

Identificación de la producción bibliográfica sobre formación en gestión y temas orientados al directivo de educación básica en México, América Latina y Europa

Identifying Management Training and Topics Aimed at School Principals in Mexico, Latin America and Europe

Juan Mario Martínez Jofré¹

Docente-Investigador

México D.F., México

radicalvencedor@gmail.com

Recibido 06 abril 2015 • Aceptado 04 julio 2016 • Corregido 07 setiembre 2016

Resumen. El papel de las personas directoras de centros de educación básica es fundamental para el logro de los objetivos institucionales. Quienes desempeñan funciones directivas deben adquirir las competencias necesarias que fortalezcan el ejercicio de su gestión. En países como México, no se exige aún a los aspirantes al cargo de dirección ninguna preparación específica previa para la gestión, como ocurre en otros países de América Latina o Europa, y al asumir dicha función, la experiencia docente que poseen les resulta insuficiente. Las instituciones formadoras de profesores deben contemplar en sus políticas la formación para la gestión. Ante este contexto, el objetivo del artículo es dar a conocer en qué medida la producción bibliográfica escrita en los últimos años, en países de Europa y América Latina, han abordado el tema sobre los directivos de centros de educación básica y la formación en gestión (o temas relacionados).

Palabras clave. Calidad educativa; gestión; formación para la gestión; formación directiva; competencias directivas

1 Candidato a Doctor del Doctorado en Ciencias Administrativas (DCA), Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Unidad Santo Tomás (ST), Instituto Politécnico Nacional (IPN), Ciudad de México. Maestro en Ciencias en Administración y Desarrollo de la Educación (MADE) en el IPN, egresado con Mención Honorífica. Licenciado en Sociología de la Educación, Universidad Pedagógica Nacional (UPN), egresado con Mención Honorífica. Profesor de inglés e italiano. Francés, comprensión lectora. Tiene el «Reconocimiento Oficial de la Competencia Ocupacional» (ROCO) otorgado por la Secretaría de Educación Pública (SEP), «Test Of English as a Foreign Language» (TOEFL), «Cambridge Certification» y «Teacher's Course». Posee una Certificación en Plataforma MOODLE por parte del IPN. Fue docente en educación básica por más de trece años en las áreas de Preescolar, Primaria y Secundaria, y Director Técnico de Primaria. Ha participado en Diplomados Virtuales del IPN en la logística, construcción temática de Módulos y tutoría de alumnos. Ponente en Congresos, Coloquios y Foros Educativos nacionales e internacionales. Tallerista en diversos cursos para supervisores, directivos, docentes, padres de familia y alumnos de educación básica. Su más reciente publicación, en co-autoría, en 2015, es un Capítulo del libro titulado "Educación comparada internacional y nacional", publicado por la Editorial Plaza y Valdés, ISBN: 978-607-402-809-6. Autor del MOOC denominado: "Liderazgo de gestión en Centros Educativos ¿Por qué?": http://mx.televisioneducativa.gob.mx/courses/IPN-UPEV/LGCEPO_01/2016/about, el cual es producto de su tesis doctoral: "EXPERIENCIAS, DESAFÍOS Y ALTERNATIVAS PARA LA FORMACIÓN EN GESTIÓN DE DIRECTORES DE EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO" (IPN). Sus líneas de investigación son: Perfil docente; calidad educativa; aprovechamiento académico y formación en gestión. Investigador residente del Programa: "Gestión, Liderazgo y Desarrollo Institucional en la Sociedad del Conocimiento".



Abstract. Role of basic education centers' principals is critical to achieve institutional objectives. Who develop leading roles must acquire the necessary skills to strengthen the performance of its management. In Mexico, it is not even required any prior specific training for principals as it occurs in Countries of Latin America or Europe, and by taking that position teaching experience that they possess results insufficient. Institutions should provide in their training policies principal's management. Given this context, the aim of this article is to know the extent literary production that has been written in recent years in Europe and Latin America addressing this problem related to principals of basic education centers and management training (or topics regarding this).

Keywords. Quality education; management; management training; principal training; management skills

Producción bibliográfica sobre directivos de educación básica

Ante los desafíos crecientes que implica el cambio de paradigmas para los sistemas educativos, es como se descubrió, paulatinamente en Europa, a inicios de la década de 1980, la necesidad de crear mecanismos, estrategias y/o programas de selección y formación de directivos de centros de educación básica.

Fueron, precisamente, países como Francia, Inglaterra y Suecia los que reconocieron la figura directiva como un agente de cambio para garantizar calidad educativa al interior de su centro escolar. En el caso de España, fue a mediados de 1980 cuando se identificó la importancia de la selección y formación de directivos. Posteriormente, en la década de 1990, la literatura producida en Europa fue cobrando relevancia en países de América Latina como Brasil, Colombia y Chile, considerándose la necesidad de formar cuadros directivos que impactaran al interior de los centros educativos en sus propias comunidades escolares.

En este contexto, los objetivos del artículo se concentran en presentar la sistematización y análisis de la bibliografía producida sobre directivos de centros de educación básica en América Latina y Europa, en los últimos años; así como, conocer e identificar qué tanto se ha documentado y cuáles han sido los países que han producido mayor literatura al respecto. Además, saber cuáles han sido las aportaciones o hallazgos que las nuevas investigaciones han revelado sobre el tema y por último, identificar si la producción literaria ha generado algún impacto o no en el campo educativo.

Las fuentes de información revisadas fueron las siguientes: Tesis y tesinas de seis diferentes Instituciones de Educación Superior (IES) en México, de nivel de licenciatura y posgrado; asimismo, libros, revistas científicas especializadas y documentos oficiales.

La consulta efectuada permitió identificar lo que se ha investigado sobre el tema de directivos de centros de educación básica y la formación en gestión (o temas relacionados en torno a este). La búsqueda y revisión de todo el material (incluyendo la sistematización de la información y análisis) se llevó a cabo en dos momentos de esta exploración literaria, comprendiendo los meses de agosto de 2010 a noviembre de 2011 y de febrero a noviembre de 2014.



La búsqueda y consulta se llevó a cabo en las siguientes instituciones y bibliotecas de México:

- *Instituto Politécnico Nacional (IPN)*: Biblioteca de posgrado del IPN de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación (SEPI)
- *Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*: Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)
- *Departamento de Investigación Educativa (DIE)*: Biblioteca del DIE (CINVESTAV)
- *Universidad Panamericana México (UP)*: Biblioteca UP y Biblioteca virtual de la Universidad Panamericana (UP)
- *Universidad Anáhuac (UA)*: Biblioteca Universidad Anáhuac (UA)
- *Universidad Pedagógica Nacional (UPN)*: Biblioteca Gregorio Torres Quintero (UPN)

Consulta de tesis y tesinas de Instituciones de Educación Superior en México

Para las tesis consultadas se tomó como punto de referencia temporal lo acontecido del 2002 al 2014, período suficiente para observar qué tanto se ha investigado sobre los directores e identificar los nuevos aportes que han surgido al respecto. Se consultaron un total de *cuarenta y ocho tesis y veintinueve tesinas (de nivel licenciatura y posgrado)*.

Posterior a la revisión y clasificación de las investigaciones, se determinó que veintitrés de los proyectos de investigación, es decir, solamente un 12,9% del total de las tesis y tesinas revisadas, aportaron información relevante e/o innovadora al tema. Los proyectos seleccionados corresponden a egresados de las siguientes instituciones de educación superior: IPN, UNAM y UPN.

El 87,1% de las investigaciones consultadas restantes no proporcionó nuevos elementos o información relevante al tema. Es preciso destacar que las tesis consultadas sobre directores del DIE, UP y UA, estaban orientadas a los directivos de educación superior o se enfocaban a la dirección empresarial, pero no se encontró alguna investigación sobre directivos de educación básica.

Para su selección, se consideró, entre otros puntos, el tema central en cada una de las investigaciones. Un 77,1% del material consultado presentó y describió los resultados obtenidos de otros estudios previos, pero sin proponer alternativas; en tanto que el 22,9% generó propuestas para la implementación de estrategias o alternativas en la búsqueda de mejoras que impactaran en el directivo de educación básica.

