



ISSN: 2448-6574

## **Competencias para el liderazgo en la malla curricular del plan de Estudios 2012 de la Licenciatura en Educación Primaria**

Erandi Atondo Rodríguez.

Universidad Autónoma de Sinaloa.

Innovaciones Curriculares

### **Resumen**

El concepto de liderazgo ha sido incorporado en las investigaciones del campo educativo, y sirve para medir, comparar, referenciar, etc. buenas prácticas directivas y docentes. Sin embargo, en México, las mallas curriculares de las Escuelas Normales no apuntan de manera explícita por el desarrollo del liderazgo y sus competencias como uno de los cometidos de la formación inicial docente. Es por ello que aquí se presenta un análisis curricular del Plan de Estudios 2012 para la Licenciatura en Educación Primaria para determinar si las competencias del perfil de egreso y las competencias específicas de los 55 cursos contemplados en la malla curricular, desarrollan las competencias para el liderazgo. Para ello, se adaptó al ámbito educativo, el modelo de 25 competencias para el liderazgo desarrollado por Cardona y García-Lombardía (2005).

**Palabras Clave:** Liderazgo, Perfil de egreso, análisis curricular, competencias.

### **Introducción**

La mejora en la calidad educativa es, siempre, la meta de todos los involucrados en los procesos educativos, docentes frente a grupo, autoridades educativas, centros escolares y, por consecuencia, debe ser la meta de las escuelas formadoras de docentes. Los desarrollos teóricos establecen una clara relación entre calidad educativa y modelos de liderazgo lo que se puede verificar en la literatura internacional al respecto. Por lo anterior podemos considerar que germinar competencias de liderazgo en los profesores puede coadyuvar a la meta de mejoramiento de la calidad educativa. Dicho esto, resulta pertinente preguntar ¿cuándo se desarrollan las competencias de liderazgo en los profesores?, ¿las instituciones formadoras de docentes consideran los desarrollos internacionales sobre

liderazgo en sus diseños curriculares?, ¿hay cabida para desarrollar competencias de liderazgo pedagógico en la formación inicial?

En el caso mexicano, la formación inicial de los docentes se encuentra mayormente a cargo del Sistema de Escuelas Normales. En la actualidad, las licenciaturas de Educación Preescolar y Primaria, así como las modalidades bilingües, se desempeñan bajo el Plan de Estudios 2012, desarrollado por la Dirección General de Educación Superior para profesionales de la Educación (DGESPE). Para comenzar a responder las interrogantes expuestas, se plantea el siguiente análisis curricular del Plan de Estudios 2012 correspondiente a la Licenciatura en Educación Primaria. Para tal efecto, en primer lugar, se contrastan las competencias del perfil de egreso con el modelo de 25 competencias para el liderazgo desarrollado por Cardona y García-Lombardía (2005) y después se hace lo pertinente con las competencias de cada asignatura desarrollada en la malla curricular.

### **Del liderazgo al liderazgo en la educación**

Es a partir del siglo XX que comienzan de manera formal los estudios teóricos sobre el liderazgo, y desde entonces se ha centrado la atención en exponer las características, rasgos o habilidades que debe tener el líder, así como las propias de aquellos que no lo son. La investigación al respecto ha transitado sobre varios desarrollos: el enfoque de los rasgos, el conductual, el situacional, el enfoque transformacional-transaccional y el enfoque del procesamiento de la información. Es esta evolución se puede observar que los desarrollos que se presentan, tienden a ser cada vez más complejos. Como se ha dicho, los esfuerzos se han centrado principalmente en aterrizar las características, rasgos, habilidades o competencias que deben tener los líderes.

En este marco, Cardona y García-Lombardía (2005) han desarrollado un modelo de 25 competencias comprendidas en cuatro dimensiones, cada grupo de competencias afectan distintos niveles en las personas, de lo más técnico a lo más personal.

