

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**



**GESTIÓN DIRECTIVA PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO  
HUMANO EN LA SECUNDARIA “BELISARIO DOMÍNGUEZ #39”**

**TRABAJO TERMINAL PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN EDUCACIÓN**

**PRESENTA**

**DANIEL ALONSO LÓPEZ RODRÍGUEZ**

**DRA. EVANGELINA LÓPEZ RAMÍREZ  
DIRECTORA DE TRABAJO TERMINAL**

**DRA. MAURA HIRALES PACHECO  
LECTORA DE TRABAJO TERMINAL**

**DR. JORGE EDUARDO MARTÍNEZ IÑIGUEZ  
LECTOR DE TRABAJO TERMINAL**

**Mexicali, B.C. Junio de 2019**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
Facultad de Ciencias Humanas  
Maestría en Educación



**DRA. EMILIA CRISTINA GONZÁLEZ MACHADO**  
**COORDINADORA DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**  
**PRESENTE.**

Asunto: Voto aprobatorio sobre Trabajo  
Terminal de grado de Maestro en Educación

Después de haberse efectuado una revisión minuciosa sobre el Trabajo Terminal presentado por **DANIEL ALONSO LÓPEZ RODRÍGUEZ** para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Maestro en Educación, nos permitimos comunicarle que hemos dado nuestro voto **APROBATORIO**, sobre su trabajo titulado: *Gestión directiva para la promoción del talento humano en la secundaria Belisario Domínguez #39.*

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de Usted.

ATENTAMENTE  
Mexicali, B.C., a 30 de mayo de 2019 :

  
\_\_\_\_\_  
DRA. EVANGELINA LÓPEZ RAMÍREZ (Directora)

  
\_\_\_\_\_  
DRA. MAURA HIRALES PACHECO (Lectora)

  
\_\_\_\_\_  
DR. JORGE EDUARDO MARTÍNEZ INÍGUEZ (Lector)

## **DEDICATORIAS**

El presente trabajo está dedicado a Dios por darme la vida y bendecirla, a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de mi formación de posgrado y durante toda mi vida. Además, a todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

## AGRADECIMIENTO

Dedico este trabajo principalmente a Dios por bendecir mi vida, guiarme a lo largo de mi existencia, fortalecer los momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a mis padres; Heliodoro López Cerecer y Mireya Rodríguez Torres, por el apoyo infinito, los consejos, principios y valores que me inculcaron, además de ser pacientes, creer en mis sueños y confiar en mis decisiones. A mis hermanos; Alma Mireya y Elliot Jesús, por su cariño, comprensión y aliento en este proceso. También a mis sobrinos; Carlos Andrés y José Ángel, ya que son parte importante de mi vida.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Autónoma de Baja California, y mi hogar la Facultad de Ciencias Humanas, en especial a mi directora de trabajo terminal la Dra. Evangelina López Ramírez, quien con su valioso conocimiento contribuyo a mi formación profesional, asimismo, a mis profesores y lectores que gracias a cada una de ustedes fue posible lograrlo.

También quiero agradecer a la Dra. Rosa Guadalupe Heras Modad por su inspiración y motivación a continuar mis estudios de posgrado.

Por último, quiero agradecer a mis amigos y futuros colegas que me ayudaron de manera desinteresada, gracias por su aliento y contribución de conocimiento durante todo el proceso.

## RESUMEN

El presente estudio denominado “Gestión directiva para la promoción del talento humano en la secundaria Belisario Domínguez #39” tiene como propósito central favorecer una dinámica de trabajo colaborativo que promueva la reconstitución de la gestión directiva contemplando sistemáticamente la promoción del talento y disposiciones del personal académico. Se realizaron grupos focales y se aplicó un cuestionario al total de la población (13 docentes) para conocer su perspectiva de la gestión que ejerce el director en el centro escolar. Los resultados obtenidos indican que es necesario promover el trabajo colaborativo y la gestión de proyectos con la finalidad de vincular la gestión directiva con el talento humano y se concluye que la función directiva está relacionada con diversos elementos, tales como: liderazgo, trabajo colaborativo, toma de decisiones, mejora continua, y la actualización por parte de todos los actores educativos. Esto para favorecer la promoción del talento humano.

**Palabras clave:** Gestión directiva, talento humano, liderazgo, trabajo colaborativo.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	5
1.1. Formulación del problema .....	6
1.1.1. Origen del problema. ....	6
1.1.2. Descripción del problema. ....	8
1.1.2.1. La gestión y el liderazgo directivo. ....	10
1.1.2.2. Desarrollo y potencialidades de la gestión del talento humano.....	15
1.1.3. Contextualización del problema.....	29
1.2. Justificación.....	34
1.3. Objetivo general y objetivos específicos. ....	37
1.3.1. Objetivo general.....	37
1.3.2. Objetivos específicos.....	37
1.4. Alcances y límites.....	38
1.4.1. Alcances. ....	38
1.4.2. Límites. ....	38
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	39
2.1. Antecedentes .....	40
2.2. Discusión teórica.....	51
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</b> .....	54
3.1. Abordaje metodológico.....	55
3.1.1. Paradigma. ....	57
3.1.2. Etapas y tiempo en que se desarrolla el proyecto de intervención. ....	59
3.1.3. Técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de la información.....	60
3.1.3.1. Entrevista semiestructurada.....	60

3.1.3.2.	Grupos focales.....	61
3.1.3.3.	Cuestionario.....	61
3.1.4.	Descripción de las características de la población. ....	62
3.1.4.1.	Planta docente. ....	64
3.2.	Diagnóstico .....	65
3.2.1.	Resultados.....	67
3.3.	Proyecto de Intervención Educativa.....	70
3.3.1.	Propósito central del proyecto.....	70
3.3.2.	Organizador gráfico. ....	71
3.3.3.	Conjunto de actividades a desarrollar.....	72
3.3.3.1.	Objetivo particular. ....	72
3.3.3.2.	Procedimiento a seguir.....	72
3.3.3.3.	Recursos.....	73
3.3.3.3.1.	Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE). ....	73
3.3.3.3.2.	Metodología de la Cadena Crítica. ....	74
3.3.3.3.3.	Bibliografía pertinente y actualizada del tema de interés.....	75
3.3.3.4.	Forma en que se evaluará. ....	75
3.4.	Cronograma .....	76
	<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>77</b>
4.1.	Resultados del proyecto de intervención educativa .....	78
4.2.	Análisis de la evaluación del proyecto de intervención educativa .....	80
	<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>89</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>106</b>

## Lista de tablas y gráfica

Número	Página
3.1 Tabla Características académicas de los docentes en la secundaria "Belisario Domínguez #39".	64
3.2 Tabla Tabulador para calificar los factores escalafonarios de los trabajadores de la educación.	66

## Lista de figuras

Número	Página
3.1 Figura Metodología del proyecto de intervención educativa	60
3.2 Figura Gestión directiva para la promoción del talento humano	71
3.3 Figura Proceso administrativo para el desarrollo de la intervención educativa	73
3.4 Figura Cronograma de actividades	76

## **Introducción**

En los últimos años en México se habla de la calidad educativa y los factores que influyen para el logro de la misma, además, de los procesos de gestión con el objetivo de mejorar los resultados académicos. Sin embargo, se cuestiona el accionar de los docentes en su quehacer profesional debido al bajo resultado obtenido por los alumnos en la evaluación nacional e internacional de pruebas estandarizadas (Andere, 2003).

A partir de la reforma al artículo tercero constitucional en 2013, se crearon dos leyes secundarias para disminuir los problemas relacionados a la calidad educativa, por una parte se creó la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), que busca regular el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio de los diferentes actores educativo y la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación que pretende regular los procesos de evaluación educativa.

Después de los cambios efectuados al artículo tercero y la creación de las dos leyes secundarias, se diseñaron los parámetros, perfiles e indicadores de los actores educativos, donde se define que el docente no es el único responsable del logro de los aprendizajes. Por ello, se tiene que replantear la organización y funciones que cada actor debe cumplir en el centro escolar.

El presente estudio se divide en cinco capítulos y se desarrolla en los terrenos de la gestión directiva y el talento humano, los cuales enmarcan el campo de este trabajo intervención educativa que busca asociar, como se menciona, la influencia de la gestión directiva para la promoción del talento humano en la

educación secundaria. Este estudio, de manifiesto interés por la perspicaz articulación presentada para los directores y docentes del nivel secundaria.

La investigación que se presenta, se desarrolló durante agosto del 2017 a mayo del 2019 en la Secundaria “Belisario Domínguez #39” con clave 02EES0018M, se encuentra ubicada en Abelardo L. Rodríguez, S/N en la Colonia Progreso, Código Postal 21610 en Mexicali, Baja California.

En resumen, se trabajó con el director y la totalidad de los docentes del centro escolar, los cuales trabajan en el turno matutino. Por concertar al estudio, no se establecieron criterios de exclusión, por antigüedad, edad, grados obtenidos, sexo, estado civil, etc., lo cual enriquece y se obtiene información relevante para la presente investigación, misma que se encuentra en un plano concurrente para la mención del grado de maestría.