El marco teórico fue otro de los aspectos considerados. Se identificó, de manera general, que un 65% de los proyectos revisados no presentó con claridad la definición de sus sustentos teóricos; únicamente el 35% de los documentos revisados contenía un apartado para este rubro. Es necesario indicar que el 100% de las tesis tomó, como referencia teórica, investigaciones anteriores sobre su tema, además de la literatura especializada para su objeto de estudio. La metodología aplicada en las tesis revisadas se encontró descrita en el 95% de ellas. Un 45% de los trabajos efectuó una



investigación mixta (cualitativa/cuantitativa), un 35% usó el método cualitativo y el 20% restante utilizó el método cuantitativo. De los proyectos consultados se identificó la aplicación de diversos enfoques metodológicos, entre los cuales destacan los siguientes: *Análisis descriptivos y causales comparativos; estudio de casos; estudio transversal descriptivo y correlacional; investigación documental y biblio-hemerográfica; investigación de corte evaluativo; investigación descriptiva; investigación etnográfica; investigación exploratoria; método inductivo-deductivo y metodología interpretativa*. Los instrumentos que más se utilizaron fueron: *cuestionarios; diario de campo; entrevistas a profundidad; grupos de enfoque (focus group); observación de desempeño y registros de observación*.

Del 100% de las tesis revisadas los sujetos de estudio fueron directores y directoras de educación básica en México, con muestras conformadas con pocos elementos, incluso (en un menor porcentaje) se encontraron estudios realizados a un solo directivo.

Finalmente, el 100% de las investigaciones de tesis revisadas coincidieron, en mayor o menor medida, respecto a la relevancia que tiene el desempeño y/o función del directivo en su centro de trabajo escolar para la obtención de los objetivos educativos propuestos en cada institución, para así alcanzar niveles de calidad educativa.

En la tabla 1 se presentan los autores de las tesis que se consideraron relevantes por su aportación al tema.

Tabla 1

Autores relevantes en relación con el tema de investigación: tesis y tesinas (licenciatura y posgrado)

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)
<i>Monroy González (2002); Barrientos Noriega (2008); Antúnez Figueroa (2011); Sánchez Vázquez del Mercado (2012); Casique García (2014) y Cuevas Martínez (2014)</i>
Instituto Politécnico Nacional (IPN)
<i>Madhlangobe (2004); Flores Pérez (2007); Gálvez Vázquez (2008); Meza Velázquez (2011) y Sánchez Hernández (2011)</i>
Universidad Pedagógica Nacional (UPN)
<i>Arreguín Ramírez (2004); Rodríguez Hernández (2004); Salazar del Mazo (2005); Gómez Núñez (2006); Alcocer González (2007); Bautista Sandoval y Hernández Lino (2007); Fragoso Xolalpa (2008); Guadarrama Vargas (2009); Farias Collado (2010); Martínez Trejo (2010); Muñoz Lomelí (2010) y Durand Cruz y Rojas González (2011)</i>

Nota: Elaboración propia, 2015.

Consulta de material bibliográfico, revistas especializadas y documentos oficiales de México, América Latina y la Unión Europea

En relación con el material bibliográfico consultado para este artículo se consideró revisar la literatura dando un periodo diferente al de las tesis (mayor a diez años), los autores revisados se citan a continuación:



Tabla 2

Autores relevantes para la investigación (incluyendo aportes mayores a diez años): material bibliográfico, revistas especializadas y documentos oficiales

Autores consultados de México
<i>Flores (1994); Hargreaves (1996); Espinoza (1998); Marín (1998); Namo (1998); Elizondo (2001); Topete (2001); Topete y Cerecedo (2001); Álvarez (2004); Cortez (2004); Navarro (2004); Santos (2006); Bautista (2008); Parés (2008); Alonso (2009); Bernal (2009); Fernández (2009); Loera (2009); López-Gorosave, Slater y Garduño (2014); Pérez (2014) y Vallejo (2014)</i>
Autores consultados de América Latina
<i>Tedesco (1994); Senge (1995); Braslavsky (1996); Alvarino, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra (2000); Poggi (2001); García, Poblete y Villa (2006); García (2007); Whetten y Cameron (2007); Garay y Uribe (2009); Pozner (2000)</i>
Autores consultados de la Unión Europea
<i>Serieyx (1994); Antúnez (1997), Bolívar (1997); Schiefelbein y McGinn (1997); Sáenz y Debón (1998); Murillo (1999); Caballero y Salvador (2004); Chapman (2005); Comalada y Teixidó (2006); Teixidó (2007); Bernal (2009); Borrell (2014); Fernández (2009) y Tomas (2014)</i>

Nota: Elaboración propia, 2015.

Además de la consulta de diccionarios como: *Oxford English Dictionary* y el *Diccionario de la lengua española*, para precisar algunas de las definiciones etimológicas de los diferentes conceptos.

También se consideraron documentos o informes oficiales de diferentes instancias como: *Programa Escuelas de Calidad (PEC, 2008)*; *Secretaría de Educación Pública (SEP, 2001)*; *Diario Oficial de la Federación* (Secretaría de Gobernación, 1986); *Manual del Director del Plantel Primaria* (1986); *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014)*; *Observatorio Ciudadano de la Educación* (2011); y el *Marco para el diseño y Desarrollo de Programas de Formación Continua y Superación Profesional para Maestros de Educación Básica en Servicio* (2009). Además de revisar documentos del *Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE)*.

Las revistas especializadas en educación consultadas, del año 2002 al 2012, fueron: "Revista Educación 2001", "Revista Mexicana de Investigación Educativa"; "Perfiles Educativos"; "Revista de Investigación Educativa RIE" (de la Universidad de Murcia); "Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa" (Electronic Journal of Educational Research, Assessment and Evaluation); "Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa"; "Revista Electrónica de Investigación Educativa (REDIE)" y el Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE).

En total, se consultaron más de cincuenta fuentes de información, entre libros, documentos y artículos de revistas especializadas.

La clasificación de todo el material revisado se elaboró mediante una base de datos en Excel, en la que se vació la siguiente información.



Tabla 3
Base de datos (Excel) utilizada para integrar la información

Información integrada en la base de datos	
A) Título del Documento	
B) Tema	E) Editorial o Institución
C) Autor	F) País
D) Tipo de Documento	

Nota: Elaboración propia, 2015.

La temática sobre formación en gestión de directivos de centros de educación básica tiene múltiples dimensiones de conocimiento y análisis; por ello, una vez que se tuvo esta base de datos de los *libros, tesis, tesinas, artículos de revistas y documentos oficiales*, se pudieron identificar y establecer siete dimensiones de estudio o temas, los cuales se clasificaron en los siguientes rubros:

1. *Liderazgo y desempeño profesional*
2. *El Directivo - Administrador y sus funciones*
3. *Desafíos que enfrenta la formación y/o capacitación del directivo*
4. *Profesionalización directiva*
5. *Competencias directivas*
6. *Proceso de acceso a la dirección en México*
7. *Gestión directiva*

De manera general, el 70% de las fuentes consultadas abarcó un período de 12 años atrás (al 2014). Sin embargo, por lo valioso de la información y por su aporte, el 30% restante de la literatura fue de mayor antigüedad.

El porcentaje total de todas las fuentes revisadas (seleccionadas o no) fue el siguiente: Tesis y tesinas (58,30%), libros (19,4%), revistas especializadas (14,32%) y documentos oficiales (7,98%).

De las tesis consultadas sobre directivos de educación básica, se identificó que un número significativo de estas se centra en el tema de *liderazgo* o *administración*, presentando una recopilación de las teorías clásicas, pero sin aportar elementos nuevos que incidan en el tema de formación en gestión.

Cabe destacar que un porcentaje importante de las investigaciones revisadas en estos dos temas, particularmente en algunas de las tesis consultadas de la UPN, revelan "similitudes" entre ellas.



Por otra parte, en un porcentaje mucho menor, se encontraron investigaciones que hablan sobre los procesos que sigue un docente para acceder al cargo directivo siguiendo un discurso político, pero sin mencionar nada o casi nada respecto a la relación político-sindical que pesaba más que la antigüedad o el puntaje para el ascenso al cargo.

Otro punto a considerar es que no se encontró ninguna tesis (de licenciatura o posgrado) que hablara acerca del surgimiento de la figura directiva en México.

