

doi: <https://doi.org/10.20983/biniriame.2023.1.4>

# Directivos rurales: trayectos formativos y retos en su función

**Rural directives: process of their education and  
challenges in their function**

Alfa Lizette Chacón Vargas  
ORCID: 0009-0002-5679-6258

Recibido: 26 septiembre 2023 | Aceptado: 2 octubre 2023



FUENTE: Alfa Lizette Chacón Vargas.

## Resumen

**E**l presente trabajo es producto de una investigación cualitativa realizada con directivos de escuelas primarias rurales de la región noroeste del estado de Chihuahua, el cual tiene como propósito recuperar las percepciones de los participantes en cuanto a sus trayectos formativos, así como sobre los principales retos que enfrentan en el desempeño de sus funciones.

**Palabras clave:** capacitación; desafíos; directores; funciones; percepciones.

## Abstract

The project presented is the product of a qualitative research based on the directives of rural elementary schools in the Northwest region of the state of Chihuahua. Its purpose is to compile the perceptions of each participant about the process of their education, but also the main challenges they face while doing their daily work.

**Keywords:** challenges; directives; functions; perceptions; workshops.

## Antecedentes

En el ámbito educativo siempre se considera a los docentes como eje y figura principal del proceso educativo y si bien es cierto, también lo es el hecho de que el directivo juega un papel fundamental

en las instituciones educativas, pues es quien coordina y dirige muchas de las acciones que se realizan en las escuelas, además de que acompaña y asesora a los docentes con el fin de obtener mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

Al analizar los temas relacionados con la función directiva en otros países, se encontró que tienen procesos de selección y capacitación formales hacia las personas que aspiran a ocupar el cargo. Tal es el caso de Australia, donde los candidatos tienen que pasar por un proceso de revisión de antecedentes profesionales, entrevistas y presentación de cartas de referencia de terceros para aspirar al puesto (Aravena, 2020).

En Asia, además de los años de experiencia, deben pasar por un proceso de selección donde se evalúan sus conocimientos, habilidades de gestión y comunicación, valores y también se toma en cuenta la opinión de padres de familia y compañeros docentes para elegir a los nuevos directivos (Walker y Kwan, 2012).

La lista de países podría aumentar, pero lo relevante es que en México la situación ha sido muy distinta, pues hasta hace algunos años estos puestos se ocupaban por designación directa de las autoridades superiores en lo que respecta a la educación del gobierno federal. Posteriormente, se implementó un proceso de "escalafón", a través del cual se asignaba determinado puntaje a ciertos rasgos, como antigüedad y nivel de estudios, y se realizaba una convocato-

ria para que de los interesados se eligiera a quien contara con mayor puntaje.

En la actualidad dicho proceso de selección ha evolucionado, pues está a cargo de un órgano independiente llamado Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (Usicamm), que realiza una convocatoria para los interesados en participar en un proceso de promoción vertical, en el que se establecen ciertos requisitos y se toman en cuenta distintos factores, como antigüedad, nivel de estudios y la presentación de un examen de conocimientos y habilidades. Una vez que se entregan los resultados, se elabora una lista de prelación y, conforme al puntaje obtenido, se van asignando las plazas directivas vacantes a lo largo del ciclo escolar (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2022).

Pero esto es solo la parte previa para lograr el cargo de ser director escolar, pues lo verdaderamente complicado viene a partir de que se pone el primer pie en la escuela, ya que, a pesar de contar con algunos años de servicio, estos solo aportan experiencia en el trabajo frente a grupo, que es el puesto inmediato anterior y, por lo tanto, no brindan elementos suficientes para desempeñarse como directivo. Ante esta situación miles de directivos han tenido que recurrir a diferentes estrategias de autoformación, con el propósito de obtener mayor información o alguna orientación para hacer frente a su nueva función.

## Justificación

La función directiva en cualquier institución es una pieza clave para su buen funcionamiento, ya que es quien lidera al personal para el logro de objetivos y metas, es quien impulsa en caso necesario para que se realicen las acciones programadas, "las investigaciones sobre eficacia escolar, señalan al director como un componente fundamental en la consecución de los objetivos y metas educativas" (Maureira, 2006; Murillo Torrecilla, 2006; citados en: Arzola *et al.*, 2016, p. 36).

Por el contrario, cuando el director no tiene clara la importancia de su función y todo lo que esta implica, esto puede ocasionar una apatía en el colectivo, desorganización y un trabajo que, lejos de cumplir objetivos, deja insatisfacciones, tanto en las autoridades educativas, el personal e incluso en los alumnos y padres de familia.

## Planteamiento

Es por ello que el tema de estudio de esta investigación, en primera instancia, es la búsqueda de percepciones de los directivos sobre la forma en que cada uno ha trazado sus diferentes trayectos formativos, que son tan diversos como cada forma de pensar.

Además de las percepciones también se pretende identificar los principales retos a los que se enfrentan al desempeñar su función, así como com-

partir la forma en que cada uno los ha afrontado, con el fin de responder a la siguiente interrogante: ¿cuáles son las percepciones respecto a la formación, capacitación y retos que han enfrentado los directivos del Sector 20 de escuelas primarias?

## Objetivo

El *objetivo* general que orienta esta investigación es identificar, analizar y describir las experiencias de formación y capacitación profesional, así como las percepciones sobre la función que han tenido los directivos del Sector 20 de escuelas primarias en la región Noroeste del estado de Chihuahua.

## Marco teórico

Entre los referentes teóricos que guiaron este trabajo, se encuentra el *Manual de gestión directiva y evaluación institucional*, de Azzerboni y Harf (2003), que identifica la figura del directivo como en quien recae la responsabilidad de poner en marcha las acciones en los miembros de su equipo, capitalizando su experiencia y profesionalidad para brindar seguridad y estabilidad en la creación de acuerdos y, con ello, el logro de metas compartidas.

Por su parte, Weinstein y Muñoz (2012) presentan una colección de artículos, entre los que destaca el de Fullan, que explica los dominios principales de la función directiva: el directivo como

un líder que fomenta la motivación en los profesores, que apoya en su desarrollo a los maestros y líderes del futuro, así como quien fomenta la creación y participación de redes en las que es posible aprender de los demás y de otras escuelas.

Posteriormente, Weinstein y Muñoz (2017) presentan el texto *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas*; en el que reúnen artículos que giran en torno a esta temática, donde destaca David Hopkins, académico inglés que distingue cinco fases para favorecer la mejora de las instituciones, entre otras muchas contribuciones que aportan al tema del liderazgo y la mejora educativa.

Blejmar fue otro de los autores que aborda los temas de la dirección de mayor complejidad, al expresar que “la tarea mejor retribuida consiste en centrarse en aumentar, potenciar esas capacidades para danzar con los desafíos que presentan las realidades educativas hoy” (2013, p. 24); refiere que el directivo debe procurar buscar la manera de mejorar sus capacidades para poder enfrentar las situaciones que se le presentan.

## Metodología

Para dar respuesta a este cuestionamiento se eligió el paradigma cualitativo por ser el más adecuado para lograr los objetivos de la investigación, puesto que “se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde

la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto" (Hernández *et al.*, 2010, p. 364).

Estos autores agregan que "este enfoque postula que la 'realidad' se define a través de las interpretaciones de los participantes" (Hernández *et al.*, 2006, p. 50), que es lo que se busca en este estudio: obtener la percepción de voz de los protagonistas de estas historias: los directores rurales a lo largo de su trayectoria en el cargo directivo.