En el primer capítulo denominado planteamiento del problema, muestra las problemáticas referidas a la gestión directiva y el desarrollo de las potencialidades de la gestión del talento humano, retomando en primer momento el ingreso al cargo directivo, por consiguiente, presenta el desarrollo y la importancia de potencializar el talento humano de los humanos. Además, busca mostrar la relación directa que tiene el director con el personal académico del centro escolar para desarrollar al máximo sus habilidades.

En el segundo capítulo se abordan referentes teóricos que dan sustento al proyecto de intervención denominado “Gestión directiva para la promoción del talento humano en la secundaria “Belisario Domínguez #39”, a través de estudios investigativos relacionados con el proyecto. En la actualidad la función del director se concibe como un elemento clave para el desarrollo de los centros escolares, sin

embargo, se pretende conocer la influencia que tiene el director para promover el talento del personal académico. Por tanto, la capacidad del liderazgo cobra fuerza en el quehacer educativo, por ello, se presenta la necesidad de investigar los antecedentes teóricos relacionados al proyecto de intervención articulados a la relación del director y el personal académico.

Por otra parte, en el tercer capítulo se abordan los elementos centrales de la metodología de investigación, compuesta por dos apartados: el primero que expone el sustento de la fundamentación teórica mediante la cartografía conceptual en un análisis documental, con el fin de articular aspectos epistemológicos del paradigma interdisciplinar. El segundo apartado describe el diseño metodológico del estudio, en el que se detallan los métodos, técnicas en la recolección de datos, así como la descripción de la población en la que se desarrolla el estudio. El conjunto de estos apartados exponen los fundamentos que justifican la utilización de una metodología interdisciplinaria de investigación para abordar los objetivos del proyecto de intervención.

En el cuarto capítulo se presenta un análisis de los resultados obtenidos de la intervención educativa, donde se especifican los cambios efectuados, los factores que obstaculizaron y facilitaron el avance del proyecto, a su vez, las consecuencias tanto positivas como negativas del mismo, todo ello con la intención de favorecer una dinámica de trabajo colaborativo donde se promueva la reconstitución de la gestión directiva contemplando sistemáticamente la promoción del talento y disposiciones del personal académico.

En primer momento, se presentan los resultados relacionados con la perspectiva del docente hacia la función del director en el centro escolar, teniendo

como propósito conocer rasgos del ejercicio directivo, durante y después de la intervención. Posteriormente, se muestran los resultados directamente relacionados con el director del centro escolar y como se buscó fortalecer la gestión directiva a través de la capacitación, acompañamiento y asesorías con la intencionalidad de promover el trabajo colaborativo, la participación, la mejora continua y detectar áreas de oportunidad del centro escolar.

En el quinto y último capítulo del estudio, se presentan las conclusiones del proyecto de intervención, donde se pretende evidenciar el contraste de los resultados con las teorías expuestas en la fundamentación y determinar si existen similitudes o diferencias, además de mostrar los hallazgos relevantes y sustanciales que permitan dar origen a futuras investigaciones o propuestas de mejora a proyectos similares. Los temas recurrentes durante todo el documento son: gestión directiva, liderazgo, desarrollo del talento humano, centro escolar, trabajo colaborativo, entre otros.

## **Capítulo 1. Planteamiento del problema**

## **1.1. Formulación del problema**

En el capítulo uno se muestran las problemáticas referidas a la gestión directiva y el desarrollo de las potencialidades de la gestión del talento humano, retomando en primer momento el ingreso al cargo directivo, por consiguiente, presenta el desarrollo y la importancia de potencializar el talento humano de los humanos. Además, busca mostrar la relación directa que tiene el director con el personal académico del centro escolar para desarrollar al máximo sus habilidades.

No obstante, los compromisos de la gestión directiva son tareas complejas ya que no solo están centradas en el desempeño docente, además, deben cumplir con aspectos institucionales y administrativos, por tanto, revela la capacidad o incapacidad del director, a su vez, su función profesional como líder para incidir favorablemente en el desarrollo profesional del docente. Sin embargo, se desconoce de manera objetiva, si la relación de dichas disciplinas está asociada para promover el talento del personal académico.

### **1.1.1. Origen del problema.**

Las reformas educativas en México han aludido en sus objetivos y estrategias a las responsabilidades y características en que debe ejercerse la gestión de los directivos de las escuelas de educación básica en general, considerándolos actores medulares para posibilitar los cambios necesarios para conducir a una educación de excelencia. Desafortunadamente, como lo indica Chinchay (2018) “las escuelas no están cumpliendo con su principal tarea educativa: brindar una educación de calidad” (p. 39). Si bien la responsabilidad no es absoluta de los directores, si es cierto que juegan un papel determinante “para

brindar condiciones favorables donde los estudiantes desarrollen sus habilidades y capacidades y los empleen para ser mejores ciudadanos” (Chinchay, 2018, p. 39).

También es un hecho que aún son pocos los estudios directamente encaminados a analizar la participación y estilos de gestión de los directores particularmente en escuelas de nivel secundaria básica (Barrientos y Taracena, 2008). Estos autores refieren que son más escasos los trabajos de corte histórico que permitan analizar las dimensiones implicadas en el desarrollo de la gestión directiva, lo cual provoca limitaciones en el ámbito conceptual y práctico. “También dificulta la posibilidad de direccionar adecuadamente las políticas emprendidas por el sistema educativo y el sindicato, en relación con los programas de actualización para directores” (Barrientos y Taracena, 2008, p. 118).

Por otra parte, tampoco se han estudiado con suficiencia las causas de una mala gestión directiva, considerando que la figura del director “es importante porque en México, por norma, es la máxima autoridad en la escuela y la responsable directo del funcionamiento de la institución según lo establecen los manuales de organización de la secundaria general y técnica” (Secretaría de Educación Pública [SEP], 1981, como se citó en Aguilera, 2011, p. 12).

Sandoval (2000), Barrientos y Taracena (2008) mencionan que existen limitados estudios sobre las secundarias en México en el que señalan que los directores dedican más tiempo de la jornada a las tareas administrativas necesarias para el funcionamiento del centro escolar (como se citó en Aguilera, 2011).

No obstante, la función directiva en el nivel de secundaria pública quedó definida en el acuerdo oficial número 97 (1982) y 98 (1982) para las secundarias

técnicas y para las secundarias generales, sin embargo, en el estudio de Barrientos y Taracena (2008) se encontró que se carecía de un proceso de selección para el acceso al cargo directivo en la educación secundaria. Además, que no se tenía de acreditación académica formal como docente y tampoco formación relacionada con la función directiva. En cuanto a su trayectoria, tenían experiencia en la docencia pero no en la dirección de un plantel.

Además los sistemas de acceso a la dirección escolar de los centros públicos presentan deficiencias lo cual genera desorden, insatisfacción por parte de la comunidad educativa e ineficiencia administrativa, que pone en juego el desempeño del centro escolar (Antúnez, 2011).

Por otra parte, Sandoval (2007, como se citó en Aguilera, 2011) señalan que el director “es relevante para coordinar el trabajo docente, pues en este nivel existe fragmentación y aislamiento en el Profesorado, debido a que los profesores se contratan por horas y con perfiles distintos para atender la especialización que cada asignatura exige” (p. 12).

Asimismo, el trabajo directivo es importante para la organización escolar, “porque su visión —la perspectiva que tiene sobre cómo se deben hacer las cosas en la escuela— ofrece las pautas del trabajo pedagógico, administrativo y para la convivencia, que día con día negocia con los profesores, padres de familia y otros actores de la escuela” (Sandoval, 2007, como se citó en Aguilera, 2011, p. 12).

### **1.1.2. Descripción del problema.**

El papel del director en un centro escolar es fundamental; sin embargo, “la falta de compromiso del líder directivo en el mundo por alcanzar una educación

de calidad se ha convertido en una tendencia que nos condena a vivir en una sociedad carente de valores” (Chinchay, 2018, p. 38).

Si bien los directores juegan un papel importante en el desarrollo y progreso del centro escolar, no es su única función, este tiene la responsabilidad generar una cultura institucional con valores positivos que tengan impacto en la comunidad educativa con la finalidad de disminuir los problemas escolares y educativos (Chinchay, 2018).

Por otra parte, Hernández, Tobón y Vázquez, 2015 y Herrera y Tobón (2017) mencionan que los directores deben contar con “un liderazgo capaz de gestionar y promover el talento humano de cada uno de los actores que interactúan dentro de una comunidad educativa en favor de buscar el aprendizaje de los estudiantes en formación” (como se citó en López, López, Martínez, y Tobón, 2018, p. 14).

Del mismo modo, la responsabilidad que tiene un director en gestionar y promover el talento humano es vital para resolver conflictos institucionales mediante el potencial de los seres humanos (Gilart y Falcón, 2012; Santos, 2016 y Giménez, 2005).

Para Calderón (2016, como se citó en Moreyra, 2017), “la gestión humana debe atender las necesidades del colaborador ya que a través del compromiso y motivación contribuirán a mejorar el rendimiento de la organización” (p. 24). Además menciona que es una actividad estratégica en la dirección de las organizaciones, ya que mejora la eficacia de la empresa.

