

VISIÓN ANALÍTICA DEL LIDERAZGO PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LOS CUERPOS ACADÉMICOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS

Becerril Hurtado, Margarita Amneris¹ Nosnik Ostrowiak, Abraham² Laguna Cerda, Antonio³

RESUMEN

En este artículo se examinan las diferentes aportaciones conceptuales referidas a los tipos de liderazgo que están presentes en las universidades públicas mexicanas, con el fin de obtener una visión analítica acerca de los que favorecen el desarrollo de sus cuerpos académicos. Se utilizó el método de la perspectiva principal o fundamental, la cual tiene como fin el enfoque de una disciplina desde la cual se guía centralmente la investigación escogiendo los artículos revisados centrados en su respectiva importancia. Los cinco tipos de liderazgo que fueron identificados: participativo, transformacional, pedagógico, académico y distribuido, pudieron agruparse en diferentes rubros según los criterios de los cuerpos académicos para favorecer su consolidación.

Palabras claves: liderazgo, gestión educacional, enseñanza pública, enseñanza superior

ANALYTICAL VISION OF LEADERSHIP FOR THE CONSOLIDATION OF ACADEMIC STAFF IN MEXICAN PUBLIC UNIVERSITIES

ABSTRACT

This paper examines different conceptual contributions referred to the types of leadership that are present in Mexican public universities, in order to obtain an analytical vision about those that favor the development of their academic bodies. During the investigation, the fundamental perspective method was used, which has as its purpose the focus of a discipline from which the research is centrally guided, according to the importance of the contributions identified during the review of the literature. The five types of leadership that were identified: participatory, transformational, pedagogical, academic and distributed, could be grouped into different areas according to the criteria of the academic bodies to favor their consolidation.

Keywords: leadership, academic management, public education, university education.

¹ Investigadora Principal. Doctora, Docente. Facultad de Ciencias Agrícolas. Universidad Autónoma del Estado de México (México)
E-mail: mabecerrilh@uaemex.mx

² Co-Investigador. Doctor, Profesor-Investigador. Facultad de Educación. Universidad Anáhuac (México) E-mail: anosnik@anahuac.mx

³ Co-investigador. Doctor, Profesor-Investigador. Facultad de Ciencias Agrícolas. Universidad Autónoma del Estado de México (México)
E-mail: alagunac@uaemex.mx

1. Introducción

En la década de los noventa del siglo pasado, los organismos gubernamentales mexicanos relacionados con la investigación a nivel nacional, tales como la Secretaría de Educación Pública (SEP), la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), analizaron la situación que prevalecía dentro del Sistema Nacional de Educación Superior, encontrando que un alto porcentaje de profesores de carrera, adscritos a las universidades públicas estatales, no contaban con el nivel académico adecuado para la práctica docente (maestría y doctorado), y que la investigación se llevaba a cabo a través de grupos de investigación que realizaban sus actividades de forma independiente y poco articulada.

Ante esas circunstancias, tales órganos alcanzaron un acuerdo para formar cuerpos académicos (CA) de una o varias disciplinas en cada universidad pública mexicana, creándose así, en 1996, el 'Programa de Mejoramiento del Profesorado' (PROMEP), actualmente 'Programa para el Desarrollo Profesional Docente' (PRODEP) a través del cual se generaron los criterios de concepto, grados de avance y reglamentos de trabajo de los CA con el fin de mejorar tanto el nivel de formación académica de cada profesor de tiempo completo como el desarrollo y la consolidación de tales cuerpos académicos (Informe Ejecutivo Promep-Promep-Secretaría de Educación, 2010: 1).