Se consideró pertinente realizar un estudio de caso, pues se están abordando situaciones específicas que cada persona ha vivido, ya que esta metodología permite entender los fenómenos humanos a través de una comprensión más profunda (Balcázar *et al.*, 2006), para lo cual se realizó una serie de entrevistas a profundidad con los participantes, así como una discusión en un grupo focal, con el fin de reconstruir aspectos relevantes de su realidad que permitan recuperar los procesos formativos y los retos principales que han enfrentado en la dirección.

## **Presentación y discusión de resultados**

Realizar esta investigación fue complicado por la dispersión en la que se ubican las escuelas que conforman el sector, pues algunas localidades se encuentran alejadas de la cabecera municipal, teniendo que atravesar partes de la sierra,

en algunos casos por caminos pavimentados pero aun así de difícil acceso, ya que son carreteras peligrosas por varios factores.

Un factor de riesgo al trasladarse por estas carreteras es que circulan vehículos de carga pesada, que trasladan troncos de madera, que debido al peso y dimensiones abarcan el espacio de ambos carriles en la carretera en las zonas de curvas cerradas, lo cual ha ocasionado continuos accidentes en los que los automovilistas tienen pérdidas graves e incluso totales de sus vehículos, mientras que otros lamentablemente han perecido en el intento por llegar a sus comunidades.

En otros casos los caminos tienen bastantes kilómetros de terracería, los cuales cuentan con la vigilancia de grupos de la delincuencia organizada, pero corren con el riesgo de que si son de una comunidad donde opera un grupo contrario, es probable que no les permitan el acceso o incluso los priven de la libertad; situaciones en las que arriesgan su vida para poder entrar o salir de los diferentes pueblos.

Debido a estas condiciones especiales del contexto de la sierra, se consideró conveniente recurrir al uso de la tecnología, ya que por las condiciones de lejanía la señal de internet no es de buena calidad en muchas localidades; aun así se programaron entrevistas en las plataformas de Zoom o Google Meet, de acuerdo con las posibilidades de cada participante.

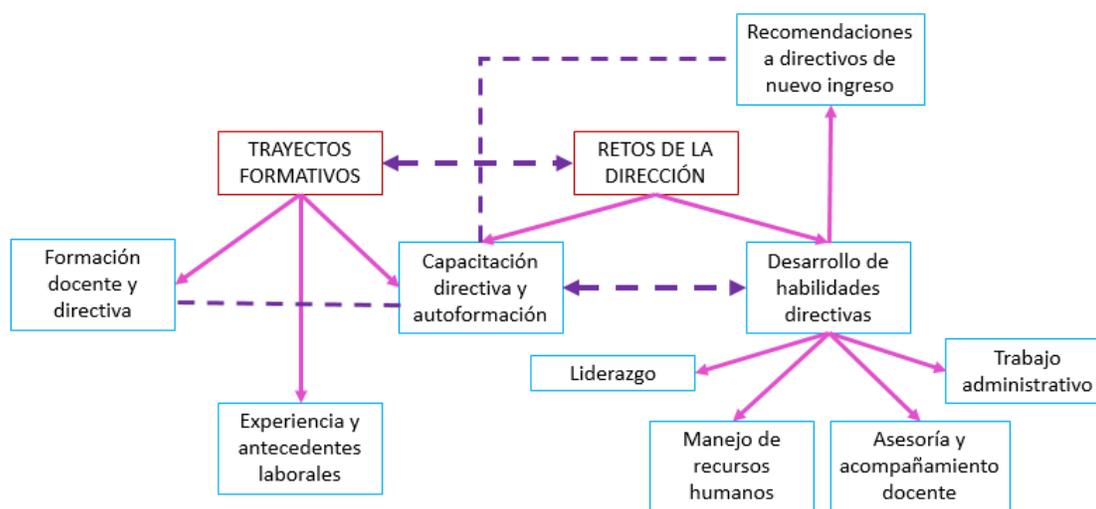
Con algunos directores fue necesario realizar varias sesiones por fallas en la electricidad o en la red de internet; por ello se tuvieron que efectuar en distintos momentos. Las preguntas fueron generales y partieron de planteamientos globales para dirigirse posteriormente al tema de interés, y finalmente con interrogantes en las que se le solicitó al entrevistado que proporcionara un ejemplo de un evento relacionado (Hernández *et al.*, 2010). Por ello fue necesario diseñar un formato sencillo para tomar como punto de partida en la entrevista, e incluir un dispositivo para grabar la conversación.

## Resultados

La información obtenida de los participantes fue procesada por medio del programa Atlas Ti, versión 8, que es una herramienta tecnológica para organizar grandes cantidades de información en diversos formatos digitales, permitiendo analizar, comparar y contrastar los datos obtenidos optimizando los tiempos en la investigación y aprovechando al máximo la información y los elementos de análisis en estudios de tipo cualitativo principalmente.

Gracias a ello fue posible ubicar varias categorías de análisis, que se plasmaron en el siguiente esquema en el que se establecieron algunas relaciones que se señalan a través de las líneas que las unen.

**Figura 1.** Categorías de análisis



Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la figura 1, la organización de las categorías se concentró en dos conceptos principales: Trayectos formativos y Retos de la dirección, que aparecen vinculados con una línea punteada, ya que se encuentran relacionados, pues uno de los retos principales de la dirección es dar continuidad al trayecto formativo personal, ya que la preparación académica no se termina al tener el nombramiento directivo, sino que continúa para poder dar respuesta a los desafíos constantes que la misma función presenta en la cotidianidad de la institución.

### *Trayectos formativos*

Se consideró este tema como una de las categorías principales, pues es donde confluyen otras subcategorías relacionadas entre sí, como la formación docente y directiva, experiencia y antecedentes laborales, así como la capacitación directiva y autoformación.

El trayecto formativo se integra por todas las acciones que se emprenden con el fin de obtener una preparación académica, que van desde el inicio de la formación docente y que incluyen las distintas capacitaciones, actualizaciones, cursos, diplomados, especializaciones o posgrados.

### *Formación docente y directiva*

Todos los directores entrevistados cuentan con una formación normalista de inicio, ya sea en instituciones como el Centro de Actualización del Magisterio,

Escuela Normal del Estado, Escuela Normal Rural de Saucillo, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y la Escuela Normal de Gómez Farías.

Es trascendental mencionar lo que algunos directores manifestaron respecto a dicha formación, pues consideran que la licenciatura no les brindó elementos para desempeñar las funciones directivas. De acuerdo con lo que señala uno de los entrevistados:

en mi formación básica no recuerdo una materia que me ayudara a formarme para adquirir conocimientos para el manejo de la dirección. Había una materia de bases filosóficas, pero no era para directivos, no tenía nada en relación a eso. (V. Flores, comunicación telefónica, 4 de abril de 2022)

Por ello algunos directores continuaron sus estudios, ya sea con una segunda licenciatura, maestría o doctorado, porque como menciona una de las directoras: “nos falta mucho por aprender y el problema o ventaja es que el maestro o directivo tiene que estar estudiando siempre, investigando y capacitándose diariamente” (P. Balcón, comunicación telefónica, 8 de abril de 2022); pues el director debe procurar poseer un nivel de conocimiento mayor que el de sus maestros, para asesorarlos y apoyarlos en sus dudas, sobre todo en lo que respecta al trabajo frente a grupo.

Ya sea para alcanzar un mayor nivel académico o una mejor preparación

muchos directores continúan sus procesos formativos estudiando diplomados o posgrados, como maestrías y doctorados, para fortalecer sus conocimientos y, por ende, incidir en su desempeño laboral, como lo refiere el siguiente director: “de hecho, algunas de las materias que se manejan en la maestría se enfocan en lo administrativo y le dan a uno elementos para la dirección, para la gestión escolar” (R. del Castillo, comunicación telefónica, 3 de mayo de 2022).

