

## Competencias profesionales de los directivos de educación básica, una mirada hacia la calidad educativa

*Julio Cesar Cruz Ángel*  
Escuela Secundaria Técnica 76  
[profjuliocesar@hotmail.com](mailto:profjuliocesar@hotmail.com)

*Oliver Mandujano Zambrano*  
Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa  
[oliver.mandujano@cresur.edu.mx](mailto:oliver.mandujano@cresur.edu.mx)

*Fecha de recepción 07 de febrero 2016*

*Fecha de aceptación 18 de marzo 2016*

### Resumen

Las competencias profesionales de los directivos de educación básica es un tema a analizar desde la calidad educativa considerando los documentos normativos del Sistema Educativo Nacional, en este sentido los directivos asumen una gran responsabilidad que los obliga a tomar ciertas posturas y actuar de manera que no descuiden la organización. En este escrito se reflexiona sobre la importancia de las competencias profesionales y personales que deben tener cada uno de ellos, teniendo en cuenta las que forman parte de una dirección eficaz. En la actualidad, el cambio constante en el rumbo de la política educativa exige la actualización de todos los actores educativos comprometiéndose a realizar el trabajo de forma tal que coadyuve al cumplimiento de la calidad educativa, la función del directivo de educación es amplio y requiere de mayor compromiso en las áreas de oportunidades como la administración de los centros escolares centrados en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

**Palabras clave:** Competencias, Liderazgo, Gestión Educativa, Reglas.

### Abstract

The professional skills of the managers of basic education is a subject to analyze from the educational quality perspective considering the normative documents of the national education system. In this regard managers assume a great responsibility that requires them to take certain positions and act in ways that do not neglect the organization. In this paper we think on the importance of professional and personal skills which require each of them, considering those of effective leadership. At present, the constant change in the direction of educational policy

requires updating all educational actors committed to perform work in a manner that contributes to the fulfillment of quality education, the role of management education requires greater commitment in the areas of opportunities and management of schools focused on teaching and learning.

**Keywords:** Skills, Leadership, Education Management, regulations.

## Introducción

Ser directivo no es solamente estar al frente o ser el jefe, se tiene la mala idea que significa libertad y poder, pero en realidad más que poder es responsabilidad de ejercer el cargo adecuadamente, dirigir no es fácil, mucho menos gestionar y dar la cara por los asuntos de la escuela (en este caso). Como bien se sabe la sociedad evoluciona a pasos agigantados en busca de la mejora y bienestar común, en este sentido es necesario estar actualizado en el campo laboral, el directivo de educación básica no es la excepción.

Los directores desde su papel de líder, organizador y guía de un centro escolar se ve en la necesidad de abordar su trabajo desde su experiencia misma, “Es el director quien concentra muchas de las actividades que tienen que ver con la organización escolar, lo que facilita que sus prioridades y criterios sean preponderantes en cada escuela” (Sandoval, 2000). Cada uno debe realizar ciertas acciones que le permitirán alcanzar los objetivos, viéndose a la calidad educativa como meta principal en estos tiempos.

Dentro de las competencias directivas que deben desarrollar para desempeñar su función adecuadamente, sobresalen la capacidad de dirigir, organizar, gestionar, entre otras, las cuales van acompañadas de las emociones, que complementan la parte humana del directivo. Como bien menciona el Servicio Profesional Docente:

“Se trata de un supervisor escolar, que tiene la capacidad de analizar las prácticas educativas que favorecen aprendizajes, tanto desde el punto de vista de la gestión escolar, como del interior de las aulas, de modo que oriente al personal de la propia supervisión y al de las escuelas para determinar metas educativas claras y posibles que guíen el trabajo que se realiza diariamente con los alumnos.” “El director de Educación Secundaria en el desempeño de su función directiva reconoce que la tarea fundamental de la escuela es el aprendizaje de los alumnos, en este sentido, esta dimensión aborda el conocimiento sobre los elementos que deberán guiar la práctica directiva, que van desde la organización para el buen funcionamiento de la escuela, hasta el

manejo de los contenidos educativos para orientar e identificar las prácticas educativas de los docentes que propician aprendizajes.” (SEP, Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión, 2015)

Lejos quedaron aquellas labores a las que los directivos dedicaban horas realizando gestiones administrativas, realizando trabajos que implicaban ausentarse de su centro laboral, ahora el trabajo es holístico e implica el cumplimiento de una serie de criterios para alcanzar la idoneidad de la figura.

