEL y MILLIKAN, 1992; BASS, 2000; ÁLVAREZ ARREGUI, 2002). Esto se ha contrastado con estudios empíricos como los de Pascual, Villa y Auzmendi (1993); Gimeno Sacristán (1995); Gairín y Villa (1999), y Álvarez Arregui y otros (2008). Las líneas de gestión institucional desplegadas han ido marcando pautas de gestión y liderazgo sobre la eficacia y mejora de la escuela (MURILLO, 2005), y lo mismo ha ocurrido en el último informe titulado *La gestión de centros de enseñanza obligatoria en Iberoamérica* (GAIRÍN, 2009), promovido por la Red de Apoyo a la Gestión Educativa<sup>1</sup>. Tampoco podemos olvidarnos que la mejora requiere un proceso sistémico, lo que supone que los cambios en una parte del sistema afectan a la otra y no siempre de la misma manera (FULLAN, 1994).

Serían deseables perfiles directivos que conjuguen las competencias técnicas, humanas, pedagógicas, simbólicas, culturales y políticas en función de las necesidades situacionales. Pero las intenciones no se ven reflejadas en la práctica, como se espera, porque las variables concurrentes son singulares; las culturas organizativas presionan hacia la estabilidad; las personas tienen sus propias trayectorias, los proyectos son heterogéneos; los recursos varían situacionalmente, o las historias de las instituciones se reescriben diferencialmente (ÁLVAREZ ARREGUI, 2007). Atendiendo a estas cuestiones, presentamos esquemáticamente en los siguientes apartados el procedimiento de trabajo seguido, así como los resultados y las conclusiones.

---

<sup>1</sup> La Red AGE es un proyecto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el que participan la Universidad Autónoma de Barcelona (España) y la Universidad ORT Uruguay.

## 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 DISEÑO

El diseño seguido en este estudio exploratorio es el siguiente:

- I **Fase:** exploración inicial. Se elabora un mapa documental que tiene en cuenta diccionarios, enciclopedias, bases de datos, revistas especializadas y *webgrafía*.
- II **Fase:** fundamentación teórica. Atendemos a la dimensión económica y sociopolítica de lo educativo; después a la teoría, la práctica y la norma en la organización y gestión de los centros, y, por último, se recorren las teorías del liderazgo.
- III **Fase:** investigación empírica. Las revisiones previas permiten introducirse en la realidad cotidiana de los centros educativos con un buen número de referencias.
- IV **Fase:** resultados. Se hacen los análisis, se comentan y se presentan las conclusiones proporcionando nuevas líneas de trabajo en base a los interrogantes emergentes; se realiza una metaevaluación para mejorar futuras investigaciones.

140

### 2.2 OBJETIVOS

El propósito de esta investigación es indagar sobre la gestión institucional y el liderazgo que se ejerce en los institutos tecnológicos (en adelante IT) en el estado de Michoacán (México) a partir de las percepciones de los docentes y los directores de estas instituciones educativas. Este objetivo general lo hemos operativizado del siguiente modo:

- Explorar las actitudes asociadas a la incorporación de innovaciones en los IT del estado de Michoacán.
- Analizar las actitudes hacia la mejora de la calidad educativa en estas instituciones.
- Valorar las actitudes de colaboración, asesoramiento y supervisión que vienen desarrollando los directores.
- Conocer el grado de implicación de las personas en los proyectos y tareas que se promueven institucionalmente.
- Realizar una aproximación a los estilos de liderazgo directivo desde las percepciones de los directores y docentes.

- Ponderar las razones que determinan la elección de directivos.
- Determinar el grado de eficacia de la dirección y el esfuerzo que los miembros de la comunidad tecnológica estarían dispuestos a comprometer, atendiendo a la gestión institucional que se está desarrollando.

### 2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Esta investigación toma como referente el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (SNEST) de México que está conformado por 239 instituciones, de las cuales corresponden 114 a los institutos tecnológicos y los centros especializados federales<sup>2</sup>, y 125 IT descentralizados, con presencia en las 31 entidades federativas y el Distrito Federal, para cuyo desarrollo el liderazgo de los equipos directivos es fundamental. De esta población hemos focalizado nuestro trabajo de campo en una muestra de cinco IT del estado de Morelia (ver tabla 1).

### 2.4 INSTRUMENTOS

Se determinó que el método de recogida de datos más adecuado era la encuesta, concretamente el cuestionario. En este sentido, se elaboró un instrumento cuya validez y fiabilidad se reflejan en la tabla adjunta.

El cuestionario consta de:

- Once variables de clasificación: edad, sexo, nivel educativo en el que trabaja, funciones, situación administrativa, experiencia, titulación, zona, titularidad, tipo de centro y tamaño.
- Cuatro grandes ámbitos asociados a:
  - Cultura escolar.
  - Dirección y liderazgo.
  - Eficacia y esfuerzo.
  - Elección de directores.

<sup>2</sup> Los centros especializados son seis: el Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET), el Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CENIDET) y cuatro centros regionales de optimización y desarrollo de equipo (CRODE).

Tiene 118 ítems que se valoran desde 1 (Nada / no tiene importancia esa afirmación) hasta 4 (Alto / tiene mucha importancia para mí esa afirmación).