Podría decirse, entonces, que la formación inicial que todos realizaron fue significativa cuando estuvieron como docentes frente a grupo, pero en la actualidad solo les brinda el soporte teórico para conocer lo que sus maestros deberían hacer y cómo llevarlo a cabo, lo cual podría ser útil para las asesorías con el fin de reforzar ciertas prácticas, o bien, implementar otras que incidan en el logro del aprendizaje de sus alumnos.

### ***Experiencia y antecedentes laborales***

La experiencia es definida por el *Diccionario de la lengua española* como la “práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo” (s. f.); en el caso de los directivos entrevistados su experiencia es variable, pues en relación con los años de servicio dentro del sistema van desde los siete hasta quienes cuentan con treinta y seis años, lo que representa un abismo interesante respecto a la experiencia durante su labor frente a grupo.

Referente al tema de la experiencia se encontró en un documento de Mejoredu que se reconoce la importancia de este factor, aunado a los saberes y conocimientos de los directivos para el logro académico:

El ejercicio de la función directiva implica diferentes desafíos y, si bien cada profesional les da respuesta a partir de su propia experiencia, cada situación que se presenta requiere que las y los directores pongan en práctica sus saberes y conocimientos para asegurar el máximo logro de aprendizaje y el desarrollo integral de sus estudiantes. (2021, p. 5)

Por ello se considera importante mencionar la experiencia de los participantes no solo a nivel de sus funciones actuales como directivos, sino también la que obtuvieron al desempeñarse como docentes frente a grupo o en otro tipo de labores, ya sea dentro o fuera del sistema educativo.

Al remitirse a los años de experiencia, concretamente en la dirección, los participantes de este estudio también presentaron diferencias, pues se encuentra desde quien apenas comienza su segundo año hasta quienes iniciaron desde once años atrás, lo cual les proporciona una base firme para desempeñarse en la actualidad con mayor seguridad al dirigir la institución que tienen a su cargo.

Respecto al antecedente laboral previo a la asignación de una dirección en

todos los casos es el de docente frente a grupo, pero aun así hay quienes lo ejercieron por poco tiempo, como en el caso de una directora que únicamente estuvo un año, hasta quienes se dedicaron a ello la mayoría de su antigüedad.

Por otra parte, se encuentran quienes tuvieron la oportunidad de realizar otro tipo de funciones y valoran este tipo de experiencias, como sucede con uno de los directores, quien refirió: "hace cinco años estuve en la escuela de Presón del Toro, fui maestro unitario y me encargaba de todo; también fui ATP, eso me sirvió para conocer muchas de las cosas que se tienen que hacer en una dirección" (V. Flores, comunicación telefónica, 4 de abril de 2022).

Además, se encontró el caso de otro director, quien ha laborado en diferentes puestos del ramo educativo, desde la intendencia hasta llegar a ser supervisor comisionado en una zona al norte del estado:

Yo inicié de intendente, estudié y me fui de prefecto a una secundaria, luego me hice profe, luego director, también estuve como ATP y después en una supervisión temporal, además de haber estado como administrativo en Servicios Regionales; todo eso enseña mucho, sobre todo para saber cómo manejar el recurso humano y saber mover a la gente. (M. Avitia, comunicación telefónica, 1 de abril de 2022)

Tener experiencia laboral, aunque no sea directamente en el ámbito educativo, también brinda conocimientos, como lo expresó este director:

Ahorita estoy a cargo de los equipos de voleibol y sí me ha ayudado, porque me enseña a saber comunicarme con otro tipo de personas que no son niños ni papás; y cuando me relaciono aquí en la escuela con ese tipo de personas me es más fácil, trato de encontrar un cierto vocabulario más acorde para que ellos comprendan lo que les estoy pidiendo. (V. Flores, comunicación telefónica, 4 de abril de 2022)

Por lo tanto, podría decirse que, además de la experiencia previa como docentes frente a grupo, el contar con distintas oportunidades laborales contribuye a enriquecer y fortalecer las habilidades de los directivos, sin importar si es dentro del sistema educativo o en un contexto diferente.

### ***Capacitación directiva y autoformación***

Una vez que los directores comienzan a desempeñar sus funciones al frente de un centro educativo comprueban de primera mano que es necesario capacitarse para poder realizar sus labores con mayor seguridad y no solo orientados por el sentido común. Al respecto Eduardo Blejmar refiere que "la tarea mejor retribuida consiste en centrarse en aumentar, potenciar esas capacidades para danzar con los desafíos que presentan

las realidades educativas hoy" (2013, p. 24).

La mayoría de los entrevistados no tuvieron capacitación para ejercer sus funciones, a excepción de una directora, quien refiere haber recibido un curso justo después de que recibió su nombramiento:

Cuando recién tuve la asignación en Cuauhtémoc nos dieron una capacitación para directivos. Fuimos dos veces de manera presencial, con un mes de diferencia; era autogestionable y sí era de funciones directivas. Todos éramos directivos de nuevo ingreso. Fue por parte del Centro de Maestros. (Y. Robles, comunicación personal, 30 de marzo de 2022)

Al parecer ese tipo de capacitaciones no se han retomado aún, pues no se tiene información de que se continúe realizando, al menos no en el estado de Chihuahua, a pesar de haber sido una excelente oportunidad para quienes estaban iniciando esta función, con el fin de brindarles una orientación básica de lo que implica dirigir un plantel educativo a nivel de escuelas primarias.

También, se les preguntó a los directivos si pudieron capacitarse en algún momento posterior a su nombramiento, ya sea a través de algún curso o taller, a lo que algunos respondieron que efectivamente habían tomado, al menos, una capacitación, como lo fue en el siguiente caso: "El año pasado hice dos cursos, de

esos que ofrecen por internet relacionados con la función directiva de cuarenta horas y otro de ciento veinte horas en una plataforma que se llama México X" (N. Montes, comunicación telefónica, 1 de abril de 2022).

En otros casos, como el siguiente, la directora manifiesta que sí ha estado en capacitación, pero que los cursos son principalmente para docentes y ninguno es en específico para la función directiva: "He tomado cursos de Vida saludable, de Estrategias didácticas, de Inclusión educativa, de Estrategias para matemáticas, e incluso de Historia; y aunque todos nos sirven ninguno ha sido exclusivo para la dirección" (K. Urquidi, comunicación telefónica, 7 de abril de 2022).

Algo semejante sucede en otro de los casos, donde el director, a pesar de haber buscado cursos específicos, no lo ha logrado, pues, según comenta, casi no se ofertan para directores: "No he encontrado cursos hasta ahorita para capacitación de directivos en especial. Considero que hacen falta por parte de las dependencias" (V. Flores, comunicación telefónica, 4 de abril de 2022).

Dicha percepción es compartida por otro de los directores, como lo manifestó el siguiente participante durante su entrevista: "Yo creo que en la SEP sí hay una deficiencia muy grande en capacitaciones, aunque, bueno, el que se quiere capacitar busca la manera, pero de manera general sí falta" (Y. Robles, comunicación personal, 30 de marzo de 2022).

Para precisar por cuestiones de organización esta subcategoría se colocó en la de Trayectos formativos; sin embargo, se relaciona también con la de Retos de la dirección, ya que como líderes de una institución la formación y preparación constante representa otro de los retos que los directivos afrontan, lo que confirman Azzerboni y Harf (2003), quienes señalan que entre las cosas que se esperan de un directivo es que posean un bagaje técnico y profesional, que les permita disponer de recursos para orientar la creación y el fortalecimiento de estructuras organizativas acordes a cada situación, así como contar con una base sólida que les posibilite orientar tanto las labores propias de su función como del personal a su cargo.

### ***Retos de la dirección***

Se consideró oportuno designar esta categoría como la segunda principal, puesto que con ella se relacionan las subcategorías Capacitación directiva y autoformación, y Desarrollo de habilidades directivas, que se ilustran en la figura 1.