Análisis de la información

Los temas de las diversas fuentes consultadas fueron clasificados en siete rubros y son presentados a continuación:

1) Liderazgo y desempeño profesional del directivo

De la revisión general de las tesis sobre directores, se encontraron autores que manejan el tema del "*liderazgo y desempeño profesional del directivo*" (82 tesis correspondientes al 46,3%), de los cuales destacan los trabajos de *Alcocer González (2007)*; *Arreguín Ramírez (2004)*; *Salazar del Mazo (2005)*; *Fragoso Xolalpa (2008)* y *Guadarrama Vargas (2009)*, todos ellos de la UPN.

De manera general, estos autores mencionados, recopilan, revisan y analizan los materiales bibliográficos relacionados con la competencia laboral de liderazgo académico e institucional, necesarios a desarrollar por el directivo de Escuela Primaria para así, mejorar su gestión escolar. Presentan un trabajo detallado de las teorías de liderazgo, incluyendo las teorías de estilos de liderazgo (autocrático, liberal y democrático) y teorías situacionales de liderazgo (cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo se ve limitado y está sujeto a controles).

En el caso específico de *Alcocer y Guadarrama (2007)*, desarrollaron una recuperación de su experiencia laboral. Afirman, de manera general, que la preparación que reciben los alumnos normalistas en México durante cuatro años, los faculta para trabajar con profesionalismo ante los grupos de primero a sexto año, pero no los prepara para ser directores o directoras, y es una situación a la que se enfrentan al asumir dichos cargos.

Otra de las investigaciones bibliográficas consultadas es la realizada por *Garay y Uribe (2006)*, en la que revelan la importancia del liderazgo institucional directivo para la consecución de la eficacia escolar. En el estudio presentado destacan los aspectos que consideran más importantes del liderazgo institucional: identifican la necesidad del ejercicio del liderazgo que debe ejercer el directivo para el desarrollo y logro de los objetivos de la institución educativa a su cargo; además, enfatizan la influencia que puede generar o no en el desarrollo de un ambiente de apoyo al trabajo y promoción de un clima de aprendizaje.

El trabajo presentado por *Fragoso*, en el año 2006, estudia a varias de las generaciones de ex alumnos de la Licenciatura en Administración Educativa de la UPN.



El autor da a conocer, a partir de los resultados de su investigación, que los egresados no tenían oportunidad para ingresar a cargos directivos en centros de educación básica pública.

Demuestra que el cargo directivo en México solo podía ser ocupado por profesores que habían egresado de la escuela Normal y que los graduados de la UPN solamente podían acceder a cargos directivos en escuelas privadas.

El autor propone a la SEP, que la preparación formal que los egresados reciben en esta licenciatura se considere como un requisito previo para darles oportunidad de acceder a cargos de dirección escolar en centros educativos públicos de nivel básico, mediante un examen de oposición.

Guadarrama, por su parte, plantea que una de las estrategias que deben aplicarse para la transformación escolar es la *actualización* permanente del director como una alternativa de cambio en su liderazgo académico. Sin embargo, destaca el hecho de que no hay exigencia, por parte de las autoridades educativas hacia los aspirantes, de una preparación específica previa para el cargo (ni antes o posterior a ocuparlo) y que, en México, no existen las condiciones para que esto se lleve a cabo.

Dentro de la bibliografía consultada, destaca la definición que *Antúnez* (1997) presenta respecto al liderazgo del directivo. El autor precisa que el liderazgo que el directivo ejerza, influirá en el trabajo de otros: "En una institución de educación básica así como en cualquier otra organización, las personas que tienen la capacidad de influir (bajo un liderazgo académico) en que el trabajo de otros se realice de una determinada manera, están ejerciendo funciones directivas" (*Antúnez*, 1997, p. 45).

Bolívar (1997) afirma: "las *escuelas eficaces* tienen como características sobresalientes, autonomía y gestión local y un fuerte liderazgo por parte del director" (p. 34). Otros trabajos relevantes que se consultaron fueron los de *Bolívar* (2014); *López-Gorosave, Slater y Garduño* (2014) y *Elizondo* (2001), los cuales determinan que el directivo debe asumir un liderazgo adecuado que promueva un trabajo en equipo, establezca objetivos y metas comunes.

Afirman que, solamente, a partir del liderazgo que ejerza el directivo, es como se logrará que se cumplan los objetivos institucionales de un centro escolar.

Por otra parte, *López, Slater y García* (2007) realizaron una investigación sobre las prácticas de liderazgo de directivos de centros de educación básica en México. Identifican la falta de un auténtico liderazgo que genera problemas en el manejo del personal de los centros escolares y trato con los alumnos.

Los autores sostienen que un liderazgo bien efectuado por parte del directivo, tiene impacto sobre la labor de los docentes y en los resultados de aprendizaje; afirman que los alumnos de educación básica, y en específico de primaria, son quienes se encuentran más expuestos a la influencia de la escuela y del liderazgo que ejerce el directivo.



2) El Directivo - Administrador y sus funciones

Se encontró un gran número de tesis en las que los autores muestran su interés por abordar las funciones “administrativas” del directivo (30 tesis, correspondientes al 16,9%), del cual destaca la tesis de *Martínez Trejo* (2010). La autora habla sobre el concepto de administración en relación con el directivo de educación básica y los orígenes de esta disciplina. En un primer momento, como antecedente, presenta un panorama de las diferentes etapas en las que las teorías administrativas más importantes fueron apareciendo y la influencia que han tenido en la administración de nuestro tiempo, abordando a los teóricos clásicos (*Taylor* y *Fayol*) y contemporáneos, aterrizando en las problemáticas que vive el director y los retos a los que se enfrenta actualmente.

Posteriormente, hace una descripción histórica del papel del directivo como administrador en educación básica en México.

De los materiales consultados se revisó también el Manual del director del plantel de Educación Primaria en México, en el cual se establecen los propósitos administrativos que asume el directivo: “administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel primario conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría” (SEP, 1986, p. 12), teniendo como funciones principales “prever, organizar, dirigir, controlar, verificar y evaluar las actividades técnico pedagógicas, planeación, organización y control escolar, supervisión, extensión educativa, servicios asistenciales y recursos humanos, materiales y financieros, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la SEP” (SEP, 1986, p. 8).

Santos (2006) afirma: “El directivo como representante de la administración es la persona encargada de la realización de todo el papeleo de la institución, el que dirige y controla el aparato administrativo, así como al personal que integra el centro escolar” (p. 24).

En contraposición, *Antúnez* hace una crítica a los teóricos que visualizan al directivo de educación básica como administrador: “La administración del directivo poco o nada tiene que ver con las tareas de prever, organizar, dirigir, coordinar, controlar, debido a que asumen una gran cantidad de trabajo de diversa naturaleza” (Antúnez, 1997, p. 67).

Los directores y directoras deben atender diversas tareas que van desde:

Vigilar tanto la entrada, el recreo y salida de los alumnos, pasando por la elaboración de oficios, documentos y llenados de formatos durante el ciclo escolar pero principalmente en su inicio y término, los cuales son requeridos por autoridades escolares a través de la supervisión escolar”. (Antúnez, 1997, p. 67)

Lo anterior, hasta llegar a “aquellas actividades que están relacionadas con el mantenimiento del edificio escolar, sin dejar de lado las tareas técnico-pedagógicas” (Antúnez, 1997, p. 68).



De la bibliografía revisada destacan, además, los trabajos de *Teixidó* (2009) y *Navarro* (2004), que describen a la administración como una estrategia para la competitividad del directivo en su centro escolar.

López-Gorosave, Slater y Garduño (2014) realizaron un estudio de caso de una directora de escuela pública mexicana que llegó a su cargo desconociendo las funciones administrativas que debía desempeñar, pero que además no recibió apoyo ni capacitación, lo que generó como consecuencia deficiencias en su centro educativo.

De las investigaciones internacionales revisadas de España, destaca el trabajo de *Caballero y Salvador* (2004), los cuales analizan el nivel de satisfacción que tienen directores y directoras de Andalucía sobre su administración, al ejercer su cargo. Destacan que un 63% de los directivos encuestados están insatisfechos con su labor administrativa (directivos que no habían recibido ningún tipo de formación) y el 37% restante manifestó satisfacción con su labor administrativa (directivos que sí habían recibido capacitación).