El ámbito educativo no es excepción, hasta hace poco, se consideraba solamente al director como la figura asociada con la función de liderazgo. Los desarrollos teóricos más actuales acuerdan en que el liderazgo pedagógico resulta “uno de los modelos fundamentales para mejorar la calidad educativa” (Bernal e Ibarrola, 2015, p. 56). De esta manera, el papel del profesor como líder obtiene relevancia y se convierte en uno de los

principales cometidos de la gestión educativa. Sin embargo, el profesor no se convierte en líder por sí mismo, para poder desarrollar su liderazgo es necesario un cambio de cultura escolar que le permita hacerlo con el objetivo de facilitar el aprendizaje y mejoramiento continuo (Ahumada, 2010). Este cambio toma forma con la aplicación del liderazgo distribuido, que “entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, funcionamiento y gestión de la escuela” (Murillo, 2006, p. 19).

Si consideramos como tema de investigación el liderazgo y la educación, los desarrollos teóricos también han sido considerables. Se habla de liderazgo administrativo o gerencial (basados en la gestión de recursos), liderazgo transformacional, pedagógico, instruccional, centrado en el aprendizaje (basados en las organizaciones educativas) y también se mencionan liderazgo distribuido, compartido, democrático, participativo (basado en la organización). Sin embargo, aun cuando se pueden enumerar cualquier cantidad de desarrollos, las características del liderazgo del profesor y la manera en que éste se debe desarrollar, no parecen ser el centro del análisis. Para Bernal e Ibarrola (2015), existen dos modos de comprender el liderazgo del profesor el liderazgo en el aula y el liderazgo en el contexto educativo y se puede decir que un profesor ejerce liderazgo cuando “su aportación influye más allá de las clases a colegas, padres y otros agentes educativos” (p. 61). Sin embargo, los desarrollos están lejos de hacer explícitas las competencias que deben desarrollar los docentes para ejercer el liderazgo y en la revisión de literatura realizada para el presente, no se encontró registro de estudios que relacionen la formación inicial docente con el desarrollo de habilidades para el liderazgo.

### **La formación inicial docente en México.**

Aunque existen varias escuelas de profesorado en México, la formación docente se rige mayormente por el Sistema de Escuelas Normales, a cargo de la DGESE. Este organismo, diseña los Planes de Estudio para las diferentes Licenciaturas en Educación que ofertan. Este documento rige la formación para maestros en las Escuelas Normales de todo el territorio mexicano. Actualmente, el Plan de Estudios 2012 tiene vigencia en las Escuelas Normales, aunque es importante mencionar que, dada de la Reforma Educativa del Pacto por México, se ha comenzado a implementar en las licenciaturas, desde el ciclo escolar 2018-2019, el Plan de Estudios 2018 con los estudiantes de profesorado que ingresaron a

las Escuelas Normales durante el ciclo mencionado. En el panorama mexicano, la situación curricular de las Escuelas Normales sigue siendo incierta, en parte por el cambio de gobierno y la muy reciente implementación de una nueva Reforma Educativa; en parte también por la observación que apunta que el cambio entre los Planes de 2012 y 2018 no es muy sustancial.

Dicho lo anterior, aquí se presentan las características del Plan de Estudios 2012 de la Licenciatura en Educación Primaria. La malla curricular se compone de cinco trayectos formativos: Psicopedagógico, preparación para la enseñanza y el aprendizaje, Lengua adicional y TIC, optativo y práctica profesional.

También es importante mencionar que, existe un espacio curricular en séptimo semestre, destinado al trabajo de titulación, en que el estudiante recibirá asesoría para llevar a cabo exitosamente la modalidad de titulación elegida. La malla curricular, se concentra en articular saberes, propósitos, metodologías y prácticas de los cursos para dar sentido a los trayectos formativos y a la formación inicial docente. En lo que respecta al perfil de egreso, el documento desarrolla en cinco dimensiones, 27 competencias que se traducen en los rasgos deseables del nuevo maestro (Ver tabla 1). A su vez, cada curso cuenta con competencias específicas a desarrollar.

Tabla 1.