Sin embargo, el estudio de Consistencia y Resultados 2011-2012 del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP, 2013) reportó un "insuficiente número de cuerpos académicos consolidados", resultando, como consecuencia, que la generación del conocimiento para el desarrollo social, la producción académica y el impacto tecnológico a nivel regional, nacional e internacional, se ubicara en un nivel muy poco significativo. Ante esta situación, Mijangos y Manzo (2012) estudiaron tres cuerpos académicos consolidados, enfocando su atención a la gestión del conocimiento, encontrando que sus integrantes decidieron orientar sus actividades por una sola línea de investigación que fuera lo suficientemente amplia para incluir el trabajo de todos y lograr, a su vez, que dicha medida les permitiera laborar de forma interdisciplinaria, cumpliendo al mismo tiempo con las reglas de operación del PRODEP. Ante tales evidencias, los autores sugirieron la necesidad de realizar nuevas investigaciones a fin de identificar más características sobre los micro-procesos que se desarrollan en cada cuerpo académico, incluyendo su tipo de liderazgo y la forma como se gestiona el conocimiento en cada uno de ellos.

Con base en dicha recomendación, en este trabajo se planteó el objetivo de analizar las aportaciones teóricas sobre el constructo del liderazgo y sus tipos, a fin de alcanzar una visión analítica de aquellos que fueran consistentes con los criterios establecidos para el funcionamiento de los cuerpos académicos. Para ello se utilizó el método de la perspectiva principal o fundamental, que es la perspectiva de una disciplina desde la cual se guía centralmente la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

2. Concepto de los Cuerpos Académicos

De acuerdo a las Reglas de Operación del Programa de Mejoramiento del Profesorado PROMEP (Actualmente PRODEP) Séptima Sección, Diario Oficial, 2013; Acuerdo número 23/12/14, los Cuerpos Académicos son:

Grupos de profesores/as de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación de conocimiento, investigación aplicada o desarrollo tecnológico e innovación en temas disciplinares o multidisciplinares y un conjunto de objetivos y metas académicas. Adicionalmente atienden los programas educativos (Pe) afines a su especialidad en varios tipos. La investigación colegiada o en equipo fomenta la capacidad institucional para generar o aplicar el conocimiento; identificar, integrar y coordinar los recursos intelectuales de las instituciones en beneficio de los programas educativos y articular esta actividad con las necesidades del desarrollo social, la ciencia y la tecnología en el país.

Los CA constituyen un sustento indispensable para la formación de profesionales y expertos. Dada la investigación que realizan, son un instrumento de profesionalización del profesorado y de su permanente actualización, por lo tanto, favorecen una plataforma sólida para enfrentar el futuro cada vez más exigente en la formación de capital humano, situación que les permite erigirse como las células de la academia y representar a las masas críticas en las diferentes áreas del conocimiento que regulan la vida académica de las Instituciones de Educación Superior (Secretaría de Gobernación, 2013a; s.p.)

Acorde con lo anterior se derivaron los siguientes criterios:

- Conjunto de profesores-investigadores que comparten una o más líneas de estudio.
- Objetivos y metas que están destinados a la generación y/o aplicación de nuevos conocimientos y/o desarrollos técnicos/tecnológicos.
- Alto grado de especialización.
- Responsables y competitivos.
- La investigación colegiada o en equipo fomenta la capacidad institucional para generar o aplicar el conocimiento.
- Identificar, integrar y coordinar los recursos intelectuales de las instituciones.
- Desarrollo social, la ciencia y la tecnología en el país.
- Desarrollo del capital humano a través de la formación de profesionales y expertos y su actualización.
- Representar a las masas críticas en las diferentes áreas del conocimiento que regulan la vida académica de las IES.

3. Liderazgo enfocado a los Cuerpos Académicos

3.1 Desarrollo del liderazgo en la dirección organizacional

Campbell, Dardis y Campbell (2003, citados en Boldon, 2007) identificaron que el desarrollo del liderazgo está sujeto a perspectivas individualistas que se despliegan de manera acorde con la apreciación contextual de la cultura y el medio ambiente organizacional. Tales autores dividen este enfoque en cinco categorías principales: (1) atributos intrapersonales, (2) cualidades interpersonales, (3) habilidades cognitivas, (4) habilidades de comunicación, y (5) habilidades de las tareas específicas.