3) Desafíos que enfrenta la formación y/o capacitación del directivo

Se observó que otro de los temas que se han abordado respecto al directivo, es el de los problemas que presenta su "formación y capacitación" (27 tesis, correspondientes al 15,2%), de los cuales destacan los siguientes autores: *Rodríguez Hernández* (2004), *Durand Cruz y Rojas González* (2011) y *Gálvez Vázquez* (2008), todos ellos egresados de la UPN. De manera general, los diversos autores hablan sobre los criterios que se manejan para el acceso a cargos directivos en el Sistema Educativo Nacional y que, a pesar de que hay propuestas nacionales para la formación y actualización de directivos en ejercicio, no existe disponibilidad por parte de ellos, además de una marcada resistencia al cambio. Los trabajos hacen énfasis en que no existe una formación o capacitación específica para el cargo de directivos; que estos inician su ejercicio como docentes, lo que habla de una formación dirigida al trabajo en el aula (es normal acceder al puesto sin formación previa).

Aluden que para que el directivo desarrolle su cargo, la formación es fundamental (es preciso destacar que estos trabajos de investigación revisados no se refieren particularmente a una formación en gestión para directivos).

Se destaca que la formación de los directores y directoras es considerada como el detonante del buen funcionamiento de los centros escolares.

López, Slater y García (2007) afirman: "Los primeros años en la formación del directivo son importantes para el desarrollo posterior de su labor" (p. 135).

El directivo se capacita en la práctica y tiene legalmente otorgado el derecho de permanencia en el puesto sin la obligación de continuar formándose (nuevamente este es otro estudio elaborado antes de la actual Reforma Educativa en México). De estos trabajos, es



importante destacar la investigación de *Rodríguez Hernández*, la cual se derivó de un diplomado llamado "Gestión educativa para directivos de Educación Básica".

El proyecto aporta valiosos elementos derivados de la experiencia de la autora. El diplomado le permitió estar en contacto con directores y directoras de educación básica y conocer las carencias en su formación pero, por otro lado, la poca disposición de la gran mayoría de ellos por continuar formándose. Las investigaciones de *Durand Cruz y Rojas González* de la UPN, presentan un recorrido histórico sobre los programas de actualización del magisterio en la educación primaria, centrándose en la figura directiva y los resultados, poco alentadores, que se han logrado hasta ese momento.

De la bibliografía revisada destacan también los trabajos de *Bernal* (2009); *Fernández* (2009) y *Sáenz y Debón* (2009), los cuales hacen todo un análisis de la necesidad de formar a los directivos antes de ocupar el cargo y continuar con su formación y capacitación durante el ejercicio de su gestión. *Sáenz y Debón* hablan de la experiencia en España y la formación y capacitación directiva que reciben.

López-Gorosave, Slater y Garduño (2014) sostienen: "Los primeros años en la dirección son importantes para el desarrollo posterior de los directores" (p. 45), por lo que requieren apoyo en su formación y capacitación desde su inicio en el cargo (hacen énfasis en la formación inicial con la que debe contar un directivo).

Otra de la bibliografía consultada es la de *Sáenz y Debón* (1998), quienes presentan una investigación acerca de la formación directiva. Los autores aplicaron diversos instrumentos a directivos de educación preescolar en México (setenta directivos que se encontraban en ejercicio y sesenta ex directivos) para identificar los problemas que enfrentan.

Los resultados arrojados por dicha investigación, revelaron que la mayor parte de los directivos no recibió ningún tipo de formación previo a su acceso al cargo; respecto al desempeño y logros de sus cargos, más de la mitad de ellos afirmó que su nivel sigue siendo insuficiente; todos opinaron acerca de la necesidad de recibir una formación antes de ocupar el cargo directivo y durante sus años de ejercicio.

Dada la relevancia de la labor directiva, *Chapman* (2005) sostiene: "Debe darse especial énfasis a la formación de directores en razón del liderazgo, y la potencialización de sus competencias y habilidades tanto al inicio de su dirección, como la actualización y fortalecimiento durante el cargo" (p. 25).

De manera general, los trabajos de *Chapman* (2005); *López-Gorosave, Slater y Garduño* (2014); *Sáenz y Debón* (1998); *Rodríguez Hernández* (2004); *Durand Cruz y Rojas González* (2011); *Vallejo* (2014) y *Gálvez Vázquez* (2008), concluyen que la formación directiva en educación básica, no únicamente inicial sino durante el todo cargo, es imprescindible. Los autores plantean que se deben reconsiderar los requisitos para los candidatos, además de definir claramente la función



directiva, así como las necesidades y problemas que debe enfrentar un directivo y prepararlo antes de ocupar su cargo. Señalan que deben diseñarse cursos, seminarios, talleres, diplomados para directivos, en los que se incluyan aspectos del ámbito cognitivo, desarrollo de habilidades instrumentales, revaloración de la tarea pedagógica y desarrollo de competencias directivas, con la finalidad de generar eficiencia en la labor del directivo.

4) Profesionalización directiva

De los temas que abordan los materiales consultados, es el referente a la “*profesionalización directiva*” (13 tesis, correspondientes al 7,3%), del cual destacan los siguientes autores: *Bautista Sandoval y Hernández Lino* (2007) de la UPN y *Flores Pérez* (2007) del IPN. Las tesis seleccionadas señalan que la preocupación del directivo por profesionalizarse, estará en función del interés que muestre por actualizarse en su campo profesional, por la necesidad latente de incrementar sus niveles de formación y competencias académicas, para llevar a cabo sus tareas de la mejor manera posible.

Los autores destacan, de manera general, que la profesionalización se define no tanto por el conocimiento teórico que el profesional posea, sino por su capacidad de actuar de forma inteligente en situaciones sociales complejas, singulares e impredecibles, como es el caso de la educación. Las investigaciones hacen énfasis en *Carrera Magisterial*, implementada en México en el año 2002, y que buscaba impulsar la profesionalización del magisterio, aunque en los hechos se vio permeada por componentes de índole político.

Resulta interesante la tesis de *Bautista Sandoval y Hernández Lino* (2007), las cuales hacen mención sobre el código de ética en el director de educación primaria como un punto clave para que este busque profesionalizarse en su cargo y no actuar por improvisación, simulando que lleva a cabo su cargo en bien de su comunidad escolar.

En relación con este código de ética que presentan *Bautista y Hernández*, se consultó además un documento presentado por la UNESCO (2001), en el que señala el aspecto moral y ético que tienen que tener directores y directoras de educación básica. El documento precisa: “los directivos deben asumir una posición moral, intelectual y funcional, más que simple administrativos de escuelas, se requieren personas con una formación y preparación previa como directivos capaces de crear condiciones que permitan el logro educativo” (UNESCO, 2001, p. 9).

Es necesario destacar la tesis de *Flores Pérez* (2007), la cual muestra un diagnóstico de las necesidades curriculares para la profesionalización de la gestión de calidad de directores y directoras de México, en el Distrito Federal, destacando que los diseños curriculares no han considerado su preparación específica.

El autor ofrece un diagnóstico para la elaboración de un diseño curricular que permitiría desarrollar las competencias necesarias que impacten en la profesionalización de los directivos para satisfacer las demandas que, en términos de gestión, requiere la educación en la actualidad. De los materiales consultados se encontró la obra de *Marín* (1998), el cual presenta una definición de profesionalización



que es relevante considerar. El autor señala que: “es la capacidad de actuar de forma inteligente en situaciones complejas, singulares e impredecibles, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades que se presenten” (Marín, 1998, p. 11).

De la bibliografía revisada destacan también los trabajos de *Vallejo* (2014) y *Pozner* (2000), los cuales hablan acerca de las competencias que deben desarrollar los directivos y que están implícitas en su profesionalización.