Al analizar la relevancia y pertinencia que tiene la gestión directiva para la promoción del talento humano como proyecto educativo en los centros escolares,

se vuelve necesario conocer los conceptos que diversos autores tienen acerca de la gestión y el liderazgo directivo, en segundo momento del desarrollo y potencialidades de la gestión del talento humano, lo anterior para proporcionar una visión más amplia del tema.

#### **1.1.2.1. *La gestión y el liderazgo directivo.***

Para Huergo (2003) el término gestión es “una palabra que se ha hecho hegemónica, de la mano de concepciones empresariales o administrativas de los procesos sociales, institucionales u organizacionales” (p. 1). Por esta razón es necesario, en primer momento, definir el término y el verbo gestionar y, en especial, darle énfasis a la relación con las instituciones educativas.

Tello (2008), menciona que la gestión es una experiencia sensible ante los problemas, obstáculos y dificultades que ponen en marcha el conocimiento y que parte de la realidad para abordar e intervenir sobre ella, es decir, gestionar la escuela para describir, interpretar e intervenir.

Por otra parte, gestionar es una acción integral, definida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que se aspira sean adoptados, de forma participativa y democrática (Villamayor y Lamas, 1998).

Definitivamente, la acción de gestionar articula a toda la institución, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer o de frustrar lazos de trabajo, en la selección de determinados medios y en el

conjunto de opciones que se adoptan a la hora de interactuar con otras instituciones (Huergo, 2003).

Por añadidura, Huergo (2003) menciona que es importante la coordinación de procesos de trabajo en el marco de una organización, donde se dan roles y tareas diferenciadas, que en principio pueden ser articuladas al generar niveles de gestión.

La función directiva es definida por Veciana (2002, como se citó en Yábar, 2013) como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder” (p. 30).

Entonces, la gestión directiva se basa en la ejecución de los procesos que un director realiza para alcanzar el logro de los objetivos establecidos en su centro escolar. Según Hambrick y Mason (como se citó en Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Villarroel, 2012) argumentan:

que los resultados de las organizaciones están determinados parcialmente por las características del equipo directivo, ya que en un contexto de racionalidad limitada las miradas o visiones conceptuales que sustentan el accionar de las organizaciones están limitadas por el sesgo cognitivo y los valores del equipo, aspectos que influyen sobre la percepción selectiva, la interpretación de los actores relevantes y sobre la selección e implementación de la estrategia. (p. 378).

Para Uribe (2007), “las prácticas de gestión revelan el nivel de competencias alcanzadas por los directivos. Es competente a aquel que transforma los conceptos en acción a través de las capacidades, habilidades o

prácticas que un directivo puede evidenciar en su trabajo” (párr. 8). La gestión de los recursos es precisamente esto que menciona el autor, tener la capacidad de transformar las condiciones del centro escolar con los recursos que se cuenta, mediante la capacidad, habilidad y práctica que un líder tiene.

La gestión de recursos humanos “se define como el conjunto de programas, proyectos, procedimientos, políticas, normas, estrategias y actividades, encaminadas a identificar y determinar las potencialidades, requeridas para el desempeño eficiente de un cargo” (De Cali, 2009, p. 2). Este conjunto de acciones y actividades influyen en el desempeño eficaz de los actores en el proceso educativo, la tarea del director es desarrollar al máximo a su equipo de trabajo, mediante la capacitación y asesoría, debe ser un guía en este proceso. Los directivos entonces deberán gestionar estrategias que le permitan conseguir desarrollar las potencialidades de su equipo de trabajo.

Por otra parte, el líder debe buscar estrategias para conseguir mayores recursos que sean en beneficio de alcanzar los objetivos establecidos. El director debe comprometerse con todos los aspectos que sucedan en su centro escolar, desde el desarrollo de la planta docente, infraestructura, entre otros, hasta el logro de los aprendizajes de sus alumnos, el fin único de la educación.

El liderazgo se define de muchas maneras. En las teorías de liderazgo al líder “se le enfoca y analiza considerando sus características personales (carácter, habilidad, destreza), los roles (figura, enlace, tomador de decisiones, motivador), los comportamientos, las fuentes y usos de poder” (Evans y Lindsay, 2000, p. 231).

Por su parte, Chiavenato (2008, como se citó en Hernández, Quintana, Mederos, Guedes y García, 2009) define que el "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (p.3). De acuerdo con Reyes (2012) "el término de liderazgo proviene originalmente de la voz inglesa lead, verbo que denota la capacidad de conducir a un grupo de individuos, ya sea en un conflicto bélico, en una causa política, en una institución, etc." (p. 15). Por ende, se dice que el liderazgo brinda las herramientas necesarias para alcanzar los resultados esperados. Un líder tiene la capacidad de conducir, orientar, guiar, motivar a un grupo de individuos para alcanzar los objetivos de una institución.

El liderazgo también cuenta características diferentes de cómo conducir a un grupo de individuos, la literatura habla de algunos tipos de liderazgo, por ejemplo: el democrático, participativo o distributivo, entre otros. "También se han desarrollado modelos, como el de "Bass y Avolio" que se funda en tres constructos: liderazgo transaccional, transformacional y el "no líder" (Uribe, 2007, párr. 4). Estos tipos y modelos de liderazgo definen el ideal de un líder para cada escenario, dependiendo de las condiciones y la posición en que se encuentra el líder, es como deberá adoptar un rol específico para alcanzar los resultados. El liderazgo no solo es positivo, también existen actores que utilizan esta habilidad para perjudicar o interrumpir un proceso.

Por esta razón, que el papel que juega un director es de suma importancia, porque no solo se encarga de los procesos administrativos de un centro escolar, su función va más allá de este aspecto, es responsable del ambiente, de las

condiciones de infraestructura y equipamiento, de la relación entre docente y alumno, entre otras actividades.

El liderazgo es “un tema muy ligado a la escuela y, en especial, a la figura del director, extendiéndose más tarde a la gestión y dirección de cualquier institución educativa” (Corbella, 2016, p. 88). El director de un centro educativo debe ser un líder capaz de resolver conflictos e involucrarse en el logro de los aprendizajes esperados.

Según Marzano, 2003; Brunner, 2003; Leithwood, 2004, Raczynski, 2005 y Murillo, 2007 (como se citó en Uribe, en 2007) “el liderazgo directivo es la segunda variable después de «la clase», entre todos los factores relacionados en la escuela que contribuyen en los aprendizajes y, este efecto, es aún más significativo en las escuelas con entornos difíciles” (párr. 2).

Por ello, que el director debe ejercer liderazgo para crear condiciones que logren mejorar la productividad de los actores y garantice el logro de los resultados, sin embargo esto depende de muchos factores. Según Bass (2000) (como se citó en Uribe, 2007) la efectividad de la dirección escolar depende según los entornos socioculturales, asimismo genera que el director ejerza diferentes estilos de liderazgo, para cada situación y contexto.

Como antes se mencionó, el liderazgo directivo “ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes” (Anderson, 2010, p. 38). El director debe trabajar con algunas dimensiones de práctica para conseguir un liderazgo efectivo en el logro de los resultados. Para Anderson (2010) “son «establecer

direcciones», «desarrollar personas», «rediseñar la organización», y «gestionar la instrucción»” (p. 39).

Referente a las dimensiones se puede resumir en tres grandes ejes de trabajo *ad hoc* de un director, la gestión de recursos (humanos, financieros y materiales) donde el director será el proveedor principal del centro escolar, buscando optimizar todos los recursos para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, el segundo eje es la gestión curricular donde el director debe ser capaz de conocer e interpretar el currículo, es decir, los planes y programas de estudio que se utilizan en su centro escolar; y por último la gestión del clima institucional donde el director propicie un ambiente sano entre los diferentes actores (docentes, alumnos, padres de familia y comunidad) para que de forma directa o indirecta esto influya en alcanzar el máximo logro de los aprendizajes.

#### **1.1.2.2. Desarrollo y potencialidades de la gestión del talento humano.**

El concepto de desarrollo ha sufrido cambios de forma significativa desde su aparición, los autores Becerra y Pino (2005) mencionan que el “desarrollo es un término no sólo económico, aunque sí muy socorrido, traído y llevado en los últimos tiempos” (p. 86). Así mismo, Caicedo y Acosta (2012) explican que “el concepto de desarrollo está ligado al de crecimiento económico de los países y dividió al mundo en dos, los países desarrollados y los países subdesarrollados, que invierten sus esfuerzos en lograr alcanzar la categoría superior” (p. 106). Sin embargo, este concepto en la actualidad tiene una mayor cobertura, sobre todo al estar relacionado con los seres humanos.

El “desarrollo en términos simplificados puede ser concebido como un proceso de transformación social orientado hacia un fin o meta” (Rivera, Benavides, Zeledón y Herrera, 2017, p. 20). Así mismo los autores Cortés, y García (2015) dicen que el desarrollo:

se integra por aspectos económicos y no económicos (sociales, ambientales, políticos, culturales e históricos), además las políticas son más eficaces cuando son diseñadas y ejecutadas por agentes locales, después de todo los recursos locales son el potencial de desarrollo de cada región. (p. 1254).