Finalmente, los datos obtenidos se han sometido a análisis estadístico con el programa SPSS y, entre otros estadísticos, se han realizado:

1. Análisis descriptivos básicos: medias, medianas, desviaciones, porcentajes, etcétera.
2. Análisis de diferencias significativas en términos de chi-cuadrado.

**TABLA 1**  
**Ficha de la investigación**

Población	Institutos tecnológicos de México (239)		
Muestra	Institutos tecnológicos del estado de Michoacán (5 centros, 937 docentes)		
Instrumentos	Cuestionario		
Procedimiento muestral	Muestreo estratificado proporcional		
Errores muestrales	5,5% al 95%		
Fiabilidad	Alfa	0,981	
		Parte 1:	0,975
		Parte 2:	0,954
		Elementos:	114
	Correlación entre formas	0,914	
	Coeficiente Spearman-Brown	Longitud igual	0,955
		Longitud desigual	0,955
Dos mitades de Guttman	0,955		
Validez	Valoración de 5 expertos en tres ocasiones		
Nivel de confianza	95%; $Z = 1,96$ ; $p = q = 0,5$		
Tratamiento de datos	Base de datos de los cuestionarios con SPSS 15,0		
Trabajo de campo	Septiembre y octubre de 2009		

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 PERFIL DE LA MUESTRA

En esta investigación han participado 112 personas de los IT de Morelia, de un total de 937. El porcentaje por zonas ha sido: Valle de Morelia 27,5%, Morelia 25,5%, Zitácuaro 15,5%, Lázaro Cárdenas 18,6%, La Piedad 12,7%.

Respecto a los participantes, en cuanto a la edad, cabe destacar mayor participación entre los 30 a 40 años (39,2%) y menor, entre los mayores de 60 años (3,9%). Respecto al género, las mujeres superan ligeramente a los hombres (51,6%), mientras que el nivel educativo más representado fue la licenciatura (76%) y el menor, la maestría (22,7%). Los docentes tienen mayor representatividad (56%), seguidos por los jefes de departamento (18%). La mayoría trabaja a tiempo completo (70%) y su experiencia profesional (en años) es la siguiente: entre 6 y 10 el 32,4%; entre 11 y 15 el 17,6%; entre 16 y 20 el 20,3%, y con más de 26 el 14%. Todos los participantes pertenecen a institutos tecnológicos federales, y el 23,1% de ellos a un instituto tecnológico agropecuario.

#### 3.2 ACTITUDES VINCULADAS CON PROYECTOS Y PROGRAMAS (CULTURA)

Los IT vienen desarrollando proyectos educativos y mejoras gracias a apoyos e iniciativas que se generan dentro y fuera de ellos. En este apartado se pidió que se valorara el grado de colaboración y compromiso que percibían para desarrollar innovaciones o pequeños cambios. Los resultados obtenidos pueden verse en la tabla 2.

Como puede apreciarse, el grado de colaboración y compromiso se asocia en mayor medida con la Dirección General de Educación Superior Tecnológica, seguido por la dirección del tecnológico donde se trabaja. Curiosamente, en 3.º y 4.º lugar se sitúan los jefes de departamento y la subdirección de planeación, respectivamente, con lo cual se comprueba el centralismo existente: obsérvese que para realizar cualquier cambio o innovación el camino a seguir es: dirección general → dirección tecnológica → jefe de departamento.

De las diferencias significativas encontradas destacamos cómo desde la dirección del Instituto Tecnológico del Valle de Morelia hay un mayor grado de colaboración y compromiso para desarrollar innovaciones ( $p = 0,023$ ), y esta misma tendencia la encontramos en los hombres ( $p = 0,003$ ) en los CIIDET, CENIDET y CRODE.

**TABLA 2**  
**Actitudes vinculadas a proyectos y programas**

	M <sup>(1)</sup>	Med <sup>(2)</sup>	N <sup>(3)</sup>	B <sup>(4)</sup>	R <sup>(5)</sup>	A <sup>(6)</sup>
Los jefes de departamento académico	2,70	3,00	5,1	32,7	49,0	13,3
La subdirección académica	2,55	3,00	12,5	30,2	46,9	10,4
Las subdirecciones de planeación y vinculación	2,69	3,00	9,3	33,0	37,1	20,6
La Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST)	2,96	3,00	4,2	20,8	50,0	25,0
Los docentes con los que trabaja habitualmente	2,63	3,00	4,1	39,2	46,4	10,3
Los CIIDET, CENIDET y CRODE	2,15	2,00	26,4	36,3	33,0	4,4
La dirección del tecnológico donde trabaja	2,92	3,00	6,3	21,1	47,4	25,3
Las entidades, las organizaciones, las instituciones, etcétera	2,53	3,00	14,3	32,7	38,8	14,3
Los servicios vinculados al centro	2,46	2,00	7,4	45,3	41,1	6,3

(<sup>1</sup>) M: media; (<sup>2</sup>) Med: mediana; (<sup>3</sup>) N: nada; (<sup>4</sup>) B: bajo; (<sup>5</sup>) R: relevante; (<sup>6</sup>) A: alto.