En referencia a los retos de la función una directora comentó que, aunque se tenga detalladamente planeado lo que se va a realizar en el día, no se tiene la certeza de que se podrá cumplir, pues una de las ventajas de este trabajo es que no es rutinario, ya que cada día se presentan nuevos retos y situaciones por resolver. Blejmar confirma lo anterior al expresar que “la gestión educativa es interpelada por la complejidad en rela-

ción con la cantidad y diversidad de variables que se le presentan como desafío para trabajar frente a futuros inciertos” (2013, p. 24).

Identificar una situación como un reto o no dependerá de la percepción de cada persona, pues el mismo evento podría ser considerado como algo irrelevante o de fácil situación para quien cuente con las herramientas, capacidades o habilidades para enfrentarlo; incluso, aunque no contara con todo ello, el hecho de haber vivido la misma circunstancia en otras ocasiones le brinda la experiencia y seguridad de saber cómo reaccionar; mientras que para otra persona que lo presencia por primera vez podría ser considerado como un reto.

A pesar de esta diferencia en la percepción entre dos personas con mayor o menor experiencia, es posible considerar como retos las siguientes situaciones:

### ***Desarrollo de habilidades directivas***

Se podría pensar en el término de habilidades directivas desde distintas perspectivas; por ejemplo, las autoras Azzerboni y Harf presentan en su texto diversas habilidades de manera implícita, como la conducción (dar dirección a algo), la habilidad de gestión “que hace referencia a procesos: permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos, responsabilidades” (2003, p. 34), entre otras.

La perspectiva oficial de la Secretaría de Educación Pública se encuentra en el documento Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar (SEP, 2019), donde para la función de la dirección se expresa, entre otras, la habilidad de conducir al plantel hacia la mejora constante, creando la demanda de nuevos conocimientos y habilidades para responder a los intereses y necesidades de todos los alumnos; además, menciona que este profesional debe distinguirse por sus conocimientos, experiencia, compromiso, liderazgo y buen trato.

En este documento no se empleará la concepción de algún autor en particular ni la versión oficial de lo que se considera como habilidades directivas, sino que aquí se mencionarán aquellas que sobresalieron en las entrevistas de los participantes de este estudio, no porque sean las más importantes en la función, sino porque uno de los objetivos de esta investigación es recuperar la percepción de quienes se encuentran en la dirección de las escuelas rurales del Sector 20 del nivel primario.

El desarrollo de un centro educativo está determinado por los límites de las habilidades y capacidades de sus directivos. En otras palabras, “la aguja que mueve el amperímetro de la gestión institucional reside, finalmente, en las capacidades de quienes conducen la organización” (Blejmar, 2013, p. 24).

Es por ello que esta es la segunda categoría principal de este estudio, la cual se integra a su vez de otras, como las habilidades de Liderazgo, Manejo de recursos humanos, Asesoría y acompañamiento docente, y Trabajo administrativo.

### **Liderazgo**

Es una de las habilidades que los directivos señalaron como imprescindibles para el ejercicio de sus funciones, ya que se requiere ser un buen líder para lograr el convencimiento del personal a su cargo, además de compartir la visión de lo que se debe hacer para alcanzar los propósitos y metas de la institución; y no solo eso, sino también que se concrete en acciones específicas, es decir, que movilice voluntades convencidas de lo que están haciendo.

Blejmar (2013) refiere que la fuente del liderazgo se encuentra en dos factores principalmente: la legalidad (otorgada por el cargo oficial) y la legitimidad (que le adjudican los dirigidos al director, avalando a quien ocupa ese cargo). Y es que no basta con un título o nombramiento, sino que es necesario que su equipo de trabajo lo reconozca como líder, una persona que es ejemplo a seguir, que guía y orienta el trabajo de todos hacia una meta o fin en común.

Los directivos entrevistados coinciden en la importancia que representa poseer esta característica para estar al frente de un equipo de docentes, como lo menciona una de las directoras: “sí

creo que deberían prepararnos para ser líderes, porque el líder es pedagógico, el líder es humano y el líder es, más que nada, inherente a las funciones" (Y. Robles, comunicación personal, 30 de marzo de 2022).

Efectivamente no se trata únicamente de convencer con palabras sobre lo que se debe hacer, sino que el líder debe ensuciarse también las manos con el trabajo y demostrar con hechos que realmente está comprometido con la visión de lo que se debe hacer, "quien gestiona será creíble si cumple lo que promete, da testimonio de lo que afirma, y fundamenta consistentemente el juicio que emite" (Blejmar, 2013, p. 18).

Por todo ello se considera que el liderazgo es una de las habilidades que debe perseguir un directivo. Habrá quienes poseen la capacidad innata de convencer y mover a las personas, pero para quienes no nacieron con ello es fundamental que busquen las estrategias que les permita desarrollarla. En cualquier caso será necesario que relacionen los conocimientos teóricos con la práctica, involucrarse con su personal, escucharlo e interesarse en él, no solo como parte de una institución sino como seres humanos.

Sin duda es algo complicado, pero vale la pena intentarlo, pues esto facilitará su trabajo en la institución y no solo conseguirá mejores resultados en lo administrativo, académico, infraestructura y equipamiento, sino que también lo favorecerá para mantener un ambiente

laboral sano y armónico en su colectivo.

### ***Manejo de recursos humanos***

La segunda categoría que surgió de la investigación es la necesidad de capacitación para el manejo del recurso humano, pues si bien en las escuelas de gobierno los directivos no deciden sobre la contratación del personal, lo que sí es complicado es movilizar a las personas para que se sumen a la dinámica de la institución y que se esmeren en realizar sus labores de la mejor manera; como lo manifestó uno de los directores: "en sí formación no tiene uno más que la práctica y la experiencia, pero sí deberían darle a uno la sensibilización para el trato con el personal, porque lo primero que hay que hacer es ganarse al colectivo" (Y. Robles, comunicación personal, 30 de marzo de 2022).

Esta categoría se encuentra relacionada muy estrechamente con la de liderazgo, pues para el desarrollo de ambas es indispensable que el directivo muestre el interés genuino por su personal. Al respecto, otro de los directivos agregó:

sí creo que cuando te dan el nombramiento hasta con un psicólogo o alguien que te diga cómo manejar lo humano, porque es lo más difícil de la función y creo que dentro de mis deficiencias, sí necesito seguirme capacitando. (L. Vizcaíno, comunicación telefónica, 8 de abril de 2022)

Y es que en ocasiones es necesario desarrollar el hábito de volverse un observador, pues hay cosas que solo es posible detectar si se lee el comportamiento de las personas, por lo cual hay que tratar de aprender sobre el lenguaje no verbal o corporal.

Al respecto, Blejmar afirma que “para quienes conducen, se torna clave entonces, su habilidad de explorar, indagar caminos de estimulación para ese encuentro casi mágico entre el sujeto actor y su propio deseo” (2013, p. 29); pues es necesario que el directivo encuentre las formas y las palabras adecuadas para sembrar en los docentes el entusiasmo y compromiso para hacer lo que les corresponde en su grupo, así como para dar el extra en otras actividades de tipo cívico o social.