Por su parte, Sen en el año 2000 (como se citó en Caicedo y Acosta, 2012) habla del desarrollo y su relación con el crecimiento a lo largo de la vida, menciona que:

el desarrollo en general es básicamente un proceso de vida que permite contar con alternativas u opciones de selección para las personas. Las aspiraciones de las personas pueden ser muchas, pero fundamentalmente se refieren a tres: la búsqueda de conocimientos, la posibilidad de tener una vida prolongada y saludable y tener acceso a los recursos que permitan un aceptable nivel de vida. Es a partir de estas tres finalidades que se derivan muchas otras. (p. 107).

Este proceso de cambio alternativo marca la diferencia de los individuos, dado que, podemos alcanzar nuestras metas y objetivos, no solo como seres productivos sino además tenemos la posibilidad de una vida estable, con oportunidad de crecimiento económico, estabilidad laboral, igualdad social, libertad, equidad, entre otros. Así mismo, los autores Gallo, Meneses y Minotta

(2014) mencionan que “el desarrollo está relacionado con la posibilidad que tiene una población de tomar decisiones colectivas que redunden en su beneficio” (p. 379).

Además, el desarrollo logra un cambio de vida en las personas, libera de la de las cadenas de la pobreza, Sen (2000) comenta que:

exige la eliminación de las principales fuentes de privación de la libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistemáticas, el abandono en que pueden encontrarse los servicios públicos y la intolerancia o el exceso de intervención de los Estados represivos. (p. 3).

Mediante el desarrollo se puede combatir y buscar la eliminación de pobreza, escasez de oportunidades, desigualdad social, entre otros, y con esto romper con los círculos que se originan, según Myrdal (1964, como se citó en Urbano, Díaz, y Hernández, 2007) donde dice:

el libre funcionamiento del mercado alimenta un proceso que tiende a favorecer a aquellas regiones inicialmente bien dotadas y a perjudicar a aquéllas situadas en niveles inferiores de desarrollo, ampliándose además las disparidades entre ambas regiones con el paso del tiempo. Mientras que en las regiones ricas se produce un círculo virtuoso, en las pobres se da un círculo vicioso, originando el «círculo vicioso de la pobreza», donde los países pobres se vuelven aún más pobres. (p. 8).

Thurow (1978, citado en Acevedo et al. 2012) menciona que “este círculo vicioso, al cual se enfrentan los pobres, consiste en: son pobres porque

tienen poco capital humano y con un capital humano escaso se enfrentan a una restricción de su presupuesto para poder adquirir capital humano” (p. 24).

Es decir, solo los países que tiene un desarrollo económico, político, social, tiene oportunidad de avanzar, y el que no busca su desarrollo, se queda cada en desventaja, al no tener competitividad a nivel global. Inclusive para Caicedo y Acosta (2012) “la concepción de desarrollo parte de la necesidad de participación activa del individuo en la búsqueda y el logro de su proyecto de vida (desarrollo individual) y a su vez en el mejoramiento de los congéneres que lo rodean (desarrollo social), y esto solo se logra a través de la educación” (p. 106).

Por otra para el desarrollo toma fuerza cuando vemos que está ligado al crecimiento de los seres humanos, Becerra y Pino (2005) dice:

el concepto de desarrollo pierde evidentemente su carácter estrictamente cuantitativo para transformarse en un concepto más cualitativo y, por consiguiente, más complejo, multidimensional e intangible. La integridad buscada aparece como una necesidad de hacer compatibles lo económico, lo social y lo ambiental, sin comprometer las posibilidades del desarrollo de las nuevas generaciones y de la vida futura del planeta. (p. 90).

Según los autores mencionados anteriormente, el desarrollo busca la transformación positiva de los individuos, su evolución y crecimiento, no solo busca incrementar su economía, sino que es indispensable formar seres humanos activos en un mundo global competitivo, capaces de adaptarse a los nuevos retos, enfrentar los cambios emergentes y que logren mejorar sus condiciones y calidad de vida.

Además, según los autores Nussbaum y Sen (1996, como se citó en Gallo, Meneses y Minotta, 2014) el “Desarrollo es el logro real de la integración social y cultural de las minorías y la protección efectiva de sus derechos frente a los excesos y violencia por parte de Estado” (pp. 382-383). El desarrollo se observa como “un proceso esencialmente amigable, donde se destaca la cooperación entre los individuos y con uno mismo” (Sen, 1998, p. 78), al llegar a este nivel de cooperación entre individuos podemos hablar de un desarrollo humano.

El desarrollo de los seres humanos se da dentro de un contexto social, histórico y cultural, el cual depende de las condiciones económicas, la educación, la calidad de oportunidades, el fomento cultural y las condiciones ecosistémicas en las que vive las cuales corresponde a su estilo de vida y al bienestar al que aspira (Caicedo y Acosta, 2012, p. 107).

Para la Organización de las Naciones Unidas en 2015 “El desarrollo humano es un proceso encaminado a ampliar las oportunidades de las personas, en la medida en que estas adquieren más capacidades y tienen mayores posibilidades de utilizarlas” (p. 2).

Continuando con la idea de los autores Caicedo y Acosta (2012) y la ONU (2015) el desarrollo humano va más allá del crecimiento económico, y esté busca el crecimiento individual, político, social y cultural, donde se desarrollen habilidades, aptitudes y conocimientos que le permitan al individuo satisfacer sus necesidades e intereses, logrando tener calidad de vida, equilibrio emocional y estabilidad productiva.

Por otra parte, el desarrollo humano busca mejorar las condiciones de vida, para esto deben estar preparados los seres humanos, González (2012) menciona:

tiene que ver con la capacidad del individuo de modificar y mejorar sus condiciones tanto físicas como psicológicas, sociales y de seguridad, modificando al mismo tiempo su entorno; el obstáculo principal son las organizaciones inconsistentes y su interés por conquistar nuevos mercados e incrementar utilidades, más que por mejorar las condiciones de vida de la gente, a la cual generalmente no se le motiva, no se le indaga por su satisfacción en el cargo, no se le integra, no se le capacita y, por tanto, no se le da oportunidad de participación. (pp. 156-157).

El desarrollo humano está inevitablemente atado a las condiciones y a las características de su contexto social, que la constituye al individuo como un sujeto en determinado tiempo y espacio, como parte de una historia particular en la que se desarrolla. Fischer (2002, como se citó en Vieira, 2007) menciona que:

a pesar de estar sujeta a la realidad, ésta no la determina, ya que el control y la dependencia no son absolutos; existe la posibilidad de formas de escape, actos de resistencia que provocan rupturas con lo instituido y que se presentan como fundamentos para la reinención de sí y de la propia realidad. Finalmente, modos de existencia aprendidos en las más disímiles dinámicas de poder y de saber, jamás son totalmente compactos y definitivos, por el contrario, siempre existe en ellos espacios, grietas, posibilidades éticas y estéticas no pensadas por los saberes y poderes en juego. (p. 487).

De acuerdo con Vieira (2007) para lograr escapar se puede pensar en la educación, dado que ésta juega un papel muy importante en el desarrollo humano, mediante esta formación los individuos adquieren las habilidades necesarias que

le permitirán trabajar en sus proyectos de vida, y desempeñarse en un entorno social de forma autónoma donde podrán conocer sus derechos y obligaciones, particulares y sociales, teniendo la capacidad de ser productivo y generar una mejor condición de vida. Es decir, tendrá herramientas necesarias para enfrentar los retos del mundo actual y construir su propio proyecto de vida de manera libre en el contexto. Así mismo pensar en que:

las posibilidades de resistir y crear son producidas históricamente como también lo son los sujetos que las realizan, lo que nos lleva a reflexionar tanto acerca de realidad social en que se vive, como de las características y condiciones necesarias de los contextos educacionales para la formación del ser humano, que deben comprender las dimensiones técnica, política, ética y estética. (Vieira, 2007, pp. 487-488).

El desarrollo humano está determinado por su formación, contexto, momento histórico y diversos factores que influyen en su comportamiento y manera de concebir su realidad, Vieira (2007) menciona las dimensiones que ayudaran a entender de manera detallada la influencia que tiene cada una de ellas en la formación de los contextos educacionales.

La dimensión técnica hace referencia a lo necesario que es apropiarse de los conocimientos socialmente producidos. La dimensión política permite realizar una necesaria lectura crítica de la realidad para un posicionamiento efectivo (Vieira, 2007).

Por otra parte, la dimensión ética se relaciona con la comprensión de lo que sucede en las decisiones tanto colectivas como particulares. Por último, la dimensión estética se refiere a la formación de la sensibilidad, necesaria para el

compromiso con la propia vida, con la riqueza y multiplicidad de la existencia y de la realidad humana (Vieira, 2007).

Continuando con la idea del autor, el desarrollo humano no es una característica individual y que solo se debe considerar al sujeto en desarrollo, sino debe verse como un conjunto de dimensiones que tendrán un impacto político, social, cultural y que las decisiones afectaran de manera positiva o negativa en su momento histórico. La evolución humana individual como un fin colectivo social que determinara las condiciones de vida de los individuos entorno a su contexto, cultura y momento histórico.

La educación contribuirá al desarrollo humano, como un medio de oportunidad para los individuos en el alcance de sus metas y proyectos de vida. Así mismo, Pérez (2015) menciona que “la educación resulta una condición necesaria, aunque no suficiente, para lograr ese desarrollo ya que requiere la existencia de instituciones y organizaciones motivadoras de los procesos de cambio” (p. 4).