### 3.3 ACTITUDES GENERADAS POR LOS PROMOTORES DE PROPUESTAS (CULTURA)

En esta subdimensión, propuso a los encuestados que tuvieran en cuenta el grado de coherencia entre lo que se decía que se iba a hacer y lo que realmente se hizo, o se hace, con relación a los proyectos e iniciativas que se plantean en su institución. Los resultados obtenidos se presentan de manera esquemática en la tabla 3.

Si bien los datos indican que las propuestas con mayor credibilidad para mejorar la calidad educativa en los IT del estado de Michoacán son las directrices de la DGEST y la norma ISO 9001:2000, el problema es que por ser obligatorias pueden enmascarar los resultados obtenidos.

En cuanto a las diferencias significativas encontradas, cabe destacar que los IT del Valle de Morelia conceden mayor credibilidad a las propuestas para mejorar la calidad educativa ( $p = 0,035$ ). En cuanto al sexo, las propuestas reformistas ( $p = 0,37$ ) muestran a los hombres menos proclives a otorgarles credibilidad que las mujeres. En cuanto a la función o cargo, el «Nuevo modelo educativo para el México del siglo XXI»



propuesto por la dirección general ( $p = 0,028$ ) es mejor valorado por los directores, probablemente porque son quienes interactúan directamente con dicho modelo.

**TABLA 3**  
**Actitudes generadas por los promotores de propuestas**

	M <sup>(1)</sup>	Med <sup>(2)</sup>	N <sup>(3)</sup>	B <sup>(4)</sup>	R <sup>(5)</sup>	A <sup>(6)</sup>
Los estímulos al desempeño de sus tareas	2,51	2,00	9,2	42,9	35,7	12,2
El modelo educativo para el siglo XXI	2,44	3,00	17,2	31,3	41,4	10,1
La norma ISO 9001:2000	2,53	3,00	9,8	29,4	43,1	13,7
Las acreditaciones de carrera respaldadas por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES)	2,47	2,00	12,5	40,6	34,4	12,5
La propuesta de mejora de la Unión Nacional de Delegaciones Sindicales de los Institutos Tecnológicos (UNDESINTEC)	2,26	2,00	19,6	40,2	35,1	5,2
Las directrices de la DGEST	2,60	3,00	4,0	42,4	43,4	10,1
El proyecto para su tecnológico propuesto desde la dirección	2,48	2,00	10,3	41,2	38,1	10,3
El marco jurídico	2,38	2,00	15,1	40,9	35,5	8,6
Las propuestas reformistas	2,18	2,00	18,8	51,0	24,0	6,3

(<sup>1</sup>) M: media; (<sup>2</sup>) Med: mediana; (<sup>3</sup>) N: nada; (<sup>4</sup>) B: bajo; (<sup>5</sup>) R: relevante; (<sup>6</sup>) A: alto.

### 3.4 ACTITUDES HACIA LA DIRECCIÓN (CULTURA)

Los indicadores culturales en los IT miden el grado de colaboración, asesoría y supervisión que el personal se plantea a partir de las relaciones que se establecen con la dirección. En la tabla 4 pueden verse las valoraciones realizadas.

El análisis establece que la organización del centro de trabajo es el factor más importante para los directores de los IT (media de 2,63 y el 59,8%); en este aspecto su preocupación se vincula con la tarea, priorizando el control para cumplir con los lineamientos que le marca la DGEST.

Entre otras diferencias significativas cabe destacar cómo la mejora de la convivencia es más relevante en los IT del Valle de Morelia, Morelia y Lázaro Cárdenas ( $p = 0,010$ ).

**TABLA 4**  
**Actitudes asociadas con la dirección de los institutos tecnológicos**

	M <sup>(1)</sup>	Med <sup>(2)</sup>	N <sup>(3)</sup>	B <sup>(4)</sup>	R <sup>(5)</sup>	A <sup>(6)</sup>
Organización del centro	2,63	3,00	8,2	32,0	48,5	11,3
Proyectos de innovación	2,56	3,00	9,3	36,1	44,3	10,3
Problemáticas socioeducativas	2,47	2,00	10,4	41,7	38,5	9,4
Mejora de la convivencia (resolución de conflictos, mediaciones frente a situaciones de acoso, etc.)	2,44	2,00	13,5	39,6	36,5	10,4

(1) M: media; (2) Med: mediana; (3) N: nada; (4) B: bajo; (5) R: relevante; (6) A: alto.

### 3.5 ACTITUDES RELACIONADAS CON LAS PERSONAS (CULTURA)

En esta subdimensión se solicitó a los encuestados que valoraran, desde su experiencia y desde los comentarios que se hacen internamente en sus institutos, las actitudes de colaboración e implicación del personal. Los resultados pueden observarse en la tabla 5.