*Perfil de egreso del estudiante de la Licenciatura en Educación Primaria.*

Dimensión	Competencia
<b>Habilidades intelectuales específicas</b>	Posee alta capacidad de comprensión del material escrito y tiene el hábito de la lectura.
	Expresa sus ideas con claridad, sencillez y corrección en forma escrita y oral.
	Plantea, analiza y resuelve problemas, enfrenta desafíos intelectuales generando respuestas propias a partir de sus conocimientos y experiencias.
	Tiene disposición y capacidades propicias para la investigación científica: curiosidad, capacidad de observación, método para plantear preguntas y para poner a prueba respuestas, y reflexión crítica.
	Localiza, selecciona y utiliza información de diverso tipo, tanto de fuentes escritas como de material audiovisual.
	Conoce con profundidad los propósitos, los contenidos y los enfoques que se establecen para la enseñanza, así como las interrelaciones y la racionalidad del plan de estudios de educación primaria.

<b>Dominio de los contenidos de enseñanza</b>	<p>Tiene dominio de los campos disciplinarios para manejar con seguridad y fluidez los temas incluidos en los programas de estudio.</p> <p>Reconoce la secuencia lógica de cada línea de asignaturas de educación primaria y es capaz de articular contenidos de asignaturas distintas de cada grado escolar.</p> <p>Sabe establecer una correspondencia adecuada entre la naturaleza y grado de complejidad de los contenidos educativos con los procesos cognitivos y el nivel de desarrollo de sus alumnos.</p>
<b>Competencias didácticas</b>	<p>Sabe diseñar, organizar y poner en práctica estrategias y actividades didácticas, adecuadas a los grados y formas de desarrollo de los alumnos, así como a las características sociales y culturales de éstos y de su entorno familiar.</p> <p>Reconoce las diferencias individuales de los educandos que influyen en los procesos de aprendizaje y aplica estrategias didácticas para estimularlos.</p> <p>Identifica las necesidades especiales de educación que pueden presentar algunos de sus alumnos, las atiende, si es posible, mediante propuestas didácticas particulares y sabe dónde obtener orientación y apoyo para hacerlo.</p> <p>Conoce y aplica distintas estrategias y formas de evaluación sobre el proceso educativo que le permiten valorar efectivamente el aprendizaje de los alumnos y la calidad de su desempeño docente.</p> <p>Es capaz de establecer un clima de relación en el grupo que favorece actitudes de confianza, autoestima, respeto, disciplina, creatividad, curiosidad y placer por el estudio, así como el fortalecimiento de la autonomía personal de los educandos.</p> <p>Conoce los materiales de enseñanza y los recursos didácticos disponibles y los utiliza con creatividad, flexibilidad y propósitos claros.</p>
<b>Identidad profesional y ética</b>	<p>Asume, como principios de su acción y de sus relaciones con los alumnos, las madres y los padres de familia y sus colegas, los valores que la humanidad ha creado y consagrado a lo largo de la historia.</p> <p>Reconoce, a partir de una valoración realista, el significado que su trabajo tiene para los alumnos, las familias de éstos y la sociedad.</p> <p>Tiene información suficiente sobre la orientación filosófica, los principios legales y la organización del sistema educativo mexicano; en particular, asume y promueve el carácter nacional.</p> <p>Conoce los principales problemas, necesidades y deficiencias que deben resolverse para fortalecer el sistema educativo mexicano.</p> <p>Asume su profesión como una carrera de vida, conoce sus derechos y obligaciones y utiliza los recursos al alcance para el mejoramiento de su capacidad profesional.</p> <p>Valora el trabajo en equipo como un medio para la formación continua y el mejoramiento de la escuela, y tiene actitudes favorables para la cooperación y el diálogo con sus colegas.</p> <p>Identifica y valora los elementos más importantes de la tradición educativa mexicana.</p>

Capacidad de percepción y respuesta a las condiciones sociales del entorno de la escuela.

Aprecia y respeta la diversidad regional, social, cultural y étnica del país como un componente valioso de la nacionalidad.

Valora la función educativa de la familia, se relaciona con las madres y los padres de los alumnos de manera receptiva, colaborativa y respetuosa, y es capaz de orientarlos para que participen en la formación del educando.

Promueve la solidaridad y el apoyo de la comunidad hacia la escuela, tomando en cuenta los recursos y las limitaciones del medio en que trabaja.

Reconoce los principales problemas que enfrenta la comunidad en la que labora y tiene la disposición para contribuir a su solución con la información necesaria, a través de la participación directa o mediante la búsqueda de apoyos externos, sin que ello implique el descuido de las tareas educativas.