Desde esta perspectiva, según los autores arriba mencionados, se deben desarrollar valores que puedan servir como un “compás moral” en cuanto a:

- Habilidades para definir y solucionar problemas.
- Habilidades para facilitar de tareas.
- Habilidades de motivación y comunicación.

Por lo tanto, se puede considerar que el desarrollo del liderazgo en la parte individual es muy importante para el logro de este proceso de influenciar en los demás.

3.2 Liderazgo de complementariedad.

Para Miles y Watkins (2007), actualmente, las estructuras de liderazgo complementario son comunes y, a veces, hasta institucionalizadas, por lo que reunir a dos o más personas con fortalezas complementarias puede compensar las limitaciones naturales de cada individuo y del equipo. Sin embargo, los beneficios conllevan el peligro de la confusión, desacuerdos acerca de las prioridades y luchas por el poder; todos estos son riesgos inherentes en un liderazgo de complementariedad y no puede ser evitado, por lo que la institución u organización debe evitar estas situaciones haciendo uso de los cuatro pilares de alineamiento para el éxito de la complementariedad:

- Una visión común
- Incentivos comunes
- Comunicación
- Confianza

Según los autores antes mencionados, estos pilares aumentan la complementariedad del equipo y facilita compartir responsabilidades, siempre y cuando se mantenga la colaboración entre las partes.

3.3 Liderazgo como proceso

Páez y Yepes (2004) sostienen que el liderazgo implica la integración de factores tales como recursos, actores, etapas o momentos, y aclaran dos aspectos del liderazgo como proceso: (1) se requiere una interrelación entre dos partes que se reconozcan y acepten entre sí, y que se destaque la importancia de la existencia y la calidad de los seguidores; (2) se debe tener una clara dirección hacia el objetivo, así como la influencia para que este objetivo sea compartido. Desde esta perspectiva, el liderazgo como proceso parte de dos premisas fundamentales: la relación entre dos partes y un objetivo común.

Otros autores también han dejado sus aportes para la comprensión de esta perspectiva, entre ellos, Kotter (1990), quien afirma que el liderazgo “es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos” y a Gardner (1991) al indicar que “es el proceso persuasivo o el modelo mediante el cual un individuo (o un grupo líder) induce a un grupo a perseguir los objetivos del líder o los objetivos compartidos por el líder y sus seguidores”. Por su parte, Gorrochotegui (1997) comenta que “el liderazgo es entendido como un proceso que muestra a los colaboradores cuál es el camino a seguir, en sus actuaciones formales e informales, para que hallen un sentido a lo que hacen y logren los propósitos”. Así, volviendo a Kotter (2009), el liderazgo no es más que la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo mediante una coalición cooperativa de recursos humanos, altamente motivados y comprometidos, para convertir esa visión en realidad. En consecuencia pudiera decirse que el liderazgo, aplicado como proceso, facilita que el equipo visualice los objetivos que esperan lograrse.

4. Tipos de liderazgo enfocados al concepto de los Cuerpos Académicos (CA)

De acuerdo a los criterios que emanan del concepto de los CA, se escogieron cinco tipos de liderazgo: liderazgo participativo, liderazgo transformacional, liderazgo pedagógico, liderazgo académico y liderazgo distribuido.

4.1 Liderazgo participativo

Yukl (2010) argumenta que el liderazgo participativo involucra el esfuerzo del líder para impulsar y abrir la puerta a la participación de otros en la toma de decisiones importantes. En el mismo sentido, Murillo (2006) menciona que en el liderazgo participativo los miembros se involucran en el ciclo de acciones implícitas en el proceso decisorio, con miras a realizar un trabajo de alta calidad. Este ciclo consta de las siguientes etapas:

- Reconocer y definir el problema.
- Saber analizar de las dificultades de la situación real.
- Establecer los criterios para la resolución del problema.
- Desarrollar un plan o estrategias de acción:
 - Alternativas específicas
 - Alternativas temporales
 - Predicción de consecuencias
 - Deliberar y seleccionar el curso de la acción
- Iniciación del Plan de Acción.
 - Programación
 - Comunicación
 - Monitoreo

El ejercicio del liderazgo participativo permite que los integrantes del equipo analicen las acciones y tomen las decisiones que se van a llevar a cabo con el fin de lograr los objetivos planteados.