Con base en estos autores, las competencias se dividen en tres categorías: conceptual (conocimientos necesarios actualizados para ejercer su gestión), procedimental (tiempo que dedica y forma en cómo soluciona los problemas de su centro de trabajo) y actitudinal (motivación y actitud con la que enfrenta y desarrolla su gestión). *García, Poblete y Villa* (2006) y *Sáenz y Debon* (1998) proponen la generación de una profesionalización formal de los directivos, a través de implementación de cursos, talleres y seminarios para directivos (a partir de sus investigaciones en Chile y España).

Sobre esta profesionalización formal, algunos de los autores consultados hablan de ello. *Alonso* (2009) propone: “trabajar con los cuadros activos en dirección” (p. 18); *Parés* (2008) destaca: “la creación de un programa de formación directiva” (p. 23); *Teixidó* (2010) habla de implementar: “seminarios de reflexión y grupos de autoformación” (p. 34); *Comalá y Teixidó* (2014) destacan: “La creación e implementación de un seminario de desarrollo de competencias para el afrontamiento de situaciones de hostilidad” (p. 45); *Bautista* (2008) destaca: “La necesidad de fortalecer las habilidades directivas a través de la elaboración de un programa dirigido a directivos en función” (p. 18).

5) Competencias directivas

Otro tema identificado en la bibliografía revisada es el referente a las competencias directivas. Los autores consultados consideran preciso la identificación de las competencias y habilidades que debe tener el director de un centro escolar. *Comalada y Teixidó* (2006) definen a la competencia directiva como: “la capacidad de resolución de conflictos” (p. 34); en su investigación afirman que uno de los mayores desafíos del directivo escolar en educación básica es, precisamente, esta capacidad de enfrentarse a situaciones complejas y poder tomar las decisiones necesarias ante los conflictos que se presenten en el contexto educativo en el cual se desenvuelve. Por su parte, *Murillo* (1999) identifica, propone y clasifica las competencias que deben adquirir los directivos: a) Competencias interpersonales (relacionadas con la eficiencia y eficacia): Orientación al docente, capacidad de negociación y de trabajo en equipo; b) Competencias directivas: Identificación directiva, liderazgo, planificación y visión” (p. 23).

La investigación de *Murillo* comprueba que los directivos están expuestos, constantemente, a altos niveles de estrés derivados de conflictos escolares; esto los lleva a la necesidad de desarrollar competencias para afrontar las situaciones conflictivas.



6) Proceso de acceso a la dirección en México

Otro de los temas identificados en las tesis consultadas, tiene que ver con los procesos que necesitan cubrir los docentes para acceder al cargo directivo en México (seis tesis, correspondientes al 3,3%). Se habla que la selección inicial será determinante para el desempeño posterior dentro del centro educativo. Destacan que la complejidad de la labor directiva, precisa de directivos que tengan conocimientos de gestión y liderazgo, administrativos, pedagógicos y de vinculación con otras disciplinas. Mencionan que se debe replantear una revisión y reestructuración de los requisitos que especifican el perfil de los aspirantes al cargo. Es preciso destacar, que ninguna de las tesis consultadas menciona nada acerca de la conexión político-sindical o venta de plazas para acceder al cargo que por décadas estuvo presente en México.

De las tesis revisadas destacan las investigaciones de *Rodríguez Hernández* (2004) de la UPN; *Flores Pérez* (2007) y *Gálvez Vásquez* (2008), ambos del IPN. Los trabajos se enfocan, de manera general, en el papel que desempeña el directivo de educación básica y el perfil que debe cubrir, considerando el proceso de acceso al cargo.

Respecto a la bibliografía que hace referencia sobre las condiciones de acceso a la dirección escolar, el trabajo de *Teixidó* (2007) apunta sobre la importancia que tiene la elección del candidato más adecuado al cargo, a partir de su formación directiva inicial.

Fernández (2009) propone: "la construcción de un modelo de dirección inicial para aquellos que quieren desempeñar dicha función" (p. 23). El trabajo de *López-Gorosave, Slater y Garduño* (2014) hace referencia a: "la asesoría y soporte que debe tener un directivo durante los primeros años de su gestión" (p. 44).

Por ello, estos autores determinan la necesidad de analizar las políticas de acceso al cargo directivo, destacando que, una vez que ingresen al cargo, directores y directoras deben recibir apoyo en la formación de competencias y habilidades directivas, capacidad de gestión, autodeterminación del liderazgo, entre otras. Finalmente, *Garay y Uribe* (2009) destacan acerca de: "las habilidades y competencias que debe tener un directivo, previo a ser ascendido, para desempeñar su gestión con efectividad" (p. 46).

7) Gestión directiva

El último de los temas, que también ha sido abordado, del cual se encontró un gran número de investigaciones, es sobre "Gestión" (19 tesis, correspondientes al 10,7%).

De las fuentes consultadas destacan las investigaciones de los siguientes autores: *Gómez Núñez* (2006); *Farias Collado* (2010) y *Muñoz Lomelí* (2010), los tres de la UPN.

El trabajo de *Gómez Núñez* (2006) aporta un estado del arte sobre la gestión, enfocada en tres temas: Educación y sociedad, planeación educativa y sociología de la educación.



Aborda a los autores que han manejado el tema de la gestión desde estas tres perspectivas para, posteriormente, aterrizarlos en la gestión escolar de los directivos de educación básica y analizar qué es lo que ocurre en la realidad en los centros escolares.

Por otra parte, el trabajo de *Muñoz Lomelí* (2010) presenta un detallado estado, de igual manera, sobre la gestión y los modelos de gestión, presentando las obras de los autores que han manejado el tema a profundidad.

De manera general, las tesis hacen referencia a identificar qué es la gestión escolar, incluyendo las definiciones de varios teóricos y presentar una definición de la gestión escolar de calidad. Presentan cómo se concibe la gestión en el nivel básico.

El trabajo de *Farías Collado* (2010) destaca la necesidad de la actualización permanente de los directivos, y de construir una nueva cultura organizacional que supone cambio e innovación en la gestión de estos. Su investigación aporta las opiniones de los docentes de una escuela del Distrito Federal, acerca del proceso de gestión de quien dirige su escuela, poniendo de manifiesto el impacto que tienen los directivos en la vida escolar a través de los argumentos de los mismos docentes sobre la percepción que tienen de la preparación, capacitación y actualización profesional de los directivos.

Su tesis ofrece, además, un panorama sobre experiencias internacionales de formación en gestión de algunos países de la Unión Europea y de América Latina. También destaca los primeros Programas de formación para directivos del Sector Educativo en México. Conceptualiza, de manera precisa, el término gestión escolar.

Otro de los aportes de esta investigación es que identifica, analiza y valora las experiencias de gestión que enfrentan los directivos de escuelas públicas de educación básica, destacando que gran parte de directores y directoras acceden a sus cargos sin los conocimientos, habilidades y destrezas administrativas y de gestión que requieren para desempeñarse con eficacia.

Dentro de los documentos consultados, el PEC define la gestión escolar como:

El conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: Generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (Loera, 2003, p. 67)

Por otro lado, la SEP, en el Manual del director del plantel de Educación Primaria, define a la gestión escolar como:

El ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, equipo docente, normas, instancias de decisión escolar, actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela. (SEP, 2001, p. 13)



Los libros y revistas especializadas consultadas fueron: Álvarez (2002); *Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra* (2000); Araujo (2007); *Castelán* (2003); *Cortez* (2004); *Elizondo* (2001); *Navarro* (2004); *Ochoa* (2002); *Topete* (2001); *Topete y Cerecedo* (2001); *Torres* (2004) y *Vázquez* (2002).

Araujo, Ochoa y Torres hacen referencia sobre la necesidad de la formación en gestión del directivo, para que este conduzca la escuela (vinculando los procesos administrativos con los de la organización), con el propósito de generar resultados efectivos (alcanzar sus objetivos).

Por su lado, *Castelán* y *Vázquez* destacan que la formación en gestión del directivo incidirá en el clima organizacional. *Cortez* y *Elizondo* destacan, de manera general, que la gestión directiva está determinada por el ejercicio del poder que se correlaciona directamente con la forma en que se toman las decisiones al interior del centro escolar, y esta tendrá resultados significativos o no a partir de la formación que posea el directivo.