146

**TABLA 5**  
**Actitudes relacionadas con las personas**

	M <sup>(1)</sup>	Med <sup>(2)</sup>	N <sup>(3)</sup>	B <sup>(4)</sup>	R <sup>(5)</sup>	A <sup>(6)</sup>
Certificación con la norma ISO 9001:2000	2,51	2,00	5,1	48,0	37,8	9,2
Actividades de actualización (currículo, formación, etc.)	2,52	3,00	6,1	40,8	48,0	5,1
Actividades de investigación educativa	2,28	2,00	19,4	39,8	34,7	6,1
Actividades de tutorías	2,35	2,00	14,3	40,8	40,8	4,1
Actividades sindicales	2,37	2,00	17,5	36,1	38,1	8,2
Asistencia a eventos académicos	2,69	3,00	3,1	37,8	45,9	13,3
Actividades docentes	2,62	3,00	3,1	37,1	54,6	5,2
Acreditaciones de carrera	2,39	2,00	13,3	41,8	37,8	7,1

(1) M: media; (2) Med: mediana; (3) N: nada; (4) B: bajo; (5) R: relevante; (6) A: alto.

El personal se involucra más en eventos académicos, como los concursos de creatividad en los IT de Michoacán (media de 2,69 y un 59,2%). Este hecho puede explicarse porque son actividades que otorgan

una gran cantidad de puntos para cobrar el estímulo al desempeño y los beneficios que se tienen en la promoción de plazas, aunado a la posibilidad de viajar y participar en otras sedes. Las diferencias significativas encontradas indican que las actividades sindicales ( $p = 0,028$ ) se valoran más en el nivel de licenciatura, de especialidad y en el tecnológico agropecuario ( $p = 0,023$ ).

### 3.6 LIDERAZGO DIRECTIVO

En esta dimensión se solicitó información sobre el estilo de dirección que se venía desarrollando y sobre los estilos de liderazgo. En el primer caso se reseñaba que la dirección era prioritariamente formal/burocrática (media de 2,68), indicando una priorización de las acciones rutinarias y burocráticas sobre la mejora educativa.

Las diferencias significativas encontradas indican que la dirección coercitiva se da en mayor medida ( $p = 0,006$ ) en los IT de Zitácuaro y Lázaro Cárdenas y la dirección educativa tiene las menores valoraciones en Zitácuaro ( $p = 0,024$ ).

En cuanto a otras variables vinculadas a distintos estilos de dirección se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 6.

Aquí destacamos como positiva la relación que los docentes mantienen con la dirección para comentar problemas y/o abordar temas educativos, lo que hasta cierto punto es bueno pero insuficiente si se quiere potenciar un liderazgo transformacional, ya que todas las variables asociadas al mismo apenas rebasan la media o se sitúan por debajo de ella.

Las diferencias significativas encontradas indican que en los IT de Morelia se desarrollan proyectos educativos más dinámicos y se difunden en el entorno ( $p = 0,034$ ), se supervisan en mayor medida ( $p = 0,041$ ) y son evaluados con una orientación positiva ( $p = 0,014$ ). Las mujeres valoran más positivamente sus posibilidades para relacionarse con los equipos directivos ( $p = 0,014$ ) y para abordar temas educativos ( $p = 0,010$ ). La perspectiva más negativa la encontramos en el tecnológico de Zitácuaro en la promoción de modelos de formación ( $p = 0,034$ ) y el acceso a la dirección para comentar problemas.

**TABLA 6**  
**Variables de los estilos de liderazgo en los institutos tecnológicos**

	M <sup>(1)</sup>	Med <sup>(2)</sup>	N <sup>(3)</sup>	B <sup>(4)</sup>	R <sup>(5)</sup>	A <sup>(6)</sup>
Apoya el desarrollo de un proyecto educativo dinámico	2,47	3,00	16,7	30,2	42,7	10,4
Asesora y supervisa la programación operativa anual	2,59	3,00	8,3	35,4	44,8	11,5
Asesora y supervisa en la planificación didáctica	2,44	2,00	10,5	45,3	33,7	10,5
Hace sugerencias de mejora sobre temas socioeducativos	2,45	2,00	14,6	40,6	30,2	14,6
Gestiona los sistemas de calidad	2,51	2,00	11,6	38,9	36,8	12,6
Respalda la calidad de la docencia	2,44	2,00	11,5	42,7	36,5	9,4
Favorece los intercambios de experiencias innovadoras	2,34	2,00	13,7	46,3	32,6	7,4
Promueve un modelo de formación	2,37	2,00	14,9	45,7	26,6	12,8
Fomenta la investigación educativa	2,38	2,00	15,6	41,7	32,3	10,4
Tiene en cuenta la situación de cada docente	2,27	2,00	18,9	43,2	29,5	8,4
Asesora a los docentes	2,30	2,00	18,1	43,6	28,7	9,6
Resalta públicamente las tareas bien realizadas	2,44	3,00	18,1	29,8	42,6	9,6
Mantiene relaciones con los docentes más allá...	2,31	2,00	18,8	41,7	29,2	10,4
Es accesible para comentar problemas y/o abordar...	2,63	3,00	10,4	31,3	43,8	14,6
Tiene habilidad para reducir tensiones interpersonales	2,42	2,00	16,3	37,8	33,7	12,2
Promueve consensos	2,37	2,00	14,3	45,9	28,6	11,2
Potencia vías de participación entre la comunidad	2,31	2,00	22,1	34,7	33,7	9,5
Explica las razones de las políticas institucionales	2,50	3,00	12,2	33,7	45,9	8,2
Transmite confianza a los diferentes sectores de la comunidad	2,49	3,00	16,3	32,7	36,7	14,3
Reconoce otros liderazgos	2,52	3,00	13,4	35,1	38,1	13,4
Distribuye información para valorarla	2,48	3,00	14,3	31,6	45,9	8,2
Toma decisiones curriculares en base a los resultados	2,35	2,00	14,3	44,9	32,7	8,2

(1) M: media; (2) Med: mediana; (3) N: nada; (4) B: bajo; (5) R: relevante; (6) A: alto.