4.2 Liderazgo transformacional (o transformador)

Murillo (2006) comenta que el liderazgo transformacional consiste en la orientación a las personas más que hacia la organización, y requiere un enfoque que transforme los sentimientos, actitudes y creencias de los demás. Lo anterior implica que el líder sea claro en la visión que tiene de la institución y en la evaluación de la calidad, comunicándola a los demás, proactivo en crear, mantener y monitorear constantemente las relaciones entre todos los miembros que conforman la institución.

El líder transformacional se caracteriza por ser una persona preparada para asumir riesgos con el objeto de lograr las metas, activo en crear una capacidad tanto al interior como al exterior de la institución, capaz de manejar las continuas tensiones y dilemas del grupo, hábil en la utilización de estrategias para extraer lo mejor de la gente y capaz de mostrar habilidad en el poder del elogio, en saber involucrar a los demás en la toma de decisiones, en otorgar autonomía profesional y en liderar permaneciendo atrás, al costado o delante de los colaboradores, según se ofrezca, y más efectivo para el trabajo en equipo. Este liderazgo permite evolucionar en los cambios de actitudes morales entre el líder y los integrantes con el fin de seguir la visión de los objetivos.

4.3 Liderazgo pedagógico

Para Rodríguez (2011), el objetivo de este liderazgo es facilitar la creación de redes de trabajo orientadas a mejorar la convivencia y la calidad de los aprendizajes. Promueve la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y la responsabilidad en la puesta en marcha de las medidas de mejora.

El estudio del Ministerio de Educación de Chile (Mineduc, 2008) señala que los líderes pedagógicos de las instituciones educativas que han obtenido buenos resultados dentro del contexto de las escuelas eficaces en ese país, aplican los siguientes procedimientos y acciones:

- Ajustan su estilo a las necesidades (contexto), se adecuan diversos estilos.
- Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina.
- Son buenos administradores y realizadores de tareas más concretas y prácticas.
- Son autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver problemas).
- Son más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, dan seguimiento al trabajo docente).
- Son más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos, están preocupados por la actualización, se renuevan, etc.
- Tienen mayor proyección o visión de futuro (visión de contexto, planificación, organización).
- Son más técnicos. Mayor dominio técnico.
- Son más optimistas.
- Trabajan en equipo, comparten y delegan tareas, realizan trabajo colaborativo.

A raíz de lo anterior se aprecia que el líder pedagógico centra su quehacer educativo en planear, dar seguimiento, evaluar las metas y los objetivos establecidos en los planes y programas de estudio, así como en las estrategias para su implementación.

4.4 Liderazgo académico

De acuerdo a Hernández (2010), existe un amplio espectro de culturas disciplinarias en las Instituciones de Educación Superior (IES) que realizan una acción concertada en materia de investigación. Se puede decir que en los grupos de investigación es donde se desarrolla el liderazgo académico dada su influencia en la definición de cuestiones nuevas que, con frecuencia, llevan a forjar diferentes sistemas de significado que son reconocidos en su ámbito. Sobre esta perspectiva, MacFarlane (2012) se refiere a los académicos como "líderes intelectuales" que contribuyen, desde sus respectivos campos, a producir transformaciones paradigmáticas en la manera de entender el conocimiento sobre el mundo. Por su parte, Dávalos (2010) señala que los líderes académicos efectivos garantizan el cumplimiento de los objetivos institucionales, tanto educativos como de generación y aplicación del conocimiento, enriquecen la vida académica institucional con la experiencia e información de sus pares en otras instituciones, auto-regulan el funcionamiento institucional y le dan prestigio a la Institución, motivos por los cuales no pueden funcionar como individuos aislados.