Álvarez García presenta diversas investigaciones sobre experiencias de formación en gestión en México. Uno de sus documentos consultado, es el Informe Final de Investigación Educativa, convocatoria 2002, denominado: "Experiencias, logros y desafíos en la formación de directivos para la educación básica. (Informes Finales de Investigación Educativa)", de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal y la Dirección General de Investigación Educativa. El documento es una "síntesis preliminar" de la literatura documentada al 2002, integrada en cinco apartados:

- El primer apartado presenta una síntesis con los orígenes, trayectoria y evolución referente a la formación en gestión, iniciada con los programas generales de formación y actualización docente; después, adoptó un enfoque a nivel macro, enfocándose a la formación de planificadores y líderes de sistemas educativos; finalmente, este primer apartado se centra en la formación de directivos de centros escolares. El documento destaca que esta evolución de la formación en gestión se debe al desarrollo de procesos de descentralización y participación de la comunidad local en la educación.
- El segundo apartado hace insistencia acerca de la creciente relevancia que ha adquirido la formación para la gestión de líderes, supervisores y directores de centros educativos, no solamente a nivel nacional sino a nivel internacional y latinoamericano; además del planteamiento y exigencia de perfiles centrados en competencias para la gestión en centros educativos (Modelo de gestión educativa estratégica):

Centralidad de lo pedagógico en la gestión, habilidades para tratar procesos complejos, el trabajo en equipo de los educadores, apertura a la innovación y al aprendizaje organizacional, funciones profesionales de asesoría y orientación, claridad de la misión y la gestión estratégica. (Pozner, 2000, citada por Álvarez García, 2002, p. 56)

- El tercer apartado del documento, presenta una aproximación de los conceptos básicos, además de corrientes teóricas y modelos de la gestión. Álvarez García (2002) afirma:



Un proceso que vincula bajo la animación y orientación del liderazgo, los ámbitos de la administración con los de la organización formal y no formal, orientándolos hacia el cumplimiento de la misión institucional y logro oportuno y eficaz de los objetivos y metas planteados por los planes, programas y proyectos de desarrollo institucional. (p. 46)

- El cuarto apartado resume experiencias de formación para la gestión en cinco países de América Latina y cinco de la Unión Europea, los cuales responden a las características particulares de sus propios sistemas educativos. El último de los apartados, describe las políticas y programas de formación para la gestión, que se han promovido dentro de los programas de actualización de la Subsecretaría de Educación Básica y de algunas instituciones, públicas y privadas, de educación superior.

Conclusiones

De los autores que abordan el tema sobre *liderazgo y desempeño profesional del directivo*, destacan los trabajos de *Alcocer González* y *Guadarrama Vargas*. Su aportación es valiosa debido a que documentan su experiencia laboral. Sostienen que la preparación que reciben los normalistas en México, durante los cuatro años que dura la carrera, no los prepara para desempeñar el cargo directivo.

Guadarrama, por su parte, plantea que una de las estrategias que debe aplicarse para la transformación escolar es la *actualización* permanente del director como una alternativa de cambio en su liderazgo académico, pero que en México no existen las condiciones para que esto se lleve a cabo como ocurre en Europa.

Sobre el tema de las *funciones administrativas* del directivo de educación básica, destaca la tesis de *Martínez Trejo*. La autora presenta un panorama de las diferentes etapas en las que las teorías administrativas más importantes aparecieron y la influencia que han tenido en la administración de nuestro tiempo. Aborda a los teóricos clásicos y contemporáneos. Aterrizan en las problemáticas que vive el director en su centro escolar y los retos a los que debe enfrentarse para, posteriormente, hacer una descripción histórica del papel que juega como administrador. En este mismo tema, sobresalen también los trabajos de *Teixidó* y *Navarro*, quienes describen a la administración como una estrategia para la competitividad del directivo en su centro escolar.

Respecto al tema referente a los problemas que enfrenta la *formación y capacitación del directivo*, en el caso específico de México, destacan tres autores: *Rodríguez Hernández*, *Durand Cruz* y *Rojas González*. Hacen referencia sobre los criterios que se manejan para el acceso a cargos directivos en México y enfatizan que no existe una formación o capacitación específica para el cargo de directivos; que estos inician su ejercicio como docentes, lo que habla de una formación dirigida al trabajo en el aula (en el contexto mexicano es común acceder al puesto



sin formación previa, aún con la actual Reforma Educativa del 2013, en la que ahora se legitima el cargo directivo con una evaluación de nueve horas de duración).

Destacan que la formación de los directores y directoras debe ser considerada como el detonante del buen funcionamiento de los centros escolares, como ocurre en América Latina o Europa.

Respecto al tema de *profesionalización* directiva, es preciso destacar las tesis de tres de los autores consultados: *Bautista Sandoval* y *Hernández Lino*, y *Flores Pérez*, quienes señalan que la profesionalización del propio directivo está en función del interés personal que muestre por actualizarse en su campo profesional, por la necesidad latente de incrementar sus niveles de formación y competencias académicas para llevar a cabo sus tareas de la mejor manera posible, sin caer en la improvisación o simulación del ensayo error. Destacan, de manera general, que la profesionalización se define no tanto por el conocimiento teórico que el profesional posea, sino por su capacidad de actuar de forma inteligente en situaciones sociales complejas, singulares e impredecibles.

Resulta interesante ver como *Bautista Sandoval* y *Hernández Lino* hacen mención del código de ética en el director de educación primaria como un punto clave para que esté busque profesionalizarse en su cargo, más allá de buscar reconocimiento o puntaje a su favor que le permita tener un mejor salario.

Del tema referente a las *competencias directivas*, destacan los trabajos de *Comalada*, *Teixidó* y *Murillo*, quienes definen a la competencia directiva como la capacidad que posee un directivo para solucionar problemas. En su investigación afirman que uno de los mayores desafíos del directivo escolar en educación básica es, precisamente, esta capacidad de enfrentarse a situaciones complejas y poder tomar las decisiones necesarias ante los conflictos que se presenten al interior de su centro educativo.

Murillo identifica, propone y clasifica las competencias que deben adquirir los directivos y prueba que ellos están expuestos, constantemente, a altos niveles de estrés derivados de conflictos escolares, lo que los lleva a la necesidad de desarrollar competencias para afrontar las situaciones conflictivas.

Otro de los temas identificados en las tesis consultadas, tiene que ver con los procesos que necesitan cubrir los docentes para *acceder al cargo directivo* en México, y destacan los trabajos de *Rodríguez Hernández*, *Flores Pérez* y *Gálvez Vásquez*. Se habla que la selección inicial será determinante para el desempeño posterior dentro del centro educativo. Mencionan que se debe replantear una revisión y reestructuración de los requisitos que especifican el perfil de los aspirantes al cargo.

El último de los temas identificados es sobre la *Gestión directiva* y destacan las investigaciones de *Gómez Núñez*, *Muñoz Lomelí* y *Álvarez García*.

Gómez Núñez aporta un estado del arte sobre la gestión, enfocada en tres dimensiones: Educación y sociedad, planeación educativa y sociología de la educación. Aborda a los



autores que han manejado el tema de la gestión directiva desde estas tres perspectivas, para, posteriormente, aterrizarlos en la gestión escolar en la educación básica y analizar qué es lo que ocurre en la realidad en los centros escolares.

Por otra parte, el trabajo de *Muñoz Lomelí* presenta también un detallado estado del arte sobre la gestión y los modelos de gestión, presentando las obras de los autores que han manejado el tema a profundidad.

Por último, otro de los autores que es necesario destacar es Álvarez García con su investigación: "Experiencias, logros y desafíos en la formación de directivos para la educación básica". Presenta una síntesis con los orígenes, trayectoria y evolución referente a la formación en gestión y una aproximación de los conceptos básicos; además de corrientes teóricas y modelos de la gestión. El autor resume experiencias de formación para la gestión en cinco países de América Latina y cinco de la Unión Europea, los cuales responden a las características particulares de sus propios sistemas educativos. Finalmente, describe las políticas y programas de formación para la gestión que se han promovido dentro de los programas de actualización de la Subsecretaría de Educación Básica y de algunas instituciones de educación superior.