Por otra parte, “casi todos los países se preocupan de que sus políticas de desarrollo incidan positivamente en los indicadores y en los campos señalados por estos informes, con la intención de que no sean exhibidos mundialmente como estados rezagados o incumplidos” (Sahuí, 2014, p. 106).

Según diversos autores el objetivo del desarrollo humano no es algo cuantitativo, los países se preocupan por salir bien en sus indicadores, dejando de lado la necesidad de satisfacer esta demanda social, ya que es sumamente valiosa para el crecimiento colectivo, donde se debe pensar que lo más valioso que tiene un país es su capital humano. Sin embargo, Sahuí (2014) menciona que:

el mérito principal del enfoque del desarrollo humano y sus indicadores es haber hecho explícito —algo que parece obvio, pero que es constantemente olvidado en las políticas públicas— que el objetivo principal de las tareas y funciones estatales debe ser la persona y sus libertades. (p. 106).

En el año 2007, Tello menciona que para los países la paz interna y la estabilidad política y social en el país son necesarias para el buen funcionamiento de la economía, dejando de lado el desarrollo humano y preocupándose por cubrir datos estadísticos, teniendo un beneficio superfluo. Aunque el índice del desarrollo tiene el propósito de hacer seguimiento a los avances en el desarrollo de los países y ofrecer información útil en el diseño de políticas públicas” (Salas-Bourgoin, 2014, p. 32), en ocasiones los países solo pretenden alcanzar cifras positivas descuidando el desarrollo de los seres humanos.

Además, visto desde la perspectiva laboral el desarrollo humano busca que los individuos se desarrollen de manera productiva y puedan satisfacer sus necesidades, apostándole al capital humano como una llave para el éxito de la empresa, esto a su vez contribuye a que los individuos generen un beneficio personal, encontrando calma y estabilidad emocional.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas “los seres humanos que trabajan juntos no solo aumentan su bienestar material, sino que también atesoran un amplio conjunto de conocimientos que constituyen el fundamento de las culturas y las civilizaciones” (ONU, 2015, p. 1).

Por otra parte, en relación con la idea que presenta la ONU, González (2012), menciona que:

el desarrollo humano del trabajador finalmente confluye en una mayor productividad y competitividad de la compañía, a la cual se le facilitará alcanzar el logro de sus factores de éxito, sus metas de crecimiento, el mejoramiento de su imagen y posicionamiento y su supervivencia en el mercado. (p. 157).

Según el trabajo González (2012), se encontró que el desarrollo humano está ligado al crecimiento empresarial o institucional, sin embargo, no se puede hablar de desarrollo sino se habla de individuos. Para las instituciones el capital humano juega un papel fundamental en su crecimiento y logro de objetivos, ahora bien, no basta con solo tener personas, es necesario formar y encaminar a cumplir los retos institucionales, por tal razón, debemos pensar en la gestión del talento humano.

Para los autores Gilart y Falcón (2012) “la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la información y la tecnología, sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa” (párr. 2).

Por otra parte, Santos (2016) menciona que la gestión humana “es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica” (párr. 4). Para entender de manera precisa la gestión del talento humano, es necesario conocer que es talento humano o el capital humano por su parte Giménez en el año 2005 dice que “el término capital humano ha sido tradicionalmente aplicado a la educación académica y solo recientemente se ha ampliado para incluir otra serie de aspectos” (p. 105). De acuerdo con Gilart y Falcón (2012), Santos (2016) y Giménez (2005), la gestión del talento humano

será de utilidad para resolver conflictos institucionales mediante el potencial de los seres humanos.

En la actualidad se puede observar que “la función del capital humano en la organización ha evolucionado desde una concepción eminentemente administrativa hasta la consideración del trabajador como un recurso estratégico de tal magnitud que sin su participación difícilmente podría llevarse a cabo el desarrollo” (Linare, Segredo y Perdomo, 2013, p. 294).

Esta evolución del capital humano tiene como finalidad mejorar su condición de vida y puede definirse como “los conocimientos en calificación y capacitación, la experiencia, las condiciones de salud, entre otros, que dan capacidades y habilidades, para hacer económicamente productiva y competente las personas, dentro de una determinada industria” (Acevedo et al., 2012, p.5).

Además, Acevedo et al., (2012) menciona que el capital humano como un conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, capacidades, entre otras, que sirven para el desempeño de una actividad, sin embargo para lograr objetivo debemos orientar al individuo para explotar al máximo estas competencias.

Para Chiavenato (2002, como se citó en Ríos en 2008) la gestión del talento humano se define como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las «personas» o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 144). Por su parte, en el trabajo de Ríos (2008) se menciona que la gestión del recurso humano:

es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas

condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo, así como proponer y establecer estrategias de gestión humana de carácter global que posibiliten el incremento de la competitividad. (p. 140).

Por otra parte, los autores Alfalla-Luque, Marín-García, y Medina-López, 2012; Aragón et al., 2004 y Dessler, (2001, como se citó en Patino y Arbelaz en 2016) mencionan que:

la gestión humana como un conjunto de políticas, prácticas y actividades que incluyen una serie de técnicas para reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar, en aras del cumplimiento de los objetivos organizacionales, teniendo un efecto directo sobre el comportamiento, actitudes, satisfacción, integración, etc., de una persona o un grupo reducido de personas dentro de la organización. (p. 103).

En el año 2012, Caicedo y Acosta mencionan que la gestión del talento humano la podemos ver como un conjunto abierto con procesos definidos e interrelacionados, que alineados por políticas, normas y valores que se enfocan en un objetivo y permite ofrecer valores agregados a la Institución u Organización. Si bien es cierto la gestión del talento humano sirve para darle valor agregado a las instituciones que este se puede traducir a valor público, debemos encaminar todos los recursos a un mismo fin, es decir, que el capital humano explote al máximo sus saberes y experiencias para alcanzar el objetivo institucional y a su vez reciba recompensas que lo estimulen a seguir trabajando. En este sentido, como menciona el autor Uvalle (2014) el valor público es:

una categoría que permite situar que la democracia, además de su importancia normativa, tiene los elementos para acceder a una etapa de mejor calidad de vida, partiendo de la convivencia, la tolerancia, la equidad, la civilidad y la responsabilidad que, como valores centrales en el comportamiento de las instituciones. (p. 73).

Entonces la gestión del talento humano para la construcción de valor público no solo es direccionar a los individuos para el cumplimiento de un objetivo, sino que además, permite mejorar la calidad de vida de las personas, generar valores en beneficio de las instituciones y de la sociedad. En ese sentido las instituciones tiene el reto de atraer al talento humano y seguirlo preparando para que el individuo pueda satisfacer sus necesidades y le permita sentirse parte de la institución asumiendo su responsabilidad dentro del equipo de trabajo, alcanzando cumplir con las políticas institucionales, la misión, visión y los objetivos establecidos.

Además, “el factor humano debe ser considerado por la organización de hoy como su activo más importante, con el cual la empresa debe comprometerse a facilitar el descubrimiento, actualización y optimización de sus posibilidades potenciales tanto personales como profesionales” (Gonzales, 2012, p. 154).

La dirección moderna de las instituciones concibe la gestión del talento humano según Linare et al. (2013) “como un elemento esencial dentro de la organización, actualmente cuenta con herramientas que permiten el crecimiento personal, la autoestima, la comunicación asertiva dentro de la institución” (p. 293).

Por otra parte, los autores Lopera, Ramírez, Zuluaga, y Ortiz (2010, como se citó en Patino y Arbelaz en 2016) mencionan que:

la gestión humana tiene la responsabilidad de mediar las relaciones socio-laborales que se presentan en la organización. Entendiendo la mediación como aquel proceso que permite incluir los diferentes actores de interés en la búsqueda conjunta de alternativas para el manejo de conflictos, toma de decisiones y establecimiento de acuerdos y así facilitar la comprensión de las dinámicas y determinantes de las relaciones socio-laborales. (p. 103).

Patino y Arbelaz (2016), las relaciones humanas son un factor indispensable para el buen funcionamiento de la gestión del talento humano, ya que un individuo no puede desarrollarse de manera aislada y por ende no puede cumplir con objetivos institucionales alejado de su equipo de trabajo. Debe existir un equilibrio entre su responsabilidad individual con la responsabilidad colectiva, permitiendo así crear nuevas perspectivas y ampliar la visión para el cumplimiento de los objetivos.

Las potencialidades de la gestión del talento humano son de suma importancia, porque es necesario fortalecer las capacidades individuales, para la obtención de los resultados idóneos o factibles que contribuyen al desarrollo de una nación. Por esta razón es importante “resaltar la contribución potencial de la capacitación y de la educación del talento humano en la producción de bienes y servicios” (Acevedo, et al., 2012, p. 19).

Sin embargo, aún existen retos para alcanzar las potencialidades de la gestión del talento humano en el marco del desarrollo sustentable, así mismo en el año 2008, Ríos habla de los problemas y tópico que presenta la gestión humana y que en la actualidad son vigentes, menciona que:

los problemas y tópicos del quehacer de la gestión humana (desde lo teórico y no necesariamente desde lo práctico) han cambiado a lo largo del tiempo, centrándose hoy más en apoyar el desarrollo de las capacidades de los empleados, realizar una gestión por competencias y gestión del conocimiento y dirigir de forma adecuada el talento humano, más que controlar, supervisar y simplemente administrar el personal con miras a obtener su rendimiento en detrimento de las condiciones laborales. (p. 147).