**TABLA 6 (continuación)**  
**Variables de los estilos de liderazgo en los institutos tecnológicos**

	M <sup>(1)</sup>	Med <sup>(2)</sup>	N <sup>(3)</sup>	B <sup>(4)</sup>	R <sup>(5)</sup>	A <sup>(6)</sup>
Se reúne con los docentes para comentar la situación	2,26	2,00	19,6	44,3	26,8	9,3
Dedica tiempo a hablar con los alumnos sobre sus problemas	2,08	2,00	24,5	48,0	22,4	5,1
Hace referencia a las buenas prácticas docentes y las difunde	2,41	2,00	16,3	37,8	34,7	11,2
Respalda públicamente y/o en privado los esfuerzos docentes	2,35	2,00	14,4	42,3	37,1	6,2
Distingue a los alumnos que tienen un buen rendimiento	2,56	3,00	9,2	36,7	42,9	11,2
Da facilidades para que el profesorado asista a cursos	2,67	3,00	7,1	3,7	45,9	14,3
Favorece la aplicación de los cursos de formación	2,71	3,00	6,1	28,6	53,1	12,2
Mantiene y potencia relaciones con las organizaciones	2,53	3,00	10,2	37,8	40,8	11,2
Respalda las decisiones en el centro "frente" a la DGEST	2,65	3,00	11,6	27,4	45,3	15,8
Conoce las programaciones y los materiales curriculares	2,44	2,00	10,3	43,3	38,1	8,2
Apoya a los responsables de coordinar el proyecto curricular	2,49	2,00	10,3	41,2	37,1	11,3
Está visible Solo en situaciones críticas	2,20	2,00	25,8	34,0	35,1	5,2
Media en los conflictos / desacuerdos que surgen	2,43	3,00	17,5	30,9	42,3	9,3
Atiende las demandas "innecesarias" o "irrelevantes"	2,20	2,00	24,7	38,1	29,9	7,2
Evita los problemas para que no se generen tensiones	2,41	3,00	20,4	28,6	40,8	10,2
Apoya más a los profesores que a otros grupos	2,28	2,00	19,4	38,8	36,7	5,1
Permite amplios márgenes de actuación profesional	2,57	3,00	10,2	35,7	40,8	13,3
Se muestra satisfecho con seguir haciendo lo de siempre	2,36	2,00	18,4	37,8	33,7	10,2
Realiza transacciones de manera habitual	2,66	3,00	10,2	30,6	45,9	11,2

(1) M: media; (2) Med: mediana; (3) N: nada; (4) B: bajo; (5) R: relevante; (6) A: alto.

### 3.7 ELECCIÓN DE DIRECTIVOS

En este apartado se solicitó a los encuestados que ordenaran de mayor a menor importancia aquellas cuestiones que consideraban que más habían influido en la elección de sus directores. Los resultados obtenidos indican un claro perfil político y una baja preocupación por presentar proyectos contextualizados que respondan a las demandas de sus comunidades. El orden es el siguiente: 1) respaldos (políticos, sindicales y administrativos); 2) la alta capacitación para el cargo; 3) las buenas relaciones con la comunidad educativa; 4) el prestigio personal; 5) una reconocida trayectoria profesional como docente; 6) la no presentación de otros candidatos, y 7) buenos programas de dirección.

### 3.8 EFICACIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

En este apartado se pidió que en base a los indicadores presentados valoraran la eficacia de la dirección para gestionar los IT. Los resultados se muestran en la tabla 7.

150

**TABLA 7**  
**Eficacia en la gestión educativa**

	M <sup>(1)</sup>	Med <sup>(2)</sup>	N <sup>(3)</sup>	B <sup>(4)</sup>	R <sup>(5)</sup>	A <sup>(6)</sup>
Los recursos económicos, materiales y las instalaciones	2,67	3,00	7,6	31,5	46,7	14,1
Los documentos institucionales	2,77	3,00	2,2	30,4	55,4	12,0
La implementación educativa de las TIC	2,54	3,00	5,4	41,3	46,7	6,5
La biblioteca, mediateca, etc.	2,35	2,00	7,6	54,3	33,7	4,3
Los planes institucionales de acción tutorial	2,47	2,00	10,9	43,5	33,7	12,0
La distribución del alumnado en las aulas	2,66	3,00	4,3	33,7	53,3	8,7
El clima de convivencia	2,54	2,50	5,4	44,6	40,2	9,8
Las relaciones externas	2,55	2,00	9,9	42,9	29,7	17,6
Las relaciones que se establecen con los estudiantes	2,43	2,00	7,6	46,7	40,2	5,4
Las necesidades, las demandas y los imprevistos	2,57	2,50	3,3	46,7	40,2	9,8

(1) M: media; (2) Med: mediana; (3) N: nada; (4) B: bajo; (5) R: relevante; (6) A: alto.