Pero ¿Cuáles son esas competencias? ¿Todos somos aptos o no para desempeñar esos puestos?

### Competencias y perfil de los directivos.

De acuerdo al documento de perfil, parámetros e indicadores emitidos por la SEP (2015) refiere las competencias de los directivos las consideradas en la siguiente tabla.

| Supervisor  | Director  |
|---|---|
| <b>I.- Conoce el sentido de su función, los propósitos educativos y prácticas que propician el aprendizaje.</b>   | I.- Conoce la escuela y el trabajo en el aula, formas de organización, y funcionamiento escolar                     |
| <b>II.- Impulsa el desarrollo profesional del docente y la autonomía de gestión de las escuelas; coordina, apoya y da seguimiento al trabajo y establece el enlace con las autoridades educativas.</b>  | II.- Gestión escolar eficaz   |
| <b>III.- Ee reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las tecnologías de la información y la comunicación con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar</b>                                | III.- Se reconoce como profesional y mejora continuamente   |
| <b>IV.- Conoce, asume y promueve los principios éticos y fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo.</b>  | IV. Asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo |
| <b>V.- Reconoce la diversidad de los contextos sociales y culturales de las escuelas y promueve las relaciones de colaboración entre ellas, con las familias, las comunidades y otras instancias para garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad</b> | V.- Reconoce el contexto social y cultural de la escuela  |

Figura 1. (Cruz&Mandujano, 2016) Recuperado de SEP (2015)

Nos enfrentamos en las escuelas con directivos que con base en su experiencia han desarrollado sus competencias y ejercen su función con entusiasmo. Es importante que ellos aprendan a conocer su escuela, su entorno, la diversidad de cultura, que se sienta parte de la institución, que no pierda de vista los objetivos haciendo la mejor de las gestiones.

No podemos pasar por alto la importancia de las TIC en el proceso educativo, en definitiva los directivos deben apoyarse de estas herramientas para el desarrollo de sus labores, como medio de interacción entre la parte directiva y la parte del personal, como apoyo para mejorar las relaciones interpersonales que también juegan un papel significativo en este proceso.

## **Liderazgo**

Todo el trabajo de los directivos radica en su capacidad de dirigir, es una habilidad que pocos poseen y que comúnmente se confundido con organización, una cosa es organizar y otra cosa es ser líder. Son muchas las clasificaciones que históricamente se han hecho de los tipos de liderazgo, algunos han respondido a distintos modelos sociales, políticos y culturales, difícilmente asumibles en sociedades desarrolladas actuales. Actualmente parece asumirse que las competencias de un líder educativo están configuradas por las siguientes formas de actuación:

- Orienta a la comunidad educativa hacia la consecución de los objetivos y metas de mejora constante en la consecución de la calidad educativa.
- Transmite una seguridad en sí mismo porque sabe lo que quiere y promueve siempre actitudes positivas hacia los colaboradores.
- Sabe transmitir una visión clara sobre las estructuras y procesos de intervención, priorizando lo educativo y las mejoras de los procesos de aprendizaje.
- Trata a las personas como colaboradores de un mismo proyecto educativo.
- Busca en todo momento construir aspiraciones comunes, lidera la comunidad educativa para dar forma al proyecto educativo propio y conduce los procesos significativos de cambio necesarios para hacerlo” (Senge, 1996).

Las competencias de los directivos relacionadas con el liderazgo permite que ver los trabajos desde otra perspectiva, más humana y consciente que permite el desarrollo pleno de todos los actores educativos promoviendo y fortaleciendo las competencias de todos.

## **Inteligencia Emocional**

Las emociones juegan un papel muy importante en la vida cotidiana, debido a que el estado de ánimo influye en la actitud del día, en la eficiencia que mostremos al realizar las actividades y la buena relación que podamos tener con los demás. Son importantes además porque influyen en la toma de decisiones y en el actuar, inducen a experimentar diversos sentimientos que son expresados de diferentes formas, de esta manera sentimos empatía por los otros.