Asume y promueve el uso racional de los recursos naturales y es capaz de enseñar a los alumnos a actuar personal y colectivamente con el fin de proteger el ambiente.

Fuente: Elaboración propia con datos de [https://www.dgespe.sep.gob.mx/planes/lepri/perfil\\_egreso](https://www.dgespe.sep.gob.mx/planes/lepri/perfil_egreso).

### Metodología.

Para llevar a cabo el análisis curricular, en primer lugar se realizó una adaptación del modelo de 25 competencias para el liderazgo propuesto por Cardona y García-Lombardía (2005) para el ámbito educativo (Ver tabla 2). En seguida se realizó una comparación entre la adaptación y las competencias expuestas en el Perfil de Egreso del Plan de Estudios 2012 de la Licenciatura de Educación Primaria. Finalmente se realizó una comparación con las competencias específicas de los 55 cursos comprendidos en la malla curricular.

Tabla 2.

Adaptación del Modelo de 25 competencias para el liderazgo para el ámbito educativo.

Competencia/Dimensión	Descripción
<b>Dimensión de Educación</b>	Competencias dirigidas al logro de la mejora educativa.
<b>1. Visión de la Educación.</b>	Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten la mejora de la calidad educativa.
<b>2. Visión de la escuela</b>	Es la capacidad de valorar la escuela más allá de los límites de la propia función de enseñanza-aprendizaje.
<b>3. Orientación al estudiante</b>	Es la capacidad de satisfacer las necesidades del estudiante, brindando una educación de calidad.
<b>4. Gestión de recursos</b>	Es la capacidad de utilizar los recursos teóricos y materiales del modo más idóneo, rápido y eficaz, para obtener los resultados deseados.

<b>5. Negociación</b>	Es la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas con el objetivo de obtener la calidad educativa.
<b>6. Networking</b>	Es la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la escuela y de la comunidad.
<b><i>Dimensión interpersonal</i></b>	Competencias que permiten el desarrollo las capacidades de los estudiantes y la correcta funcionalidad del proceso educativo.
<b>7. Comunicación</b>	Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado.
<b>8. Gestión de conflictos</b>	Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos personales con prontitud y profundidad.
<b>9. Carisma</b>	Es la capacidad de lograr el compromiso de los implicados en el proceso educativo.
<b>10. Delegación</b>	Es la capacidad de conseguir que los estudiantes dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.
<b>11. Coaching</b>	Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada estudiante.
<b>12. Trabajo en equipo</b>	Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del grupo y la comunidad escolar.
<b><i>Dimensión personal</i></b>	Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de la comunidad escolar con la misión común.
<b><i>Externa</i></b>	
<b>13. Iniciativa</b>	Es la capacidad de demostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.
<b>14. Optimismo</b>	Es la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.
<b>15. Ambición</b>	Es la capacidades de establecer metas elevadas para sí y para la comunidad educativa, y de perseguirlas con determinación.
<b>16. Gestión de tiempo</b>	Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.
<b>17. Gestión de la información</b>	Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para la mejora educativa.
<b>18. Gestión del estrés</b>	Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situación de especial tensión.
<b><i>Interna</i></b>	
<b>19. Autocrítica</b>	Es la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.

<b>20. Autoconocimiento</b>	Es la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.
<b>21. Aprendizaje</b>	Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.
<b>22. Toma de decisiones</b>	Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.
<b>23. Autocontrol</b>	Es la capacidad de acometer acciones costosas.
<b>24. Equilibrio emocional</b>	Es la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.
<b>25. Integridad</b>	Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

Fuente: Elaboración propia con datos de Gorrochotegui 2007.

### Resultados.

En lo que respecta al perfil de egreso, las 27 competencias se pueden relacionar con 15 de las competencias expuestas en el modelo de Cardona y García-Lombardía (2005). Cabe mencionar que algunas competencias del Modelo se relacionan con más de una competencia del perfil de ingreso y viceversa (Ver figura 1). Se aprecia que las competencias de las dimensiones Interpersonal y Personal Externa, son las que presentan menos relación con las competencias del Perfil de Egreso. También se puede destacar que las competencias *Orientación al estudiante*, *coaching*, *autoconocimiento* y *aprendizaje*, se relacionan con más de una competencia del Perfil de egreso.