**TABLA 7 (continuación)**  
**Eficacia en la gestión educativa**

	M <sup>(1)</sup>	Med <sup>(2)</sup>	N <sup>(3)</sup>	B <sup>(4)</sup>	R <sup>(5)</sup>	A <sup>(6)</sup>
El modelo de formación continua que se potencia	2,52	2,50	6,5	43,5	41,3	8,7
Las plataformas de participación formales e informales	2,60	3,00	4,3	41,3	44,6	9,8
Los apoyos para el desarrollo profesional de los docentes	2,47	2,00	7,6	46,7	37,0	8,7
La representación de los docentes ante autoridades	2,52	2,00	6,5	44,6	39,1	9,8
La representación de los docentes ante los estudiantes	2,48	2,00	5,4	45,7	44,6	4,3
Los procesos de evaluación, asesoramiento y supervisión	2,61	3,00	4,3	37,0	52,2	6,5

(1) M: media; (2) Med: mediana; (3) N: nada; (4) B: bajo; (5) R: relevante; (6) A: alto.

Los documentos institucionales son el principal referente en la gestión educativa de los directores (media 2,77 y 67,4%), pero en la realidad cotidiana esta tendencia hay que considerarla desde una perspectiva más burocrática que educativa. Las diferencias significativas indican que en Morelia, Zitácuaro y La Piedad valoran más la gestión de los recursos económicos, materiales y las instalaciones ( $p = 0,002$ ). El clima de convivencia se resalta positivamente en la zona de Morelia ( $p = 0,000$ ) y los planes institucionales de acción tutorial tienen una mejor acogida por parte de las mujeres ( $p = 0,043$ ) al igual que el desarrollo de plataformas de participación ( $p = 0,044$ ). Los documentos institucionales ( $p = 0,006$ ), las relaciones externas ( $p = 0,010$ ) y los apoyos para el desarrollo profesional docente ( $p = 0,004$ ) son mejor valorados por los docentes con menos experiencia.

### 3.8 ESFUERZO

En este apartado se valoró el grado de esfuerzo que estarían dispuestos a asumir los docentes atendiendo al liderazgo directivo y a la gestión de los centros en que trabajan. Los resultados se presentan en la tabla 8.

**TABLA 8**  
**Grado de esfuerzo a asumir por los docentes según el liderazgo directivo y la gestión en el instituto tecnológico en el que trabaja**

	M <sup>(1)</sup>	Med <sup>(2)</sup>	N <sup>(3)</sup>	B <sup>(4)</sup>	R <sup>(5)</sup>	A <sup>(6)</sup>
¿Qué grado de esfuerzo compromete para mejorar su centro?	3,35	3,50	1,1	13,0	35,9	50,0
¿Qué esfuerzo compromete el resto del profesorado?	2,93	3,00	1,1	32,6	38,0	28,3
¿Qué grado de esfuerzo espera de los estudiantes?	3,12	3,00	2,2	19,6	42,4	35,9
¿Qué grado de esfuerzo espera de los sindicatos?	2,95	3,00	6,5	22,8	40,2	30,4
¿Qué grado de esfuerzo espera de la dirección actual?	3,20	3,00	1,1	20,7	35,9	42,4
¿Qué grado de esfuerzo espera de las administraciones locales?	3,10	3,00	2,2	23,9	35,9	38,0

(<sup>1</sup>) M: media; (<sup>2</sup>) Med: mediana; (<sup>3</sup>) N: nada; (<sup>4</sup>) B: bajo; (<sup>5</sup>) R: relevante; (<sup>6</sup>) A: alto.

152

El grado de esfuerzo que el trabajador compromete para mejorar su IT es el mejor posicionado en la tabla, con una media de 3,35 y un 50% alto y 35,9% relevante; el interés individual y/o compromiso personal deja ver un panorama óptimo en el futuro inmediato. Sin embargo, este aspecto se dará sí y solo sí hay cierto grado de reciprocidad por parte de la dirección ya que, si observamos el segundo lugar, se aprecia que lo ocupa el grado de esfuerzo que espera de la dirección actual con una media de 3,20 y 78,3% de aceptación, lo que respalda nuestro argumento, por lo que podría tratarse más de una transacción que de un verdadero compromiso con la calidad de la educación.

Las diferencias encontradas indican una actitud más positiva en el Instituto Tecnológico de La Piedad ( $p = 0,031$ ). Se corrobora que entre los 6 y 10 años de experiencia docente hay una mayor predisposición a comprometer el esfuerzo propio ( $p = 0,035$ ), y también tienen una visión más positiva con sus compañeros ( $p = 0,011$ ), así como con el papel que deben cumplir los sindicatos ( $p = 0,003$ ) con relación al apoyo de propuestas de mejora.



#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En esta investigación establecimos una serie de objetivos con la finalidad de observar si el liderazgo influye en las funciones y tareas de los directores en los institutos tecnológicos del estado de Michoacán, por lo que en este apartado presentamos de manera sintética algunas conclusiones para someter a debate.