Definitivamente como cabeza de una institución es indispensable saber cómo manejar el recurso humano, pues se tiene que aprender, incluso, la manera adecuada de tratar a cada persona acorde a la situación. Al respecto uno de los directores comentó que

se tiene responsabilidad también en el trato con los padres y con los compañeros, es una de las partes medulares de la dirección: el reconocer las diferencias de carácter de cada persona, de su situación particular en cada momento, para saber cómo dirigirse a ellos, cómo tratarlos. (L. Vizcaino, comunicación telefónica, 8 de abril de 2022)

Otra de las cuestiones que debe cuidar un director es mantener la armonía entre los integrantes de la comunidad educativa, que es una habilidad difícil de aprender, como menciona uno de los directores: “puedo conocer todo el reglamento y la normatividad, pero para aplicarla y tener buenas relaciones interpersonales tiene que ver la forma cómo te tratan, el momento; y eso no lo enseñan en ninguna parte, eso lo da la experiencia” (M. Avitia, comunicación telefónica, 1 de abril de 2022).

Otra de las ocasiones especiales en las que es necesaria esta habilidad es para el momento en el que se hace la asignación de grupos, pues para ello se deben analizar las características de cada docente y determinar en qué grado o grupo es necesario su trabajo, así como hacérselo saber, de tal manera que el profesor se sienta valorado y asuma la asignación de buena manera.

### ***Asesoría y acompañamiento docente***

El nuevo modelo de gestión directiva que se ha presentado en los últimos años en México, se ha ido transformando en un rol fiscalizador. Actualmente se espera que el directivo también sea el primer asesor pedagógico de su colectivo, como se menciona en los perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes, directores y supervisores. Un directivo:

Fomenta el diálogo, el intercambio de experiencias y la reflexión conjunta con las

maestras y los maestros de la escuela, otros directivos y la supervisión escolar, sobre los logros y desafíos en la enseñanza, el aprendizaje, la convivencia y la organización y funcionamiento escolar, con fines de mejora. (SEP, 2019, p. 47)

En el nivel de escuelas primarias se tiene como parte de las actividades directivas, las visitas formativas a sus docentes y, aunque por lo general se emplean ciertos formatos para ello, los directores pueden diseñar las propias, o bien, modificar dichos formatos; mientras que en otros casos han encontrado maneras originales de realizarlas, como en el siguiente testimonio de un director:

Yo he realizado las visitas dándoles la libertad y de vez en cuando entro a sus grupos a conversar con ellos y para observar si la planeación que presentaron está acorde con las actividades que están realizando. Puedo checar la correlación que existe entre la práctica y lo escrito; también hay ocasiones que ellos mismos solicitan el apoyo o que piden que esté presente en su clase. Entonces así se están llevando a cabo esas intervenciones. (G. F., 19 de junio de 2022)

De la misma manera, se encontraron otros casos en los que, debido a lo saturado que se encuentran las labores directivas, ya sea de tipo administrativo, de gestión, situaciones con padres de familia, docentes, alumnos y de toda índole, se complica el poder realizar estas visitas con

cierta frecuencia, como mencionó otro de los directivos en sesión de un grupo focal:

Sobre el acompañamiento a los docentes este año no ha sido posible. Me ha quitado mucho tiempo lo administrativo y los programas, pero sí debo de darme ese tiempo, como dice el profe, aunque no sea una observación formal, ya estamos en el cierre y pienso retomarlo el siguiente ciclo escolar. (G. F., 19 de junio de 2022)

Esta es quizá otra de las labores que pudiera ser un tanto incómoda para los directivos, pues requiere dedicar un tiempo para estar presente en las aulas, observando lo que sucede en el desarrollo de las clases, para poder hacer las sugerencias pedagógicas que mejoren la práctica de sus profesores, ya que muchas veces con la formación básica que se tiene de una escuela Normal no es suficiente.

Por ello lo mejor es que sea el directivo quien, con su experiencia, conocimiento del contexto y saberes, que le ha brindado su paso por otras funciones, permita hacer recomendaciones a los maestros para la mejora continua, con el fin de obtener mejores resultados de aprendizaje que impacten en los discentes.

“En un mundo de crecientes incertidumbres y complejas interacciones, se hace necesario poner el acento de nuestra formación, tanto a nivel de la escuela con nuestros alumnos, como en la formación de nuestros docentes” (Blejmar, 2013, p. 16).

Y es que, efectivamente, siempre se está enseñando; aun y cuando no se encuentren dentro de la escuela, el maestro y el directivo son modelos a seguir no solo de los alumnos y padres de familia, sino también de los mismos compañeros docentes, quienes aunque muchas veces se sienten incómodos con este tipo de visitas de acompañamiento, pueden impactar positivamente en su desempeño laboral, pues, con ello, el directivo logrará que la escuela a su cargo tenga buenos resultados académicos y, por consiguiente, el reconocimiento general de la comunidad.

### *Trabajo administrativo*

Esta subcategoría fue la que les causó un menor conflicto a los participantes, pues a pesar de ser una actividad que absorbe mucho tiempo, se puede recurrir a la orientación de terceras personas para su realización, como lo expresó en su entrevista uno de los directores: “los primeros meses me apoyé mucho de la ATP de la zona y de mi supervisor, ellos me auxiliaron mucho; de hecho, cuando se trataba de llenar documentación me iba a la supervisión y ellos me ayudaban” (V. Flores, comunicación telefónica, 4 de abril de 2022).

La mayoría de los directores indican que se les ha facilitado esta tarea, pues hay algunos trámites, plataformas y documentos que han permanecido a través de los años y es así como se van familiarizando con los mismos: “en la parte administrativa no hay tanto problema, poco a poco se va aprendiendo todo, es más que nada con la práctica” (Y. Robles, comunicación per-

sonal, 30 de marzo de 2022); ya que, a pesar de que pudieran existir modificaciones en la elaboración de algunos formatos o ajustes en las plataformas, la mayoría son fáciles de asimilar por el hecho de tener un conocimiento previo en su manejo.

Sin embargo, siempre existe la posibilidad de que, a pesar de los años de experiencia, se pasen por alto algunos detalles; o al intentar nuevas formas de hacer las cosas no tengan el resultado esperado. Blejmar lo menciona como una oportunidad de aprendizaje: “el error inédito aparecerá toda vez que iniciemos un camino diferente, si lo incorporamos como insumo para aprender y seguir ensayando, explorando; habremos subido un escalón en nuestras posibilidades creativas” (2013, p. 27).

Por ejemplo, en el caso de la elaboración de documentación y solicitudes y su gestión ante las autoridades correspondientes, es posible que se tengan algunos fallos al omitir algunos detalles en los oficios, pero es posible corregirlos y aprender la manera correcta de hacerlo.

Este apartado de las labores administrativas podrá significar algo simple para algunas personas, pero también existen otros casos en los que represente una situación de estrés, como se expresó en el siguiente comentario: “manejar todo lo administrativo para mí es un reto bien difícil, porque no estamos habituados a manejar papelería y se me complica no porque esté difícil, sino por la presión que ejerce esa situación” (V. Flores, comunicación telefónica, 4 de abril de 2022).

Dicha presión en ocasiones es generada por la reacción de las autoridades inmediatas, quienes podrían hacerlo de mala manera ante las fallas de los directores con comentarios, miradas o gestos que denoten desagrado; aunque también podría ser que la presión que sienten sea ocasionada de manera intrínseca, al tener el sentimiento de no querer fallar ante los demás en cosas que para algunos podrían ser sencillas, pero para otros son más difíciles.

Y es así como el aspecto administrativo se convierte en un componente indispensable de la función directiva, que para algunos será algo sencillo pero para otros significará algo de mayor complejidad, pero en todos los casos es una actividad inherente a la dirección de una escuela y, por lo tanto, también es importante estar abierto a recibir sugerencias de los demás y aprender cómo hacerlo de la mejor manera.

### ***Recomendaciones a directivos de nuevo ingreso***

Esta subcategoría se ha visto nutrida por las aportaciones de todos los directores que participaron en el estudio, quienes tuvieron que aprender a desempeñar sus nuevas funciones con ensayo y error o, en el mejor de los casos, evocando la forma en la que se conducían sus antecesores, pero que en esta oportunidad aprovechan para hacer la recomendación que les hubiera gustado escuchar en sus primeros años como directores de una institución educativa de nivel primaria.