Por ello, para desempeñar adecuadamente sus funciones, los profesores se reúnen en cuerpos académicos que les permiten reflexionar y actuar con eficacia y rigor intelectual, lo cual requiere crear una sinergia colectiva en la que se integre el resultado del compromiso de cada uno de sus integrantes, tanto en lo referente a su formación y fortalecimiento profesional, como en lo concerniente a la consolidación de los objetivos educativos. Este compromiso en los cuerpos colegiados se fundamenta en la motivación para mantener relaciones interpersonales armoniosas, las cuales son la base para alcanzar un alto nivel de comunicación, una buena colaboración y una resolución de conflictos efectiva; esto, a su vez, requiere una orientación colectiva hacia los objetivos (Dávalos, 2010).

4.5 Liderazgo distribuido

El liderazgo distribuido es un marco conceptual reciente para analizar y enfrentar los retos del liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas. Significa un cambio en la cultura; una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar (educativa) en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros colaboradores en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta en todos los niveles (Harris y Chapman, 2002).

En este orden de ideas, Spillane (2006, citado por Bolívar, López y Murillo, 2013) distingue tres disposiciones para distribuir las responsabilidades:

- División del trabajo: diferentes líderes realizan por separado distintas tareas.
- Co-liderazgo o líder-plus: múltiples líderes realizan juntos tareas vinculadas entre sí.
- Liderazgo en paralelo: múltiples líderes realizan las mismas tareas pero en contextos diferentes.

A su vez identificó tres tipos de co-liderazgo

- En colaboración: dos o más líderes realizan conjuntamente la misma práctica en el mismo contexto.
- Colectivo: dos o más líderes realizan tareas independientes en diferentes contextos para conseguir los mismos fines.
- Distribución coordinada de acciones independientes de dos o más líderes realizadas de manera secuencial.

5. Resultados

En la Tabla 1 se puede observar una visión analítica de los cinco tipos de liderazgo y su asociación con los criterios presentes en los cuerpos académicos.

Tabla 1. *Relación de los criterios de los CA con los cinco tipos de liderazgo (Participativo, Transformacional, Pedagógico, Académico y Distribuido)*

Criterios de los Cuerpos Académicos (SEP-PRODEP)	Tipos de liderazgo asociados a los Cuerpos Académicos				
	Participativo	Transformacional	Pedagógico	Académico	Distribuido
Conjunto de profesores-investigadores que comparten una o más líneas de estudio.	●	●	●	●	
Objetivos y metas que están destinados a la generación y/o aplicación de nuevos conocimientos y/o desarrollos técnicos-tecnológicos.	●	●		●	●
Alto grado de especialización.			●	●	
Responsables y competitivos		●			
La investigación colegiada o en equipo fomenta la capacidad institucional para generar o aplicar el conocimiento	●	●	●	●	●
Identificar, integrar y coordinar los recursos intelectuales de las instituciones	●		●	●	●
Desarrollo social, la ciencia y la tecnología en el país	●	●		●	●
Desarrollo del capital humano a través de la formación de profesionales y expertos y su actualización		●	●	●	
Representar a las masas críticas en las diferentes áreas del conocimiento que regulan la vida académica de las IES	●	●	●	●	●

Fuente: *Elaboración propia a partir del documento Reglas de Operación del Programa de Mejoramiento del Profesorado PROMEP (actualmente PRODEP). Séptima Sección, Diario Oficial, 2013 Acuerdo número 23/12/14.*

6. Discusión y conclusiones

El desarrollo del liderazgo personal es muy importante en el proceso de influenciar en los demás. Una visión común, incentivos comunes, comunicación y confianza, son factores que aumentan la complementariedad del equipo y facilitan que se compartan responsabilidades, siempre y cuando se mantenga un espíritu de colaboración entre las partes. El liderazgo, aplicado como proceso, permite al líder llevar al equipo a visualizar y alcanzar los objetivos deseados.