- Explorar las actitudes asociadas a la incorporación de innovaciones en los IT del estado de Michoacán.
- Analizar las actitudes hacia la mejora de la calidad educativa en estas instituciones. Aquí cabe destacar cómo el alto grado de centralismo y burocratización con el que se manejan las innovaciones educativas genera más desventajas que ventajas para participar y promover iniciativas. Los docentes prefieren inhibirse para evitarse problemas y acatan las directrices de la DGEST, desentendiéndose de los múltiples trámites burocráticos en los que se verían involucrados si quisieran incorporar iniciativas.
- Valorar las actitudes de colaboración, asesoramiento y supervisión que desarrollan los directores. Los docentes, que tienen muchas dudas, no creen plenamente en las propuestas institucionales a pesar de que en el mercado existen múltiples programas para implementar sistemas de calidad total, mejora continua, etc. Los directores dependen enteramente de las directrices de la DGEST, razón por la cual el personal termina por asumir lo que desde allí se demande. La norma ISO 9001:2000 se convierte en norma de obligado cumplimiento y desgraciadamente solo cuestionamos la credibilidad de las propuestas, pero no el grado de aceptación ni su eficacia.
- Conocer el grado de implicación de las personas en los proyectos y tareas que se promueven institucionalmente. La valoración directiva en cuanto a colaboración, asesoramiento y supervisión refleja que las iniciativas se limitan en la mayoría de las ocasiones a la organización del centro de trabajo, es decir que se apega al mandato de las autoridades educativas, al manual de la organización, a los reglamentos internos, a los manuales de procedimiento y a todo aquello que demande el marco normativo. Lo anterior afecta el

entusiasmo de los docentes y con ello se generan actitudes de resistencia y apatía hacia la dirección, lo que repercute negativamente en las relaciones educativas que se establecen con los estudiantes.

- Aproximarnos a los estilos de liderazgo directivo de dirección desde las percepciones de los directores y docentes. Las actitudes de implicación en los IT quedan determinadas por las actividades que les otorgan puntos para la obtención del estímulo al desempeño. Este mecanismo que puede ser efectivo, de existir un equilibrio en la asignación de puntos a las diferentes actividades que impactan más en el rendimiento académico, sigue fomentando en el docente un interés mercantil, y dado que las condiciones económicas del país cada vez son más adversas no se descarta la desaparición de este incentivo en el futuro.
- Ponderar las razones que determinan la elección de directivos y valorar el estilo de liderazgo. El sentir del personal es que la asignación de directores se da por compadrazgos o conveniencias, lo que lleva a generar un clima similar en los mismos IT, asignando de la misma forma las subdirecciones y jefaturas de departamento. Con la ausencia de un perfil definido y la falta de un proceso de selección de directivos, el «vedetismo» cobra fuerza en la Dirección General de Educación Superior Tecnológica, lo que para la comunidad tecnológica se contrapone con el discurso del «Nuevo modelo educativo para el México del siglo XXI» y la norma ISO 9001:2000, mermando la confianza y la credibilidad de las autoridades educativas.

154

La tendencia generalizada es un estilo de dirección formal/burocrático. En la totalidad de los IT los directores son docentes con diferentes perfiles profesionales, pero sin capacitación para el ejercicio de la función directiva, por lo que se apoyan en el marco normativo y se desentienden de desarrollar programas que tengan en cuenta las necesidades y las demandas de sus comunidades o de sus zonas de influencia.

Se confirma que el estilo de liderazgo transformacional está lejos de nuestro alcance, mas no así el liderazgo del tipo transaccional, que sería el más habitual. En el análisis se observa el margen que existe en las diferentes actividades

para alcanzar el liderazgo transaccional y transformacional; el límite de la función directiva es el marco normativo, generando una gestión burocrática. Se acepta que este modelo es demasiado rígido para la gestión de las universidades porque restringe su capacidad de responder a los cambios. La presencia del liderazgo *laissez-faire* se interpreta en algunos casos como un liderazgo autocrático donde se acaba cerrando los ojos a ciertas cosas, y las exigencias están determinadas por las conveniencias directivas, lo que acaba por minar la credibilidad directiva.

- Determinar el grado de eficacia de la dirección y el esfuerzo que estarían dispuestos a comprometer los miembros de la comunidad tecnológica, atendiendo a la gestión institucional que se está desarrollando. En este caso existe un excelente grado de eficacia de la dirección respecto a la gestión de los documentos institucionales, sin embargo, en lo que respecta a la eficacia y el cambio podríamos concluir que es limitada. En cuanto al grado de esfuerzo que estarían dispuestos a comprometer los miembros de la comunidad tecnológica, podemos tener esperanza por la buena predisposición que se plantea; sin embargo, esto se dará en un esquema transaccional, es decir siempre y cuando haya reciprocidad de las autoridades educativas, o bien, cuando se llegue a un liderazgo transformacional donde el docente perciba el apoyo de la dirección, que sienta que es representado y guiado por un verdadero líder educativo, con personalidad, carisma, capacidad, actitud, etc., para enfrentar juntos los retos del futuro. Las diferencias significativas reflejaron distintas formas de ejercer el liderazgo directivo entre los IT de La Piedad y Zitácuaro frente a los IT de Morelia, Valle de Morelia y Lázaro Cárdenas, lo cual, en parte, podría explicarse por la situación de ese momento en que se exigía a la dirección general la destitución de los directores.