En términos generales, después de haber revisado el material seleccionado, se determinó que el número de investigaciones relacionadas con la formación en gestión aún es menor; no existe suficiente producción bibliográfica en México que proponga alternativas de formación en gestión (inicial y/o continua) destinada a directores de centros de educación básica. Es preciso mencionar que la mayoría de estas investigaciones revisadas se han realizado en la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás (ESCA. ST., IPN). De la consulta se determinó que un mayor porcentaje de la literatura estudia al directivo a partir de su liderazgo, pero también lo aborda desde una perspectiva puramente administrativa; de igual manera, se encontraron investigaciones que describen las funciones, competencias y desempeño que debe llevar a cabo un directivo, así como otras investigaciones que consideran el proceso de acceso a la dirección (pero sin destacar el hecho de que en México los directivos llegan al cargo sin una formación específica previa para la gestión).

Otro dato importante es que en ninguna de las tesis consultadas se encontró alguna información respecto a cómo el Sindicato obtuvo y detentó el poder por varias décadas para asignar o no los cargos directivos (antes de la actual Reforma Educativa en México, en el año 2013); tampoco se encontraron investigaciones que mencionaran el surgimiento de la figura directiva en México. Por otra parte, de la bibliografía y artículos de revistas especializadas revisadas, se arrojaron los siguientes porcentajes de materiales escritos, en materia de formación en gestión de directivos de educación básica:

- El 34% correspondió a países de América Latina, con investigaciones de *Alvariño et al.* (2000); *Braslavsky* (1996); *Garay y Uribe* (2006); *García, Poblete y Villa* (2006); *Pozner* (2000); *Poggi* (2001) y *Tedesco* (1994), entre otros más.



- Un 41% de los materiales sobre formación en gestión correspondió a países como España (en la Unión Europea), con investigaciones de *Antúnez* (1997); *Bernal* (2009); *Caballero y Salvador* (2004); *Chapman* (2005); *Comalada y Teixidó* (2006); *Murillo* (1999); *Sáenz y Debón* (1998) y *Serieyx* (1994), entre otros autores más.
- Dejando a México en un 25%, con investigaciones de *Álvarez* (2004); *Castelán* (2003); *Cortez* (2004); *Elizondo* (2001); *Farias Collado* (2010); *Gómez Núñez* (2006); *Navarro* (2004); *Torres* (2004) y *Vázquez* (2002), entre otros más.

Se concluye que los estudios relacionados con el tema de formación en gestión y su impacto en la función directiva en centros escolares de educación básica en México, es aún un terreno que requiere de un mayor número de investigaciones, en comparación con la producción existente en países de América Latina o en el caso específico de España, en la Unión Europea.

Todo ello, revela un ámbito en el que hay aún mucho por hacer: generar investigaciones que aporten e impulsen nuevas alternativas al ámbito de formación en gestión, factibles de llevar a la práctica, dirigidas a directivos de centros de educación básica en México primordialmente, y a otros países que así lo requieran.

Finalmente, cabe señalar que el presente artículo surgió derivado de la tesis desarrollada sobre el tema de formación en gestión de directores de centros de educación básica denominada: "*Experiencias, Desafíos y Alternativas para la Formación en Gestión de Directores de Educación Básica en México*", dentro del Doctorado en Ciencias Administrativas (DCA) de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional (ESCA, ST.) en México, y de la que se derivó como producto, un MOOC en línea gratuito: "*Liderazgo de Gestión en Centros Educativos ¿Por qué?*", con la finalidad de poder brindarles un primer acercamiento al tema de gestión a todos los directivos o aspirantes al cargo (interesados en formarse) en México, América Latina, la Unión Europea (España) y el Caribe.

Referencias

- Alcocer, M. A. (2007). *Ser director: un proceso de autoaprendizaje*. (Tesis para optar al grado de Licenciatura). Unidad Pedagógica Nacional, Yucatán, México. Recuperado en: <http://200.23.113.51/pdf/24771.pdf>
- Alonso, S. (2009). La formación de líderes educacionales en Cuba. *Revista Electrónica IPLAC (Publicación Latinoamericana y caribeña de Educación)*, 3. Recuperado en: http://revista.iplac.rimed.cu/index.php?option=com_content&tas=28



- Álvarez, I. (2002). *Experiencias, logros y desafíos en la formación de directivos para la educación básica*. (Informes finales de Investigación Educativa). México: SEP.
- Álvarez, I. (2004). *La educación básica en México*. México: Coedición IPN/LIMUSA.
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J., Recart, M., Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: Un estado del arte de la literatura. México: Revista Paideia, 29, 15-43. Recuperado en: http://www.colombiaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-193360_archivo6.pdf
- Antúnez, S. (1997). *La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización*. Recuperado en: <https://es.scribd.com/document/202066620/Antunez-Serafin-1997-la-educacion-escolar-se-desarrolla-en-el-seno-de-una-organizacion>
- Antúnez F., L. A. (2011). *La conformación del trabajo colegiado en educación primaria, desde la perspectiva de los directivos*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado en: http://lareferencia.info/vufind/Record/MX_04708b18a03c1f91b493a829923a4a1e/Details
- Arreguín R., A. (2004). *Competencias a desarrollar por el director de escuela primaria para mejorar su gestión escolar*. (Tesina). Universidad Pedagógica Nacional, México. Recuperada en: <http://200.23.113.51/pdf/25612.pdf>
- Barrientos N., A. I. (2008). La gestión escolar en secundaria: un estudio desde la participación de directivos y docentes. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 13(36), 113-141. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/140/14003606.pdf>
- Bautista S., I. y Hernández L., A. (2007). *Código de ética dirigido al director de educación primaria básica*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Pedagógica de México. Recuperado en: <http://200.23.113.51/pdf/24166.pdf>
- Bautista A., S. (2008). *Habilidades de dirección del servidor público en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la UNAM*. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado en: <http://www.eumed.net/tesis/2008/sdba/index.htm>
- Bernal, J. (2009). *La formación de directivos en ejercicio*. Recuperado en: http://www.joanteixido.org/doc/form_dir/Formacion_permanente.pdf
- Bolívar, A. (2014). *Cómo mejorar los centros educativos*. España: Síntesis Educación.
- Braslavsky, C. (1996). *Acerca de la reconversión del sistema educativo argentino, 1984-1995*. Buenos Aires: Propuesta Educativa.



- Caballero, J., Salvador, F. (2004). Satisfacción en insatisfacción de los directores escolares. *Revista de Educación, La autonomía de los centros escolares*, 333. Recuperado en: http://www.revistaeducacion.mec.es/re333_17.htm
- Casique G, H. A. (2014). *Las prácticas de gestión escolar de los directivos de una zona ante el proceso de transición de la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB): una investigación diagnóstico-pedagógica*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de México. Recuperado en: http://www.lareferencia.info/vufind/Record/MX_ad335384c6a42d117745e549f6f1b8f9
- Chapman, J. (2005). *Reclutamiento, permanencia y desarrollo de directores escolares*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Academia Internacional de Educación. Recuperado en: http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Coediciones/Políticas_educativas/Reclutamiento/poleduc2.pdf
- Comalada, Ll. y Teixidó, J. (2006). Afrontamiento de situaciones de hostilidad y desempeño de la función directiva. *Revista Internacional de Investigación e Innovación Educativa*, 8. Recuperado en: <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/view/679>
- Cortez, G. (2004). *Reflexiones en torno al concepto de gestión escolar*. En: Torres, M. (2004). *La gestión educativa. Experiencias de formación y aportaciones a la investigación e intervención*. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Cuevas, M. (2014). *La teoría situacional del liderazgo y su aplicación en el ejercicio profesional de los directivos de las escuelas secundarias en el Distrito Federal*. (Tesis). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Durand C., S. y Rojas G., Y. (2011). *Perfil del personal directivo dentro de la escuela primaria como líder educativo: propuesta de cursos permanentes de actualización para el directivo*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Pedagógica Nacional, México. Recuperado en: <http://digitalacademico.ajusco.upn.mx:8080/tesis/handle/123456789/7871>
- Elizondo, A. (2001). *La nueva escuela, dirección y liderazgo, gestión escolar*. México: Paidós.
- Farías C., M. R. (2010). *La tesis de los docentes de educación preescolar de la zona escolar no.138 del Estado de Jalisco, con relación a la función de su director de acuerdo con su formación, capacitación y actualización profesional*. (Tesis de Maestría). Universidad Pedagógica Nacional, México. Recuperado en: <http://digitalacademico.ajusco.upn.mx:8080/tesis/handle/123456789/8214>
- Fernández, M. (2009). *El qué, cómo y con qué de la formación inicial para la dirección*. Recuperado en: http://www.joanteixido.org/doc/form_dir/formacion_inicial.pdf