Ejercer un liderazgo implica también poner en juego la capacidad de decidir y mostrar las emociones, que en la mayoría de los casos influyen en la toma de decisiones o en la postura que asumida ante determinados hechos. Se mencionan cuatro puntos importantes, “los profesores norteamericanos (Salovey, 1990) fueron los primeros en utilizar el concepto inteligencia emocional, atribuyéndoles las siguientes capacidades:

- Reconocer las propias emociones: Saber valorar y ordenar las propias emociones de manera consciente.
- Manejar las propias emociones: Manejar las emociones de forma inteligente.
- Empatía: Comprender los sentimientos de los demás.
- Crear relaciones sociales: Capacidad de crear y cultivar relaciones amistosas, además de tener habilidades para resolver conflictos.
- Motivación: Creer en su propio potencial y tener autoconfianza para seguir adelante”

Definitivamente representan un reto para los directivos como humanos, comenzando por reconocer los sentimientos y considerando ser empáticos en todo momento, persiguiendo siempre la buena interacción con los demás fortaleciendo las relaciones sociales y tomando en cuenta a motivación, que debe ejercerla con el personal y ellos a su vez con los alumnos, de esta manera podrá valorarse el trabajo y esfuerzo que realice cada uno desde su trinchera, impactando en dar lo mejor de cada uno y la obtención de mejores resultados.

## **Consejo Técnico Escolar.**

Considerando de antemano que en la actualidad se persigue una mejor calidad educativa en los centros escolares, se ha fortalecido la elaboración de una ruta de mejora a través de las sesiones de Consejo Técnico Escolar que tienen lugar los últimos viernes de cada mes. La ruta de mejora no es más que el trazo de un proyecto que permite atender los problemas más agudos que se hayan presentado en el proceso educativo.

A través de estas sesiones se analizan diversas situaciones, que van desde los datos estadísticos, analizando el promedio alcanzado con las calificaciones de los estudiantes, la ejecución de las actividades planteadas, las fortalezas y debilidades del proyecto, permitiendo con esto la modificación y adaptación del mismo.

Los directores y supervisores son los responsables directos para la organización y ejecución de los consejos, estando también al pendiente que cada uno cumpla su comisión correspondiente para alcanzar los objetivos.

Para lo anterior es necesario que los directivos ejerzan adecuadamente la gestión correspondiente, entendiendo como gestión no solamente la obtención de recursos materiales, sino prestando vital atención a los recursos humanos, tomando en cuenta el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, siendo la dirección la responsable de impulsar el trabajo en equipo, de motivar al personal para la realización de las actividades, y de ejercer también si es necesario una actitud autoritaria que enmarque la responsabilidad que cada uno tiene.

## **Conclusiones.**

En diversas ocasiones nos hemos enfrentado a discursos que califican o descalifican el trabajo de los directivos, claro está que existen sus bemoles, nadie es perfecto y encontramos de todo un poco, hay quienes realmente cumplen con su deber responsablemente y otros “hacen como que trabajan”, pero dejan de hacer algunas cosas que repercuten en otras. Eso es reflejado en la buena organización que pueda o no existir en la escuela en el caso de los directores y en la zona en el caso de los supervisores.

Deben cuidar muchos aspectos que son de suma importancia como son:

- Ejercicio de un buen liderazgo
- Responsabilidad en sus deberes
- Fortalecimiento de las relaciones interpersonales
- Motivación y reconocimiento del trabajo de los demás.
- Reconocer, controlar y asumir emociones
- Flexibilidad (no deben ser rígidos y tampoco permisivos)

Sin duda, la labor de los directivos de educación básica es un trabajo que necesita de muchas competencias que hacen que el engranaje perfecto funcione, considerar y conciliar las perspectivas del personal a su cargo es de vital importancia para la creación de un ambiente idóneo de trabajo.

El desarrollo de competencias en los directivos es cuestión de tener una actitud proactiva, no es un proceso fácil, requiere de compromiso y responsabilidades que deben ser aceptadas de manera personal y profesional, es de considerar que mucho de los directivos que hoy están en servicio cumplen con estos requisitos y faltará una motivación pequeña para lograr el compromiso hacía una gestión educativa eficaz.

Para concluir se cita una frase o expresión de un director en curso, quien ha cambiado su percepción con la experiencia que está obteniendo, máximo siendo alguien de nuevo ingreso: *“Un gran poder conlleva una gran responsabilidad”*.

## **Bibliografía**

C.P.E.U.M. (2012). Reforma Constitucional al Art. 3ro y 73 de la C.P.E.U.M. *Diario Oficial de la Federación*.

Casanova, M. A. (1999). Manual de evaluación educativa.