Queremos decir, por último, que el estilo de liderazgo y la capacitación de los directores y sus equipos influyen en la gestión de los centros educativos. Las autoridades educativas tienen la urgente necesidad de formar y profesionalizar a sus mandos; asimismo, la política educativa debe pasar del discurso y proyectarse en la realidad práctica. Una buena forma de mejorar la calidad educativa de la educación

superior en los institutos tecnológicos será apoyar y potenciar un liderazgo pedagógico transformacional como guía en el proceso de cambio, con la intención de que se vaya extendiendo entre el resto de los miembros de la comunidad y sus efectos repercutan positivamente en las personas, los proyectos, la institución, la comunidad y, en definitiva, en la sociedad.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ ARREGUI, E. (2002). *Acción directiva y cultura escolar: Influencia del liderazgo en el desarrollo institucional de los centros educativos*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- (2007). «Mosaicos culturales para la acción directiva: influencia del liderazgo en los centros educativos». *Bordón. Revista de Pedagogía*, vol. 59, n.º 1, pp. 177-214.
- y OTROS (2008). «El liderazgo directivo desde diferentes ángulos: acuerdos y encrucijadas». Comunicación presentada en el X Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas (CIOIE): «Organizaciones Educativas al Servicio de la Sociedad», organizado por la Universidad de Barcelona y la Universidad Autónoma de Barcelona, celebrado en la Casa Convalescència, Barcelona, los días 11, 12 y 13 de diciembre.
- BALL, S. J. (1989). *La micropolítica en la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós, MEC.
- BASHI, H. y SASS, Z. (1985). «Coherent Strategy Components of an Outcome-Based School Improvement Project», en D. REYNOLDS y OTROS (eds.), *School Effectiveness and Improvement*. Cardiff: Cardiff University Press, pp. 267-286.
- BASS, B. M. (2000). «El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden», en A. VILLA (coord.), *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, pp. 331-362.
- BEARE, H.; CALDWELL, B. J. y MILLIKAN, R. H. (1992). *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección*. Madrid: La Muralla.
- BENNIS, W. y NANUS, B. (1985). *Leaders*. Nueva York: Harper and Row.
- BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper and Row.
- CORTINA, A. (1996). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- EDMONDS, R. (1979). «Effective Schools for the Urban Poor». *Educational Leadership*, vol. 37, n.º 1, pp. 15-27.
- FIEDLER, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

- FULLAN, M. (1994). «La gestión basada en el centro: el olvido de lo fundamental». *Revista de Educación*, n.º 304, pp. 147-161.
- GAIRÍN, J. (coord.) (2009). *La gestión de los centros de enseñanza obligatoria en Iberoamérica*. Montevideo: AECID, Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad ORT Uruguay. Disponible en: <<http://www.redage.org/files/adjuntos/Readage.pdf>>.
- GAIRÍN, J. y VILLA, A. (eds.) (1999). *Los equipos directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.
- GIMENO SACRISTÁN, J. (coord.) (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: MEC, Centro de Publicaciones, Secretaría General Técnica.
- HERSEY, P. y BLANCHARD, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4.ª ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- HOPKINS, D. y LAGERWEIJ, N. (1997). «La base de conocimientos de mejora de la escuela», en D. REYNOLDS y OTROS (1997). *Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza*. Madrid: Santillana, pp. 71-101.
- HOUSE, R. J. (1971). «A Path-Goal Theory of Leaders Effectiveness». *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-338.
- LEVINE, D. U. y LEZOTTE, L. W. (1990). *Unusually Effective Schools: a Review and Analysis of Research and Practice*. Madison (WI): National Center of Effective Schools Research and Development.
- MORTIMORE, P. (1988). *School Matters: The Junior Years*. Salisbury. Open Books.
- MURILLO TORRECILA, F. J. (2005). «La investigación en eficacia escolar y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en Iberoamérica». *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 3, n.º 2. Disponible en: <<http://www.rinace.net/arts/vol3num2/editorial.htm>>.
- MURPHY, J. (1991). *Restructuring Schools: Capturing and Assessing the Phenomena*. Nueva York. Teachers College Press.
- PASCUAL, R.; VILLA, A. y AUZMENDI, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes: un estudio en las comunidades autónomas del País Vasco y Castilla-León*. Bilbao: Mensajero.
- SCHEERENS, J. (1992). *Effective Schooling: Research, Theory and Practice*. Londres: Cassell.
- STOLL, L. y FINK, D. (1996). *Changing our Schools Linking School Effectiveness and School Improvement*. Buckingham: Open University Press.
- TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. y MASSARIK, F. (1961). *Leadership and Organization*. Nueva York: McGraw-Hill.
- TEDDLIE, C. y STRINGFIELD, S. (1993). *Schools Make a Difference: Lessons Learned from a 10-Year Study of School Effects*. Nueva York: Teachers College Press.
- VROOM, V. H. y JAGO, A. G. (1990). *El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.