Una de las sugerencias que se retomó por varios de los participantes es que aprovechen todas las oportunidades disponibles para continuar con su formación, como se mencionó en una de las entrevistas:

que busquen cursos de capacitación para directivos, que vean videos o hagan lecturas de cómo hacer su trabajo lo mejor que se pueda, porque podemos estar bien instruidos o bien capacitados, pero siempre se nos va algo; entonces no hay otra más que estar tratando siempre de estar actualizado. (V. Flores, comunicación telefónica, 4 de abril de 2022)

Y es que siempre existen ofertas formativas disponibles a las que es posible recurrir, ya sea en línea o de tipo presencial, o bien, a través de la inscripción a diplomados, especialidades o posgrados, que aportan conocimientos que enriquecen el bagaje de los profesionales de la educación, y un directivo como líder siempre debe poner el ejemplo, inspirar e invitar a los profesores de su escuela para que estén actualizándose constantemente.

Otra recomendación que pudiera parecer por demás sencilla es la que hizo uno de los directores, referente a esos momentos en los que no saben cómo hacer alguna cosa, pero que por pena no preguntan y los demás asumen que ya lo saben; por lo tanto, sugiere que

no tengan miedo de preguntar, porque es más tonto el que no pregunta que el que se queda con la duda; piensa uno que es una pregunta tonta, pero no porque si yo tengo la duda, hay otro que también. (V. Flores, comunicación telefónica, 4 de abril de 2022)

Por ejemplo, en el caso de los directores que llegan a una comunidad nueva es recomendable que pregunten, ya sea a los docentes o a los padres de familia; que investiguen sobre todo las cuestiones del contexto y la comunidad, pues aunque se tengan muy buenas ideas para implementar en el nuevo centro de trabajo, debe informarse previamente sobre cuáles son los usos y costumbres del lugar a donde llega, qué cosas han funcionado y cuáles no; por ello el camino más corto es preguntar a quienes ya tienen tiempo desempeñándose en ese espacio.

Además de aprovechar las oportunidades de acrecentar su acervo de conocimientos, otro de los directores puso énfasis en la relevancia que tiene la experiencia, quien recomienda:

Que se tomen un tiempo de conocer diferentes tipos de escuelas rurales y urbanas, pequeñas y grandes, que no permanezcan mucho tiempo en un solo lugar, porque crea una zona de confort que no les permite ver un panorama más amplio; entonces ese sería mi consejo para los jóvenes que están aspirando a estos puestos, más que el dominio pedagógico, más que conocimientos, es aprovechar el saber

que otorga la experiencia. (M. Avitia, comunicación telefónica, 1 de abril de 2022)

En lo que concierne a esta recomendación sería conveniente, entonces, no permanecer demasiado tiempo en una misma escuela, sino buscar un cambio que permita conocer otros compañeros, otro personal, otras comunidades, etcétera., porque, aunque de fondo el trabajo en las escuelas sea el mismo, la forma en la que se hacen las cosas sí varía de una institución a otra; así se podrán aprender diferentes formas de organización, tomar ideas de varios lugares, personas, etcétera.

Una encomienda que se debe tener en cuenta siempre es investigar el contexto en el que se encuentra la escuela, no solo el medioambiente físico, sino también el social, cultural y hasta económico, pues de alguna manera todo repercute en lo que pasa al interior de los centros educativos, como lo dijo una directora:

yo les aconsejaría que se den el tiempo de conocer su contexto, para entender a los padres de familia, por qué pasan ciertas cosas con los hijos y las situaciones que se presentan al interior de la familia, ponernos en sus zapatos. (K. Urquidi, comunicación telefónica, 7 de abril de 2022)

Los directivos deben desarrollar la sensibilidad de identificar hasta dónde es posible exigirle a las familias su apoyo para poder establecer compromisos con los estudiantes, los docentes y la escuela. Por

ejemplo, hay comunidades donde tienen costumbres religiosas tan fuertes que en determinados días del año ningún alumno asiste a la escuela, pues son las festividades del pueblo, o bien, acude cierto líder de su iglesia, por lo cual se debe ser respetuoso y no provocar un conflicto por las inasistencias de los niños.

Siendo tantas las actividades que rodean la función de los directivos, se considera muy valiosa la siguiente recomendación de estar abiertos a las diferentes ideas y propuestas de los profesores, además de que también es importante saber delegar algunas responsabilidades entre los integrantes del equipo de trabajo: "aconsejaría que permitan que los maestros hagan propuestas y no solo eso, sino también delegarles responsabilidades" (L. Vizcaíno, comunicación telefónica, 8 de abril de 2022).

Definitivamente es imposible que el director esté a cargo de todo en todo momento, por lo cual es muy saludable saber delegar y orientar a los docentes para que asuman determinadas responsabilidades y así vayan aprendiendo poco a poco de lo que implica la dirección de un plantel.

Esta recomendación va de la mano con el hecho de ser observador para poder identificar las fortalezas entre los miembros del equipo de trabajo; por ejemplo, si se quiere designar al maestro de ceremonias de un evento lo más favorable es que sea una persona extrovertida o que tenga mayores habilidades de expresión y no elegir a una persona tímida o retraída o a quien tenga pánico escénico.

Por el contrario, si lo que se requiere es gestionar una solicitud de apoyo para el plantel, pero se delega dicha responsabilidad al compañero que tiene un trato más rudo o introvertido, se tendrán muy pocas posibilidades de que se logre conseguir dicho apoyo; en ese caso sería más adecuado delegar la gestión a quien tenga una actitud más sociable, abierta y amable para lograr cumplir el objetivo deseado.

Sin duda otro de los elementos clave en el buen funcionamiento de una escuela es la comunicación y los valores, así como tener una actitud proactiva. Por ello una de las directoras recomienda: "la comunicación y la práctica de valores hace que nuestro trabajo sea más fácil y más dinámico, hay que hacer todo lo que está en nuestras manos y tratar de hacerlo bien, ponernos la camiseta a donde vayamos" (P. Balcón, comunicación telefónica, 8 de abril de 2022).

En este caso se recomienda tener siempre presente que, a pesar de que en ocasiones solo pueden permanecer en un plantel por uno o dos años, los directores demuestren que tienen el compromiso con la comunidad educativa y que sean ejemplo de entrega y profesionalismo para todos quienes los rodean.

Respecto al tema de la comunicación es un elemento en el trato con el personal que se debe cuidar al máximo, pues se tienen que establecer canales adecuados formales o informales para dar a conocer la información necesaria a los compañeros y cerciorarse de que se ha comprendido lo que se trata de comunicar. En el caso

de los canales informales en la actualidad muchos colectivos han recurrido al uso de la plataforma WhatsApp para crear un grupo de la escuela y en él hacer los avisos o comunicados para todo el colectivo.

Por otra parte, en los canales formales en algunas escuelas utilizan un “cuaderno de avisos” en el que, además del texto que contiene la información, se incluye el espacio para que los compañeros firmen de enterados, es decir, que quede una evidencia por escrito de lo que se intenta comunicar. En otros casos quizá sea necesaria una mayor formalidad y el directivo tendrá que elaborar una circular o un oficio, de acuerdo con lo requerido.

En el apartado de la comunicación también es conveniente dedicar un espacio a la que se debe establecer con los padres y madres de los alumnos, pues para tener mejores relaciones entre escuela y familias se deben abrir distintos canales para que pueda fluir la información de ida y vuelta.