### **1.1.3. Contextualización del problema.**

En el año 2010 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), a través del acuerdo de cooperación con México, realizó recomendaciones para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas. Dicho documento tiene como “objetivo ayudar a las autoridades educativas en México, y a las de otros países miembros de la OCDE, a fortalecer sus sistemas educativos” (OCDE, 2010, p.3).

A partir de estas recomendaciones la educación de calidad en México es un derecho que se introdujo con las reformas al Artículo Tercero Constitucional en el año 2013, menciona que:

el Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos. (párr.3).

Por otra parte, el Artículo tercero constitucional tiene como objetivo que los Estados garanticen educación básica para todos y que esta, sea laica, gratuita,

obligatoria y de calidad, con la finalidad de potenciar el máximo logro de los aprendizajes en los estudiantes.

Además, México y los 192 Estados Miembros de las Naciones Unidas adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción compuesto por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas, cuyo propósito es poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y hacer frente al cambio climático para el 2030 (ONU, 2017).

La agenda 2030 es un referente importante para el “desarrollo en todos los niveles. Un reto que requiere de la integración de los diversos sectores de la sociedad, para marcar una diferencia en la vida de millones de niñas y niños, hombres y mujeres alrededor del mundo” (ONU, 2017, p. 1). En la meta cuatro define la educación de calidad, el punto 4.1 establece que “de aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos” (ONU, 2017, p. 6).

Por otra parte, Andere (2003, citado en Segura, 2005) la calidad de la educación “es un problema integral, sistémico, es la resultante de todos sus componentes; finalmente todos somos responsables, aunque ciertamente unos más que otros” (p. 597). Asimismo, señala que es importante hacer propuestas para abatir o disminuir los problemas de la educación en México, debido a los bajos resultados del sistema educativo.

En concordancia con lo anterior, los centros escolares comúnmente se enfrentan al bajo rendimiento académico, deserción escolar, infraestructura, entre otros, factores que influyen en el logro de los aprendizajes, dado que “cada centro

educativo es una realidad compleja, específica y singular. La magnitud, intensidad y configuración de los problemas depende del contexto particular de su entorno” (López, García y Slater, 2007, p. 142).

Por su parte, Sánchez (2010, citado en Chota y Elmo, 2018) señala que “al interior de las instituciones educativas cohabitan múltiples formas de cultura, imperando aquella comprometida con la cooperación y la responsabilidad, seguida de las asignadas por el poder legítimo que buscan el control y la eficiencia” (p. 11).

Por ello, de acuerdo a las recomendaciones de la OCDE (2010) para México es importante “redefinir y apoyar un liderazgo y una gestión escolar de excelencia” (p. 4); con el objetivo de mejorar el rendimiento de los centros escolares, a través de “consolidar el papel de los directores escolares fijando estándares claros proporcionando formación, selección y contratación profesionales, facilitando una autonomía escolar con estructuras de apoyo, y garantizando la participación social” (OCDE, 2010, p. 4). Es así como la dirección de un centro escolar cobra relevancia en los nuevos modelos de gestión que se establecen en reformas educativas a nivel global (Araiza, Magaña y Carrillo, 2014).

En México, la reforma educativa del año 2013 ha puesto énfasis en la educación básica, “modelo que implica una gestión escolar con referentes en estándares de desempeño, en el cual queda involucrada, entre otros campos, la función de los directivos” (Araiza et al., 2014, p. 99).

Sin embargo, la función directiva en el nivel de secundaria pública quedó definida en el acuerdo oficial número 97 para las secundarias técnicas desde 1982, en el capítulo tercero en la sección 2, artículo 19 en la fracción I menciona

que el director tiene “el funcionamiento general de la institución a su cargo, definiendo las metas, estrategias y políticas de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que les señalen las disposiciones normativas vigentes” (p. 61).

Por otra parte, en la fracción IV del acuerdo oficial 97 (1982) menciona que el director debe “responsabilizarse de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuente el plantel” (párr. 64).

Así mismo, en el acuerdo oficial número 98 para las secundarias generales en 1982 en el artículo 19, fracción I el director debe:

representar a la escuela en los actos técnicos, sociales y cívicos de carácter oficial, así como en las gestiones de carácter administrativo que se realicen con el mismo; organizar, dirigir, y evaluar el conjunto de las actividades que debe desarrollar el plantel en el transcurso de cada año escolar. (párr. 51).

A su vez, como se menciona en la fracción V el director debe “cumplir con las disposiciones y actividades propias del servicio que le señalen las autoridades superiores y asignar al personal las comisiones específicas que correspondan a la naturaleza de su cargo y sean necesarias para el buen funcionamiento del plantel” (párr. 54).

Al analizar los acuerdos 97 y 98 en relación a lo establecido en el programa escuelas de calidad (PEC) en el modelo de gestión educativa estratégica en el año 2001, de acuerdo con Araiza et al., (2014) resaltan:

el hecho de que en ellos se enfatiza una gestión directiva de tipo verticalista, con una marcada jerarquización en la toma de decisiones,

enfaticándose el trabajo individualista, mientras que el nuevo modelo promueve el trabajo colaborativo, de búsqueda de consensos, de liderazgo compartido, de innovación y de mayor autonomía escolar. (p. 99).

En los objetivos y las acciones que se establecen en el PEC (2010) han permitido un proceso de mejora continua dentro de la gestión escolar, el primer objetivo es fomentar la transformación de los centros escolares públicos en el cual:

a través del diseño de un proyecto en el que cada escuela podía definir sus propias metas, estrategias y acciones específicas, todas orientadas a la atención de asuntos fundamentales en el aseguramiento de la calidad educativa, entre ellos: la capacitación de los directivos escolares para la transformación de la gestión escolar. (p.20).

Por otra parte, con la Reforma Educativa del año 2013 se creó la Coordinación Nacional del servicio profesional docente (CNSPD) tiene la obligación de evaluar a los docentes y directivos como medida estratégica, con diversas finalidades, en primer lugar busca que los centros escolares cuenten con docentes capacitados, capaces de motivar y despertar el interés de sus alumnos para alcanzar el máximo logro de aprendizaje de los educandos, por otra parte, también busca asignar plazas a maestros de nuevo ingreso que cuentan con las habilidades necesarias para estar frente a grupo, en tercer momento busca promover a los actores educativos (docentes y directores) a un puesto superior del que se encuentran, donde sean capaces de resolver los problemas que puedan enfrentar su centro escolar, esta es una de tantas estrategias que servirían para alcanzar una educación de calidad.

## **1.2. Justificación**

La Organización de las Naciones Unidas en el año 2015 presenta un documento titulado “Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, un plan de acción compuesto por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas, cuyo propósito es poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y hacer frente al cambio climático para el 2030 (ONU, 2017).

El cuarto objetivo define la importancia de la educación de calidad, en el punto 4.1 se establece que para el año 2030, se deberá “asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos” (ONU, 2017, p. 6).

El director determina un papel fundamental para alcanzar la calidad educativa se debe establecer primer “como controlador de la calidad de los docentes en el aula, como facilitador de los equipos de trabajo y como iniciador y facilitador de la profesionalización de los docentes” (Castañeda et al., 2007, p. 61).

Por otra parte, a partir de experiencias y opiniones de investigadores en educación y expertos en gestión educativa, se obtuvieron del área de América Latina y el Caribe por el Instituto Internacional para la Planificación de la Educación (IIPPE) de la UNESCO, se logró identificar un conjunto de principios y criterios que le permitieron establecer diez competencias básicas para la gestión educativa estratégica algunas son: generación de espacios para el desarrollo del liderazgo y la innovación en las instituciones educativas, trabajo en equipo y

colaboración interinstitucional y participación social y respuesta interactiva a la demanda educativa.

De igual manera, “la comprensión del cambio de paradigma en los sistemas educativos constituye la primera competencia que deben adquirir los responsables de funciones directivas en las instituciones de educación” (Álvarez, Topete y Abundes, 2011, p. 5).

Por otra parte, es importante la existencia de programas para formar directivos profesionales para los sistemas educativos y los centros escolares, algunos “se iniciaron en Instituto Politécnico Nacional (IPN) a partir de 1975, registrándose cuatro generaciones de programas de posgrado para la formación en gestión para los distintos niveles de educación durante el periodo 1975 – 2011” (Álvarez et al., 2011, p. 3).

En la actualidad, México se enfrenta a retos importantes en materia de educación a nivel secundaria, por ejemplo en el Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizaje (Planea) el cual es un instrumento que se aplica a la educación básica en tercer grado de Secundaria y “evalúa los aprendizajes claves de los campos relacionados con Lenguaje y Comunicación y Matemáticas, que son herramientas esenciales para el desarrollo de otras áreas del conocimiento, y buenos indicadores de los resultados educativos en general” (SEP, 2018, párr. 22).