Figura 1.

Relación entre competencias del Modelo de Cardona y García-Lombardía (2005) y competencias del perfil de egreso del Plan de Estudios 2012 para la Licenciatura en Educación Primaria.



En lo que respecta a las competencias específicas de los cursos, fue posible encontrar relación entre éstas y trece de las competencias del modelo de 25 competencias para el liderazgo: *Visión de la Educación, Visión de la Escuela, Orientación al estudiante, Gestión de recursos, Networking, Comunicación, gestión de conflictos, Coaching, Trabajo en equipo, Gestión de la información, Autoconocimiento, Aprendizaje e Integridad.*

A pesar de que no todas las competencias del modelo encuentran relación con las competencias específicas de los cursos, las que se pueden relacionar lo hacen mayormente con más de uno, lo que se explica en la figura 2. Se puede observar que las competencias *Gestión de información* y *Aprendizaje*, son las más relacionadas con las competencias específicas de los cursos, encontrando relación con catorce y once cursos respectivamente.

Las competencias *Negociación, carisma, delegación, iniciativa, optimismo, ambición, gestión del tiempo, gestión del estrés, autocrítica, toma de decisiones, autocontrol y equilibrio emocional*, no se relacionan con las competencias específicas de la malla curricular del Plan de Estudios 2012 para la licenciatura de Educación primaria.

Figura 2.

Relación entre competencias del Modelo de 25 competencias para el liderazgo y competencias específicas de los cursos de la malla curricular.



A pesar de que no todas las competencias mencionadas en el Modelo de Cardona y García-Lombardía (2005) aparecen relacionadas con las competencias específicas de los cursos, se encontró que, la mayoría de los cursos de la malla curricular tienen una competencia específica que se puede relacionar con al menos una de las competencias del modelo. Esto es, 40 de los 55 cursos encuentran relación con al menos una de las 25 competencias para el liderazgo.

### Conclusiones.

1. Es importante identificar si hay relación entre las competencias de liderazgo y las competencias del perfil de egreso; ya que éste define en gran medida el diseño curricular de los Planes de Estudio.
2. A pesar de que el concepto liderazgo no se encuentra mencionado en ninguna parte del Plan de Estudios 2012 de la Licenciatura en Educación Primaria, se encontró que algunos aspectos del liderazgo sí se desarrollan en la formación inicial docente de las Escuelas Normales ya que es posible encontrar relación entre las competencias del perfil de egreso y las competencias para el liderazgo.
3. Aunque no se encuentran las 25 competencias para el liderazgo, la mayoría de los cursos desarrollan una o más de las competencias del modelo. Por lo que se propone incluir las competencias excluidas en el diseño curricular para mejorar la formación integral de los futuros docentes.

4. No se encuentra relación entre las competencias *equilibrio emocional, gestión del estrés y autocontrol* y las competencias del perfil de egreso, ni con las competencias específicas de los cursos; por lo que se recomienda que los diseños curriculares comiencen a considerar la dimensión interna personal de los estudiantes, con la finalidad de formar docentes con mayor equilibrio mental y emocional.
  
5. Finalmente, parece importante mencionar que, la falta de mención al concepto liderazgo en los diseños curriculares apunta al escepticismos y rechazo que se presenta en el ámbito educativo a los desarrollos teóricos al respecto.

### Referencias.

Aguerrondo, I. (2011). Las instituciones terciarias de formación docente en Argentina. Condiciones institucionales para el liderazgo pedagógico. *Educar*, 47(2), 211-235.

Ahumada, L. (2012). Liderazgo en organizaciones educativas. *Persona* 15, 239.252.

Bernal, A. e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista iberoamericana de educación*, 67, 55-70.

Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona, España: Eunsa.

Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *Educ. Educ.*, 10(2), 87-102.

Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4e).

Secretaría de Educación Pública. *Plan de Estudios 2012 para la Licenciatura en Educación Primaria*. Recuperado de [https://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma\\_curricular/planes/lepri/malla\\_curricular](https://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepri/malla_curricular).