Por ejemplo, en algunas escuelas emplean un tablero de avisos donde se colocan invitaciones, convocatorias o recados de docentes para los padres y madres de un grupo en especial, o bien, podría ser información de carácter general para todos los grados. Los colectivos que tienen mayor cercanía con las redes sociales han implementado la creación de una página en internet, o bien, en la red social de Facebook, tanto para dar avisos (cuándo serán las inscripciones, invitación para kermés o jornadas de aseo, etcétera) como para publicar eventos y dar mayor proyección

a su escuela.

Otra opción es la elaboración de trípticos con la información que se quiere compartir, como en el caso de las reuniones de fin de ciclo en las que se pretende hacer una rendición de cuentas, donde se dan a conocer las actividades que se realizaron durante todo el año, los ingresos que se obtuvieron, así como los gastos que se generaron para diversos fines.

En otras situaciones quizá solo sea suficiente un recado en el cuaderno del alumno cuando sea una cuestión particular de una niña o niño y que se requiera citar o informar a los padres de una cuestión en particular. Pero siempre en todos los casos se debe tener como regla de oro cuidar la forma de comunicar las cosas, que sea con un vocabulario correcto y con el tacto adecuado, pues hay que recordar que la forma de decir las cosas es más importante que el mensaje en sí y de ello depende una reacción positiva o negativa de la parte receptora.

Dentro de este apartado de recomendaciones se presentó de manera reiterativa el tema relacionado con el manejo de las relaciones interpersonales, donde también surgieron varios consejos que los participantes compartieron con las nuevas generaciones, entre los cuales está el hacer lo posible por mantener la sencillez en el trato con los demás, como lo explicó un directivo:

Hay que tratar de llevar buenas relaciones con los compañeros donde estás trabajando. Hay que recordar que es simple-

mente un cargo en tus manos, pero que no te da poder suficiente para ser mucho mejor que cualquier otra persona, es un cargo y no más; no hay que volar sobre las nubes. (V. Flores, comunicación telefónica, 4 de abril de 2022)

En este caso la sencillez también podía cultivarse al reconocer que la escuela es un espacio donde todos aprenden de todos. Más aún si ha llegado como nuevo director a un plantel desconocido, se tendrán muchas cosas que aprender de los demás; e incluso, en el caso de que ya se contara con algunos años de permanencia en el lugar, siempre es posible aprender algo nuevo, en ocasiones para seguir un buen ejemplo y en otras para evitarlo.

Otra de las participantes coincidió con lo anterior al agregar que

deberían recibir capacitación en recursos humanos, porque en lo pedagógico uno se puede preparar, pero el manejo de los profesores, de los papás y de los niños es inherente; la empatía y la confianza, eso con el tiempo se desarrolla". (Y. Robles, comunicación personal, 30 de marzo de 2022)

Aunado a ello agregó que

primero hay que ganarse a las mamás, los niños y a los compañeros; que el personal sepa que vas a apoyarlo siempre que esté en lo correcto y cuando no es así hay que decirlo en su momento, no postergar (Y. Robles, comunicación personal, 30 de marzo de 2022);

pues habrá situaciones que sí sea posible dejar para después, pero hay que procurar no acumular estas decisiones y resolverlas antes de que se conviertan en problemas mayores.

Para "ganarse" a las madres y padres de familia es recomendable brindarles un trato cordial, algo que se logra con acciones tan simples como saludar a las personas que están en el exterior cuando se llega a la escuela; así como atenderlas con amabilidad cuando solicitan un documento, una constancia, una credencial de sus hijos o, incluso, cuando tienen inquietud por manifestar alguna situación sobre los profesores de sus hijos.

En todos los casos es importante escuchar con atención a las personas, agradecer por la confianza de expresar lo sucedido, además de solicitarles la oportunidad para investigar los hechos y establecer una acción correctiva a tiempo. Pero definitivamente la acción más valiosa para todos los padres es que sus hijos reciban un trato digno en la escuela, lo cual se inicia desde llamar a la niña o niño por su nombre hasta garantizar su seguridad e integridad durante la jornada escolar.

Otro aspecto importante es saber cómo decir las cosas y hacerlo con tacto, porque es posible, incluso, hacer un llamado de atención a un compañero, pero de tal manera que en lugar de que se sienta molesto o disgustado por el hecho comprenda que esta acción es necesaria, para que modifique ciertas cosas o acciones para que no sucedan de nuevo. Claro que como en todo habrá personas

que son más difíciles de ganar que otras, pero si se intenta habrá más posibilidades de lograrlo que si solo se cruza de brazos. Finalmente todo dependerá de la personalidad y del estilo particular que cada directivo tenga para dirigir su escuela.

Otra recomendación de gran valor en el tema de las relaciones interpersonales es la que una de las directoras expresó: "hay que observar entre líneas. Yo en muchas cosas no me fijo, pero sí debo poner más atención a los detalles, al lenguaje corporal; lo que no dicen las palabras, pero sí los ojos de los demás" (L. Vizcaíno, comunicación telefónica, 8 de abril de 2022), y es por ello que también recalcó la importancia de tener una orientación básica en esta área, "sí creo que cuando te dan el nombramiento, hasta con un psicólogo o alguien que te diga cómo manejar lo humano, porque es lo más difícil de la función" (L. Vizcaíno, comunicación telefónica, 8 de abril de 2022).

Al respecto, Azzerboni y Harf afirman que "el directivo debe tener siempre presente que los aspectos relacionales -los vínculos entre las personas concretas- cruzan toda propuesta al interior de la escuela y son definitorios para el desarrollo y consecución de las metas" (2003, p. 34).

No se debe perder de vista que los maestros antes de ser docentes son seres humanos y como todos tienen problemas personales, familiares, situaciones que en ocasiones ameritan como mínimo el reconocimiento del directivo, para entender por qué actúan de una u otra manera, ya que en ocasiones podrán asistir a la es-

cuela con un semblante de tristeza o preocupación y otros días será lo contrario, pero en ambos casos hay que mostrar un interés genuino por lo que les sucede y, si es necesario, ofrecerles apoyo, un consejo o hasta una palabra de aliento, que puede ser de gran ayuda.

En las instituciones de educación básica los profesores y directores conviven cotidianamente por varias horas y muchas veces tienen más contacto con los compañeros que con sus propias familias. Es por ello que en las escuelas es común que se vean como una segunda familia, donde el directivo trata de conocer a sus docentes, de escuchar y apoyarlos, como lo expresó la siguiente participante al solicitarle un consejo para los directores noveles:

Yo les recomendaría que se den a la tarea de conocer las deficiencias que tenemos como docentes, conocer a los niños y toda la escuela, sus necesidades, buscar la manera de ayudarlos todos los días, porque cada uno tiene sus propias características y sus propias deficiencias; a los maestros de repente, aunque no quieran, hay que llamarles la atención con mucho tacto, porque se puede romper el lazo de amistad y se complica; por eso digo que debe de tener uno mucha psicología, empatía, resiliencia, tratar con mucho tacto; con los adultos es muy difícil. (N. Montes, comunicación telefónica, 1 de abril de 2022)

Aunado a lo anterior también se expresó otra recomendación por parte de una de las directoras, quien puntualiza la

importancia de favorecer grupos de crecimiento entre pares:

Se debería organizar algún grupo donde podamos estar externando nuestras dudas y, a lo mejor, algunos de los que conformen el grupo pueden solucionarnos o aclararnos la duda, o a lo mejor de aquí para allá también se puede aclarar alguna situación, darse algún consejo, como círculos de estudio, donde se viera, por ejemplo, algún lineamiento cada sesión. (Y. Robles, comunicación personal, 30 de marzo de 2022)

Lo cual es una práctica-sugerencia para que los supervisores de las zonas escolares creen y apoyen estos espacios en los que puedan externar situaciones y dudas respecto a sus funciones, ya que no es posible aprenderlo todo de un manual o un documento, que si bien es un referente teórico para orientarlos no se compara con la voz de la experiencia y la oportunidad de aprender de los demás, que es de gran valor para muchos, sobre todo para quienes tienen menos años al servicio de la educación.