Los resultados de 2017 son desfavorables, en lenguaje y comunicación a nivel nacional el 33.8 % se encuentra en el nivel I, el 40.1% en el nivel II, el 17.9% en el nivel III y tan solo el 8.3% en el nivel de dominio sobresaliente. Por otra parte, los resultados en matemáticas a nivel nacional el 64.5 % se encuentra en el

nivel I, el 21.7% en el nivel II, el 8.6% en el nivel III y tan solo el 5.1% en el nivel IV.

Por ello, es importante reconocer que el director juega un papel fundamental para el progreso de su centro escolar y debe contar con las herramientas y conocimientos necesarios para su buen desempeño.

De acuerdo con la Coordinación del Servicio Profesional Docente, las ofertas del Concursos de oposición para las Promociones a cargos con funciones de Dirección y de Supervisión, y a las Funciones de Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica, el director de secundaria debe contar con cinco dimensiones para poder liderar un centro educativo.

En la primera dimensión el director “conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan” (CNSPD, 2018, p. 37).

En la segunda dimensión el director “ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela” (CNSPD, 2018, p. 37).

En la tercer dimensión el director “se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad” (CNSPD, 2018, p. 38), en estas tres primeras dimensiones el director tiene que saber gestionar un centro escolar, debe ser organizado y estarse actualizando constantemente.

En la cuarta dimensión el director “asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad” (CNSPD, 2018, p. 38), por último la quinta dimensión menciona que un director “conoce el contexto social y cultural de

la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa” (CNSPD, 2018, p. 39), se puede observar la importancia que tiene un director en un centro escolar, es uno de los principales actores que dan marcha al mejoramiento de los centros escolares y por tanto, el máximo logro de los aprendizajes.

El director no solo debe tener conocimiento de los resultados y los conflictos del centro escolar, debe ser capaz de integrar a los docentes, alumnos, padres de familia y comunidad para la solución de los conflictos que se puedan presentar en su centro escolar, mediante un liderazgo directivo.

### **1.3. Objetivo general y objetivos específicos**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

Favorecer una dinámica de trabajo colaborativo que promueva la reconstitución de la gestión directiva contemplando sistemáticamente la promoción del talento y disposiciones del personal académico en la secundaria “Belisario Domínguez No. 39”.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

Potenciar la gestión directiva con la optimización de recursos, gestión de proyectos y trabajo colaborativo a través del acompañamiento y fortalecimiento directivo.

Fortalecer el trabajo colaborativo entre el director y personal académico mediante grupos focales.

## **1.4. Alcances y límites**

### **1.4.1. Alcances.**

- a) Contribuye al fortalecimiento del trabajo colaborativo entre el director y personal académico de la Secundaria “Belisario Domínguez #39”.
- b) Lograr fortalecer el liderazgo directivo del centro escolar.
- c) Lograr el diseño de una guía metodológica para el diseño de proyectos educativos.

### **1.4.2. Límites.**

- a) La información recolectada para la detección de necesidades, es del centro escolar explorado, lo cual hace que el proyecto sea específico para dicho lugar.
- b) La decisión de la implementación y seguimiento del proyecto, queda a discreción del director del centro escolar.
- c) La disposición en el trabajo colaborativo por el personal académico, se determinara con la disponibilidad de su agenda personal.

## **Capítulo 2. Marco teórico**

## **2. Marco teórico**

En el presente capítulo se abordan referentes teóricos que dan sustento al proyecto de intervención denominado “Gestión directiva para la promoción del talento humano en la secundaria “Belisario Domínguez #39”, a través de trabajos relacionados con el proyecto. En la actualidad la función del director se concibe como un elemento clave para el desarrollo de los centros escolares, sin embargo, se pretende conocer la influencia que tiene el director para promover el talento del personal académico. Por tanto, la capacidad del liderazgo cobra fuerza en el quehacer educativo, por ello, se presenta la necesidad de investigar los antecedentes teóricos relacionados al proyecto de intervención articulados a la relación del director y el personal académico. A continuación se presentan los antecedentes de manera breve y ordenada cronológicamente.

### **2.1. Antecedentes**

Desde el año 2002 Sandoval en su trabajo, “Experiencias en gestión escolar y liderazgo de directivos y educadores”, analiza el papel de los directores y docentes a través del liderazgo que deben ejercer en la institución. Menciona que el liderazgo se debe desarrollar en la acción y a través de la interacción con los actores educativos para que se dé el resultado de la articulación entra la visión, el poder y el saber. Sin embargo, debe ser un liderazgo que demuestre las soluciones efectivas y equitativas a los problemas de su quehacer, para construir escenarios probables y deseables, seleccionando las mejores estrategias y reduciendo para lograr reducir la incertidumbre (Sandoval, 2002).

Por otra parte, Graffe (2002) en su estudio denominado “Gestión educativa para la transformación de la escuela”, buscar analizar el proceso que desarrolla un gerente educativo (director) para lograr la transformación de la institución, que dirige con la finalidad de ofrecer calidad educativa. En los hallazgos menciona que para ejercer el puesto de director, se requieren ciertas competencias, como el liderazgo, la toma de decisiones, la posibilidad de generar un clima de participación y trabajo en equipo, además, de una metodología para lograrlo, esto lleva a concluir que, la gerencia institucional educativa es un proceso mediante el cual el directos le da dirección al sistema que representa la escuela, orienta y conduce a los docentes, con la finalidad de lograr un proyecto educativo concertado, a través de toda la comunidad educativa, para ofrecer servicio de calidad, y fomentar proyectos educativo para el beneficio de todos.

Además, Baeza en el año 2003 realizo un “Estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo, ejercido en instituciones de E.S., con el propósito mencionar la efectividad del estilo de liderazgo en educación superior en relación con los procesos de autoevaluación como mecanismo para el aseguramiento de la calidad educativa. En el estudio se aplicaron cuestionarios a los docentes para medir la autoevaluación y la efectividad del estilo de liderazgo, para determinar el aseguramiento de la calidad educativa. En conclusión hace referencia que el liderazgo es una variable fundamental en la creación, obtención y mantención de la vida institucional, la necesidad de poder consolidar una cultura autoevaluativa, la adopción creciente de principios de la filosofía del mejoramiento continuo de la calidad con el quehacer educativo. Además, es necesario contar con una planificación y dirección de los procesos de autoevaluación con la debida

transmisión del compromiso por el director, fundamental para el éxito de este proceso.

Cedano, Piedad y Perdomo (2003) en su investigación denominada “Análisis de estrategias, procesos y resultados, en dos instituciones galardonadas por la calidad en la gestión, de la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Educación”. En cual se profundiza en la Gestión de Calidad, en términos de procesos y resultados de las instituciones educativas, en las que se desarrolla el ciclo de planeación, implementación, verificar y ajuste, gracias a los resultados obtenidos por las estrategias académicas y administrativas. Los hallazgos con más visibilidad se identifican en una mayor participación de la comunidad, por lo que favorece a la implantación, compromiso, pertinencia y sostenibilidad de las acciones educativas. Tomando en cuenta que el director funge como un líder y gestor de espacios favorables para la participación de la comunidad y personal académicos, involucrados en equipos de trabajo colaborativo para la formulación de proyectos, por último la gestión directiva promueve políticas educativas colegiadas gracias al trabajo colaborativo de su personal académico y la comunidad.

En el trabajo de grado, “La responsabilidad social: representaciones de los equipos de gestión directiva de las instituciones educativas del Distrito Capital”, presentado por Arroyo, Guayan, Guerra, Moreno, Quinayas y Rojas en el año 2004 muestran una aproximación descriptiva de las representaciones sobre la responsabilidad social tienen los equipos directivos de las instituciones educativas. Esta responsabilidad general en la participación de los actores a través de una

cultura colaborativa escolar para encaminar la dirección correcta del centro escolar con el fin generar un impacto social.

Igualmente, Noguera (2005) realiza un estudio de caso referente a “La gestión educativa: procesos que aportan a su calidad en la Facultad de Educación, Pontificia Universidad Javeriana”. Hace un análisis de los procesos que una institución educativa debería considerar para lograr la calidad educativa, pero no solo llegar a niveles de calidad, además sostenerlos. Menciona que existen cinco procesos esenciales para el logro de la calidad en la gestión escolar; el eje pedagógico, el directivo, lo administrativo financiero, el clima escolar, la convivencia y la participación de la comunidad. El eje pedagógico tiene como objetivo la construcción de una cultura de aprendizaje dirigida hacia la autonomía del centro escolar, la transversalidad de los procesos que se llevan a cabo en la institución como las políticas institucionales, la planeación, la evaluación institucional y planes de mejora, la implementación de estrategia, la toma de decisiones, entre otras, son mediante el director del centro escolar. En el clima institucional señala la importancia de acciones que sirven para mejorar la comunicación y a su vez elevar la calidad educativa. El eje administrativo señala la implementación de directrices procedentes de la función del director: como la creación de medios de comunicación, la relación con los procesos pedagógicos y la toma de decisiones. Por último, en relación a la comunidad y su participación, esta debe funcionar mediante actividades donde involucren a los padres de la familia con la vida institucional con la finalidad de mejorar la calidad educativa.