- Flores P., M. A. (2007). *Diagnóstico de necesidades curriculares para la profesionalización de la gestión de calidad. El caso de los directores de escuelas secundarias generales en el distrito federal.* (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado en: http://www.lareferencia.info/vufind/Record/MX_b63247d1fe4489075cec6272fa85529e
- Fragoso X., L. A. (2006). *Análisis técnico-administrativo del directivo en la administración de la secundaria técnica 105.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Pedagógica Nacional, México. Recuperado en: <http://digitalacademico.ajusco.upn.mx:8080/tesis/handle/123456789/5741>
- Gálvez V., E. (2008). *La formación del director de escuelas primarias del estado de México. El autoconocimiento como un eje formativo en los primeros años de gestión escolar.* (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado en: http://www.lareferencia.info/vufind/Record/MX_9ee991b09035433c084c8052070fc589
- García, A., Poblete, M. y Villa, A. (2006). La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. Situación de la dirección escolar en Chile. *Revista Educación*, 8, 13-34. Recuperado en: <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/funciondirectivaunproblemasinresolver.htm>
- García, K. (2007). Prácticas administrativas y de liderazgo en centros educativos públicos de Barranca, Chacaritay Puntarenas. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 7(2), 1-27. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2349837>
- Garay, S. y Uribe, M. (2009). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 39-64. Recuperado de: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art4.pdf>
- Gómez N., M. A. (2006). *Los aspectos sociológicos de la planeación educativa desde la perspectiva de la estructuración y su impacto en la acción de la gestión escolar de los directivos de educación secundaria.* (Tesis de Maestría). Universidad Pedagógica Nacional, México. Recuperado en: <http://digitalacademico.ajusco.upn.mx:8080/tesis/handle/123456789/5944>
- Guadarrama V., A. M. (2009). *La función del directivo en el ámbito pedagógico a partir del acuerdo para la modernización educativa en México.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Pedagógica Nacional, México. Recuperado en: <http://200.23.113.51/pdf/26071.pdf>
- Loera, A. (2009). *Buenas escuelas públicas mexicanas. Estudio de casos excepcionales de la evaluación cualitativa del Programa escuelas de Calidad.* México: PEC/ SEP.



- López-Gorosave, G., Slater, Ch., Garduño, J. M. (2014). *Las prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas. El caso de Rebeca*. (X Congreso de investigación Educativa). Recuperado en: http://www.comie.org.mx/congreso/memoria/v10/pdf/area_tematica_14/ponencias/1383-F.pdf
- Martínez T., F. (2010). *El diagnóstico administrativo en la planeación estratégica de un sector educativo preescolar para mejorar la gestión escolar del directivo (caso: Sector Álvaro Obregón III en el D.F.) Ciclo 2003-2006*. (Tesis de Maestría). Universidad Pedagógica Nacional. Recuperado en: <http://200.23.113.51/pdf/25086.pdf>
- Monroy, G. (2002). *Formación y actualización de directivos escolares de educación secundaria técnica*. (Tesis). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Murillo, F., Barrio, R. y Pérez-Albó, M. (1999). *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Madrid: CIDE.
- Muñoz L., M.S. (2006). *La actualización de los directivos de escuelas secundarias técnicas en materia de gestión escolar*. (Tesis de Maestría). Universidad Pedagógica Nacional, México. Recuperado en: <http://digitalacademico.ajusco.upn.mx:8080/tesis/handle/123456789/5776>
- Namo, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: SEP.
- Navarro, M. (2004). *Administración y gestión escolar*. México: SECyD / CETEB.
- Observatorio Ciudadano de la Educación. Recuperado en: www.observatorio.org
- Parés, I. (2008). *Formación directiva para instituciones educativas privadas de educación básica y media superior en México*. Recuperado en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9347/Tesis.pdf?sequence1>
- Pérez, E. (2014). *De la calidad a la calidez de la gestión directiva: Una propuesta de formación*. (Ponencia presentada en el V Encuentro Nacional de Investigación Educativa). Universidad Pedagógica Nacional. Recuperado en: <http://www.upn25b.edu.mx/AE%2001/Perez%20Blatazar%20Elaine%20Turena-D.pdf>
- Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. Buenos Aires: IIPE / UNESCO.
- Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Argentina: Aique.
- Rodríguez H., E. (2004). *Actualización de directivos escolares: sistematización de una experiencia*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Pedagógica Nacional. Recuperado en: <http://docplayer.es/11056823-Universidad-pedagogica-nacional-unidad-ajusco-actualizacon-de-directivos-escolares-sistematizacion-de-una-experiencia-t-e-s-i-n-a.html>



- Sáenz, O. y Debón, S. (2009). La formación del director escolar en España. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Recuperado en: <http://www3.uva.es/aufop/publica/revelfop/v1n1osb.htm>
- Salazar M., R. (2005). *La optimización de tiempos del directivo y los docentes de la escuela primaria Vasco de Quiroga*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Pedagógica Nacional. Recuperado en: <http://digitalacademico.ajusco.upn.mx:8080/tesis/handle/123456789/3691>
- Sánchez, V. (2012). El papel del directivo en el marco de la reforma integral de educación básica (RIEB 2009): El caso de los directivos de escuelas primarias del Estado de Hidalgo. (Tesis). Universidad Pedagógica Nacional, México.
- Santos, M. (2006). *Organizaciones que aprenden*. México: UPN.
- Schiefelbein, E. y McGinn, N. (1997). Nueve casos para preparar planificadores de la educación. Recuperado en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001159/115951So.pdf>
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (1986). *Manual del Director del plantel de educación primaria*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2008). *Programa Escuelas de Calidad*. México: SEP.
- Secretaría de Gobernación. (1986). Diario Oficial Federal. [Acuerdo 96 de la Secretaría de Educación Pública, Capítulo IV, art. 14]. México: DOF.
- Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Serieyx, H. (1994). *El big bang de las organizaciones*. Argentina: Ediciones Granica.
- Tedesco, J. (1994). Tendances actuelles des réformes éducatives. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 1, 77-85. Recuperado en: <https://ries.revues.org> http://www.joanteixido.org/doc/comp_direct/Jornadas_Toledo.pdf g/4307
- Teixidó, J. (2007). *Competencias para el ejercicio de la dirección escolar*. (XVIII Jornadas Estatales del Fórum Europeo de Administradores de la Educación). Recuperado en: http://www.joanteixido.org/doc/comp_direct/Jornadas_Toledo.pdf
- Teixidó, J. (2009). *La acogida al profesorado de nueva incorporación*. Barcelona: Grao.
- Teixidó, J. C. (2010). *Cómo perciben los directores su relación con la Administración Educativa. Resultados de una investigación*. Recuperado en: http://www.joanteixido.org/doc/direccio/relacio_administracio.pdf



- Tomas, M. Borrell, N. y Teixidó, J. (2014). *Duración del mandato de los Directores escolares e incentivos para acceder al cargo*. Recuperado en: http://www.joanteixido.org/doc/direccio/durada_mandat.pdf
- Topete, C. (2001). *Desafíos y políticas de formación para la gestión en educación*. (Memoria VI Congreso Nacional de Investigación Educativa). Manzanillo, México: Universidad de Colima.
- Topete, C. y Cerecedo, M. (2001). *El ejercicio del poder como transformación y conflicto en los centros educativos*. (Memoria VI Congreso Nacional de Investigación Educativa). Manzanillo, México: Universidad de Colima.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas*. Recuperado en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129501s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE). (2014). *Red Forgestion*. Buenos Aires: UNESCO-IIPE.
- Vallejo, M. (2014). Políticas de profesionalización de directivos escolares de educación básica en México. Algunas líneas de problematización. *La Tarea Revista de Educación y Cultura*, 19. Recuperado en: <http://www.latarea.com.mx/articu/articu19/mivallejo19.htm>