Y la lista de recomendaciones podría extenderse mucho más, pues la labor de los directivos es muy amplia y diversa, por lo que sería de mucha utilidad que quienes tengan la intención de ser directores puedan visualizar el panorama de lo que les espera al dirigir una institución en el nivel de escuelas primarias, tanto en lo que se refiere a los retos personales, profesionales, de conocimientos, habilidades por

desarrollar y actitudes que deben mostrar, pues todo forma parte de la figura de un director.

## **Conclusiones y recomendaciones**

A lo largo del proceso de investigación fue posible confirmar con distintos autores en varios países del mundo que coinciden en la importancia de la figura directiva como uno de los factores que más inciden en el aprovechamiento escolar, ya que dentro de sus responsabilidades principales está la de asegurarse de que los docentes a su cargo desempeñen sus labores pedagógicas con la calidad e intensidad requeridas, para que favorezcan los procesos de aprendizaje de los alumnos.

Además, los directivos tienen el compromiso del funcionamiento correcto de todas las áreas de la institución, por lo cual deben procurar estar atentos a lo que sucede en la escuela, así como desarrollar sus capacidades de escucha y observación para atender las situaciones que se presenten, tanto las que se expresan de manera verbal como aquellas que, tal vez, no se dicen con palabras, pues con los actos o el lenguaje corporal es posible detectarlas y resolverlas antes de que generen un conflicto en la institución.

Aunado a lo anterior los directores deben desarrollar otras capacidades, como el manejo de recursos humanos y la mediación y resolución de conflictos, ya que con frecuencia se ven en la necesidad de adoptar una posición de intermediarios

entre docentes, padres de familia, alumnos y autoridades, por ser la figura de máxima autoridad en las escuelas.

Es recomendable que cuenten con conocimientos y habilidades en el manejo de tecnologías, equipos de cómputo, proyección, sonido, etcétera, pues parte de sus funciones se realizan a través de plataformas en línea que requieren de conexiones en internet, por lo que es necesario estar actualizado en su uso para cumplir con el quehacer directivo.

Es decir, que no basta con el nombramiento que se recibe como directivo de un plantel, sino que es necesario ampliar sus competencias para que las escuelas logren un mejor funcionamiento en todos los aspectos. Desafortunadamente en nuestro país los docentes que logran acceder a este puesto carecen de un proceso formativo que les brinde siquiera las orientaciones básicas respecto a la función directiva; hasta la fecha se han implementado cursos en algunos ciclos escolares que aparecen y desaparecen de la oferta formativa estatal, por lo que únicamente se cuenta con un documento formal a nivel nacional en el que se describen los rasgos que debe contar el perfil profesional del director, que es el referente para esta función.

En la presente investigación se expone que la mayor parte de los directivos de las escuelas rurales de la zona noroeste del estado de Chihuahua han tenido que diseñar sus propios trayectos formativos, de acuerdo con sus posibilidades, quienes en algunos casos recurren a estudios

de posgrado, cursos en línea, tutoriales en videos o se acercan con sus colegas de mayor experiencia o con sus autoridades directas (asesores técnico-pedagógicos o supervisores), para solicitar una orientación o consejo cuando se presentan situaciones de difícil solución que son nuevas o desconocidas para ellos.

Debido a ello se llega a la conclusión de que es necesario implementar capacitaciones para los directores, tanto de nuevo ingreso como de los que ya tienen algunos años en la función. Quizá sería conveniente crear un programa de inducción con los aspectos más básicos que forman parte de sus funciones y posteriormente diseñar una capacitación más formal, como un curso, diplomado o especialidad, para que los directores adquieran los conocimientos que les permita tener una mayor seguridad al momento de hacer la toma de decisiones, desempeñar sus funciones, liderar sus equipos de trabajo y, en todo momento, al dar dirección al rumbo de las escuelas primarias que tienen a su cargo.

Se concluye también que existe la necesidad de crear círculos de apoyo entre directivos, donde además de analizar temas académicos puedan intercambiar puntos de vista y compartir situaciones específicas de su trabajo, para que intercambien ideas y se realicen recomendaciones de lo que otros han hecho en casos semejantes, pues no solo basta con la información que pudieran adquirir de la lectura de un libro o de lo que escuchan en un video, sino que es necesario que tengan

ese acompañamiento más cercano de colegas y qué mejor que sea de un contexto semejante de donde laboran.

## Referencias

- Aravena, F. (2020). Procesos de selección de directores escolares en Latinoamérica: Brasil, Chile, Colombia y Perú. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 28(171). <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4666>
- Arzola Franco, D., Loya Ortega, C. y González Ortiz, A. (2016). El trabajo directivo en educación primaria: liderazgo, procesos participativos y democracia escolar. *Revista de Investigación Educativa de la Rediech*, 7(12).
- Avitia, M. (2022, 1 de abril). Entrevista personal. Ciudad Madera, México.
- Azzerboni, D. y Harf, R. (2003). *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Novedades Educativas.
- Balcázar Nava, P., González-Arratia López-Fuentes, N., Gurrola Peña, G. M. y Moysén Chimal, A. (2006). *Investigación cualitativa*. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma del Estado de México. <https://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/21589>
- Balcón, P. (2022, 8 de abril). Entrevista personal. Ciudad Madera, México.
- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL). McKinsey & Company.
- Blejmar, B. (2013). *El lado subjetivo de la gestión: del actor que está haciendo al sujeto que está siendo* (1.ª ed.). Aique Grupo Editor.
- Del Castillo, R. (2022, 3 de mayo). Entrevista personal. Ciudad Madera, México.
- Flores Gamboa, V. (2022, 4 de abril). Entrevista personal. Ciudad Madera, México.
- Gobierno del Estado de Chihuahua/Secretaría de Educación y Deporte (2022). Convocatoria del Proceso de promoción a funciones directivas o de supervisión en educación básica, ciclo escolar 2022-2023. [https://educacion.chihuahua.gob.mx/cespd/sites/default/files/convocatoria\\_y\\_adendum\\_final\\_chihuahua.pdf](https://educacion.chihuahua.gob.mx/cespd/sites/default/files/convocatoria_y_adendum_final_chihuahua.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- . (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Siencia & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619.
- Mejoredu/Gobierno de México (2021). Programa de formación para la inserción de directores 2021-2026. Educación básica. <https://www.mejoredu.gob.mx/programas-de-formacion-continua/educacion-basica/insercion-de-directores-eb>
- Montes Orozco, N. (2022, 1 de abril). Entrevista personal. Ciudad Madera, México.
- Real Academia Española (s.f.). *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.) [versión 23.5 en línea]. Recuperado el 26 de mayo de 2021, de <https://dle.rae.es/>
- Robles Trejo, Y. (2022, 30 de marzo). Entrevista personal. Ciudad Madera, México.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2019). Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión. Ciclo escolar 2020-2021.
- Urquidi Fierro, K. (2022, 7 de abril). Entrevista personal. Ciudad Madera, México.
- Vizcaino, L. (2022, 8 de abril). Entrevista personal. Ciudad Madera, México.
- Walker, A. y Kwan, P. (2012). Principal Selection Panels: Strategies, Preferences and Perceptions. *Journal of Educational Administration*, 50(2), 188-205. <https://doi.org/10.1108/09578231211210549>
- Weinstein, J. y Muñoz, G. (Eds.). (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Centro de Innovación en Educación.
- . (Eds.). (2017). *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas*. Universidad Diego Portales.