Investigar los cinco tipos de liderazgo a través de los criterios que sustentan el concepto de los cuerpos académicos, permitió alcanzar una visión analítica acerca de la significación de cada uno de ellos: (1) *liderazgo participativo*: ciclo de acciones en el proceso de toma de decisiones; (2) *liderazgo transformacional*: orientación de personas con un enfoque de liderazgo que modifique los sentimientos, actitudes y creencias de los demás; (3) *liderazgo pedagógico*: facilita la creación de redes de trabajo orientadas a la mejora de la convivencia y la calidad de los aprendizajes; (4) *liderazgo académico*: garantiza los objetivos institucionales, tanto educativos como los correspondientes a las líneas de generación y aplicación del conocimiento; (5) *liderazgo distribuido*: significa cultura de compromiso e implicación de todos los miembros de la comunidad en el funcionamiento y la gestión, aprovechando las habilidades de los otros en una causa común y haciendo que el liderazgo se manifieste en todos los niveles.

A partir del análisis de los cinco tipos de liderazgo asociados con el concepto de los cuerpos académicos, surge el reto de asegurar la continuidad de sus trabajos, metas de desempeño y del proceso de avance hacia su consolidación. Por lo tanto, identificar los factores de efectividad de liderazgo que fortalecen la consolidación de los CA en las universidades públicas mexicanas, permitirá efectuar una descripción objetiva del tipo o tipos de liderazgo que se requieran para la aplicación innovadora del conocimiento y el logro de los resultados esperados.

7. Referencias bibliográficas

- Campbell, D., Dardis, G. y Campbell, K. (2003). Enhancing Incremental Influence: A Focused Approach to Leadership Development, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(1), 29-44
- Dávalos, L.C. (2010). *Dimensiones de Liderazgo Académico y Transformacional de Eusebio Dávalos Hurtado*. Tesis de Doctorado. Facultad de Educación. Universidad Anáhuac. México.
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual del Liderazgo para directivos escolares*. Madrid, La Muralla.
- Harris, A. y Chapman, C. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 6 (9). Recuperado de eprints.gla.ac.uk/75099/1/75099.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. Perú. Mc. Graw Hill Educación.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos

- Kotter, J. (2009). *Gerencia y Cambio Organizacional*. Recuperado de <http://gerenciaycambio.blogspot.mx/2009/07/john-kotter-cambio-y-liderazgo-1.html>
- Miles y Watkins. (2007). *The Leadership Team: Complementary Strengths or Conflicting Agendas?* Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2007/04/the-leadership-team-complementary-strengths-or-conflicting-agendas>
- Mijangos, J. y Manzo, K. (2012). *Gestión del conocimiento de tres cuerpos académicos consolidados del área educativa*. Sinéctica, 38. Recuperado de www.sinectica.iteso.mx/index.php?cur=38&art=38_03
- Ministerio de Educación (Mineduc, 2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile*, Santiago. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Murillo, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 4(4) 11-24. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Páez, I. y Yepes, G. (2004). *Liderazgo: evolución y conceptualización*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Programa de mejoramiento del profesorado. *Informe Ejecutivo PROMEP*. Recuperado de: promep.sep.gob.mx/temporales%5COTR_11_511_S_027_36_10.pdf
- Programa de mejoramiento de profesorado. *Evaluación de consistencia y resultados 2011-2012*. Recuperado de http://promep.sep.gob.mx/Evaluacion_externa/Eval2011/S027.pdf
- Rodríguez, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. *Educación y Educadores*. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404003
- Secretaría de Educación Pública (2015) Acuerdo número 24/12/15 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el ejercicio fiscal 2016. Recuperado de dof.gob.mx/nota_to_doc.php?codnota=5422013
- Secretaría de Gobernación (2013a). Diario Oficial de la Federación. Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Séptima Sección del poder Ejecutivo de la Secretaría de Educación Pública en el Acuerdo número 678 por el que se emiten las Reglas de Operación del PROMEP. Recuperado de www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289454&fecha=28/02/2013
- Secretaría de Gobernación (2013b). Diario Oficial de la Federación. Acuerdo número 23/12/14 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el ejercicio fiscal 2015. Recuperado de www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5377494&fecha=27/12/2014
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Seventh edition. Prentice Hall, New Jersey. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071850062015000400005&script=sci_arttext&lng