Casanova, M. A. (1999). *Manual de Evaluación Educativa "Capítulo II. Ámbitos de la Evaluación" y "Capítulo III Evaluación: Concepto, tipología y objetivos"*. Madrid, España: La Muralla.

Constituyente, C. (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México, D.F.: DOF.

- Lorin W. Anderson, T. N. (2001). *Evaluación de Programas: estudios de gran escala y de pequeña escala. Algunas generalizaciones*. Mexico, D.F.: Serie Políticas Educativas.
- COSDAC. (2015). *La Reforma Integral de la Educación Media Superior*. Obtenido de <http://cosdac.sems.gob.mx/portal/index.php/riems>
- Ballester Vallri, A. (2002). El aprendizaje significativo en la práctica. *Cómo hacer el aprendizaje significativo en el aula*, <http://www.cibereduca.com/aprendizaje/LIBRO.pdf>.
- Bolivar, A. (1999). *Como mejorar los Centros Educativos*. Madrid, España: Síntesis.
- Diaz B, A. (2013). TIC en el trabajo del aula. Impacto en la planeación didáctica. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3-21.
- Fernandez, D. M. (s.f.). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Mexico.
- Fustier, M. (2001). Mirar, ver y tomar decisiones para la mejora institucional. En P. N. Educativa., *Cuaderno para directivos escolares No 4*. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Educación.
- Gardner. (2001). La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI.
- INEE. (2005). *"Introducción", en la calidad de la educación básica en México, Informe Anual*. México, D.F.: INEE.
- Martínez, S. S. (2003). *La brecha digital: Mitos y realidades*. Mexico: Universidad Autónoma de Baja California.
- Marzano, R. J. (2001). Designing a new taxonomy of educational objectives. Experts in Assessment Series, Guskey. 1.
- Molinar, O. F. (2013). Las tareas el maestro y los desafíos de la evaluación docente. En R. R. Raymundo, *La Reforma Constitucional en Materia Educativa: alcances y desafíos* (pág. 17). México, D.F.
- Ortiz, H., & Arias, M. R. (2012). Geogebra como herramienta para la enseñanza matemática: Resultados de un curso de capacitación. *VIII Festival Internacional de Matemática*, 6.
- Plessi, P. (s.f.). *Didácticas de las operaciones mentales. Introducción: "Evaluar, como aprenden los estudiantes el proceso de valoración"*. Madrid, España: Narcea, S.A. de Ediciones Madrid.
- Puerto, S., & Minnaard, C. (s.f.). La calculadora: Una herramienta didáctica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 11.
- Raymundo, R. R. (2013). ¿Nueva estrategia para mejorar la calidad de la educación básica? En R. R. Coordinador, *La Reforma Constitucional en materia educativa: Alcances y desafíos*. México, D.F. .
- Rico Romero, L. (1990). *Diseño curricular en Educación Matemática: Una perspectiva cultural*. Sevilla: Alfar.

- Romo, M. (1987). Treinta y cinco años de pensamiento divergente: teoría de la creatividad de Guilford. *Estudios de psicología*.
- Salovey, P. &. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*.
- Sandoval, F. E. (2000). *La organizacion formal*. Mexico: UPN/Plaza y valdéz.
- Santiago, L. y. (2004). "*Concepto, componentes y fases de la evaluación*". Alinza Editorial.
- Sarre, P. L. (2009). El Derecho a la Educación. Su alcance, exigibilidad y relevancia para la política educativa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 255-287.
- Secadas, F. (1976). Aportación al concepto de creatividad. *Innovación creadora*.
- Senge, P. (1996). leading learning organizations. *Training &Development*, 36-37.
- SEP. (2008). *Las competencias que constituyen el Marco Curricular Común del Sistema Nacional de Bachillerato*. México, D.F: Diario Oficial de la Federacion.
- SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.
- SEP. (2015). Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión. Mexico, Mexico.
- Ugarte, P. S. (2013). Consecuencias jurídicas a las reformas del artículo 3o . En R. R. Coordinador, *La Reforma Constitucional en materia educativa: alcances y desafíos*. . México, D.F.
- Unión, C. d. (2013). *DECRETO por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3o. de la CPEUM*. . Mexico, D.F.: Diario Oficial de la Federación.
- Unión, H. C. (2013). *Ley del Instituto para la Evaluación Educativa*. México, D.F.: DOF.
- Unión, H. C. (2013). *Ley General del Servicio Profesional Docente*. . México, D.F.: DOF.