Pombo (2005) en su trabajo “Proceso curricular, liderazgo, cooperación y clima organizacional, hecho por la Universidad de los Andes, Facultad de

Educación”, se utilizó en tres colegios de Bogotá que mejoraron sus resultados académicos. Asegura que se debe considerar la posibilidad de tener un director líder que aporte académicamente a sus docentes un nivel de colaboración entre el personal que labora en la institución, fomentando un clima favorable para el funcionamiento del centro escolar.

En el año 2007 Barba, Molina y Ruíz, en su trabajo de grado: “Prácticas de gestión en el nivel de coordinación en instituciones educativas”, señalan la importancia de evidenciar la consistencia entre el nivel institucional y el legislativo, con el objetivo de hacer un Proyecto Educativo Institucional (PEI) cumpliendo con la política. Mencionan que para vincular las prácticas educativas permanentemente con las intencionalidades del PEI como política educativa, será necesario que los directivos gestionen espacios de reflexión, disertación y concertación entre toda la comunidad educativa. Además, es de suma importancia el currículo como mediador y dinamizador de las intenciones del PEI para convertirlas en acciones concretas.

También, en el año 2007 Mansilla realizó una investigación acerca de la “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos. Las conclusiones de la investigación fueron las siguientes: el director 1 contaba con un estilo permisivo y tenía un grado de influencia en el rendimiento de los estudiantes, el director 2 contaba con un estilo autocrático y tenía bajo grado de influencia en el rendimiento de los estudiantes y por último, el director 3 fue democrático y tenía un alto grado de influencia en el rendimiento de los

estudiantes. Lo que muestra que el estilo de liderazgo directivo influye en el rendimiento académico de los estudiantes, teniendo mayor aprobación el liderazgo democrático.

Por otra parte, Cáceres (2007) realizó una investigación referente a las “Prácticas de gestión directiva que aportan a fortalecer la calidad institucional, de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana”, indaga las prácticas de gestión de calidad que conforman la vida cotidiana desde la perspectiva de los coordinadores y rector de una institución educativa, donde se abordan tres aspectos relevantes: la planeación institucional, la evaluación institucional y el clima institucional. Referente a la planeación institucional plasma la vida académica del año escolar, es un instrumento fundamental que recurre a la evaluación con el fin único de gestionar lo programado sin complicar los procesos pedagógicos, dinamiza la reflexión y fortalece las carencias institucionales con el objetivo de mejorar, por ello, menciona el autor que la planeación le da sentido al centro escolar. En ese sentido, el perfil del director debe caracterizarse por una actitud abierta, constante comunicación entre pares y con la comunidad educativa, dialogo en la gestión, perfecta sintonía entre lo planeado y ejecutado y tener seguimiento a los resultados obtenidos a partir de la evaluación. La cual, es un ejercicio permanente para mejorar los procesos y esta contribuye a la construcción participativa de todos los actores, con el fin de fortalecer y mejorar. Por último la comunicación y el clima institucional ayudar como soporte indispensable a la planeación y evaluación institucional, ya que promueve ambientes adecuados para el desarrollo de las mismas.

En la investigación denominada “Las prácticas de gestión directiva que aportan a fortalecer la calidad institucional: un estudio de caso”, Romero en 2007 plantea que para que la calidad se dé en las instituciones escolares, los directores juegan un papel fundamental ya que ellos son responsables de orientar acciones para fortalecer, gestionar y dinamizar todo el engranaje del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las acciones, estrategias, metodologías y procesos del centro escolar. Entre las prácticas de gestión de calidad evidencia: La planeación institucional, entendida como la organización de todos los procesos que se realizan en el año escolar deben tener alcance a corto, mediano y largo plazo.

López, Rosas y Hernández (2007) en su estudio “El liderazgo como criterio de calidad en el modelo europeo de excelencia”. Hablan sobre la importancia de los directores para conseguir los objetivos institucionales. En el estudio se busca identificar la influencia que el liderazgo directivo tiene sobre el resto de criterios del modelo y analizar si la influencia está determinada por el tipo de centro escolar, el tamaño de su planta académica o características específicas de la población. De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo concluir que el liderazgo directivo influye de modo decisivo sobre cualquier criterio del Modelo Europeo de Excelente, ya que un alto porcentaje de directores escolares así lo considera. En consecuencia, un buen líder busca impulsar y promover la planificación estratégica del centro educativo, la colaboración del personal académico y sus procesos, con la finalidad de mejorar los resultados y el logro educativo.

Cáceres en el año 2007 presenta el trabajo la “Gestión de directivos docentes para la construcción del P.E.I. en el colegio metropolitano de Florida

Blanca”, en el cual se describe el compromiso del directivo como dinamizador en la construcción del Programa Educativo Institucional, mediante el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las acciones, estrategias, metodologías y procesos, de tal forma que el director se convierte en un elemento clave para generar procesos de calidad educativa y en el mejoramiento institucional a través del liderazgo.

Asimismo, García (2008) presento la investigación denominada “La calidad de la Gestión Académico administrativa y el Desempeño Docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM”. El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación entre la calidad de la Gestión Académica Administrativa y el Desempeño Docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM, periodo 2007-I. Los resultados que presenta son positivos, ya que se afirma a través de su hipótesis general la relación significativa entre la calidad de la gestión académico administrativa y el desempeño docente.

En el año 2008 el autor Barrera desarrollo un estudio de caso sobre la “Gestión de Procesos de la gestión directiva que aportan a la calidad educativa”, menciona que existen cuatro elementos indispensables para la buena gestión; la organización y planeación, el acompañamiento a los procesos, la evaluación institucional y el ambiente institucional. Identificó que el acompañamiento reconoce que debe ser una práctica permanente que no se asume como un aspecto negativo, por el contrario, que sirva como guía para los procesos. Por otra parte, en los procesos de evaluación y planeación no reemplazan los procesos pedagógicos, más bien, funcionan como apoyo para potenciar los procesos

reflexivos y comunicativos por los directivos del centro educativo para orientar a la institución a procesos de mejora continua. Por último, el ambiente institucional debe ser participativo por parte de la dirección y con esto, apoyar a la planeación y evaluación de los procesos con el fin único de mejorar la calidad educativa.

Por otra parte, Leithwood (2009) en sus investigaciones plantea que el liderazgo es un fenómeno social, el cual implica un propósito y una dirección, además es contextual y contingente. El rol del liderazgo es ejercido fundamentalmente por directores y profesores y tiene un efecto demostrable en el logro de los aprendizajes. Por esta razón, plantea que un conjunto de prácticas son valiosas sin importar el contexto en que el liderazgo se desarrolle. Es por ello importante, definir rumbos a través de la identificación y articulación de una visión y el establecimiento de altas expectativas de rendimiento; desarrollar a las personas, rediseñar la organización, especialmente la cultura escolar.

En el trabajo de “Liderazgo de los directores y calidad de la educación” en un contexto pluricultural en la Universidad de Granada – España. Cuevas, Díaz e Hidalgo, en el año 2011 mencionan que, la principal característica de que ejerce un director es la multiplicidad de tareas a las que hay que atender y puede llevarse de diferentes formas. Por otra parte, menciona que el director que gerencia la escuela, tiene falta de visión por los proyectos a futuro, se limita al control, solo administra e imita lo que ya existe y no genera cambios sustantivos, sin embargo, el director «líder», es innovador, original, crea nuevas propuestas de trabajo e inspira a su equipo a seguir trabajando en la visión, donde refleja los nuevos proyectos de la escuela.

Zarate en el año 2011 en su estudio, “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima” menciona que existe una relación lineal alta entre sus variables, el 95% de los docentes dicen estar de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones: gestión pedagógica, institucional y administrativo. A su vez los alumnos mencionan que el desempeño docente en las dimensiones: profesional, persona y social, es alto-bueno. Por último, los docentes y alumnos están de acuerdo que los estilos de liderazgo (democrático, situacional y autoritario), sirven para que el director cumpla con su función en la institución educativa.

También, Quichca en el año 2012 realizó la investigación para determinar la relación entre la calidad de “Gestión administrativa y el desempeño del profesor según los estudiantes del I al VI ciclo 2010”. Donde menciona que se presenta una relación significativa entre las dimensiones de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente, y sugiere a los docentes y el personal directivo capacitarse e innovarse para obtener resultados óptimos en los estudiantes. Además recomienda aplicar un plan estratégico de acuerdo con las necesidades de cambio y mejoramiento permanente de los docentes, estudiantes y todos los actores, incluso menciona, debe normarse la participación de los procesos de planificación estratégica para alcanzar la excelencia académica y una gestión de calidad.

En el año 2012 Reyes en su tesis “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao”, menciona que no hay presencia de una relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario. Es decir, no se encuentra una relación significativa entre los tipos de

liderazgo (autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo) con el desempeño del docente. A su vez, el desempeño docente se vincula con múltiples factores como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces el liderazgo directivo ejerce un aspecto fundamental para el funcionamiento de la institución educativa aunque no tenga relación directa con el desempeño docente.

En años recientes Yábar (2013) presenta una investigación titulada “La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado”. El propósito central de la investigación fue relacionar las variables La Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Institución Educativa. El método fue hipotético deductivo, el diseño fue no experimental transaccional y correlacional. En los resultados se encuentra que el ejercicio docente se encuentra relacionado con la gestión; representando el centro y éxito de la organización y el Director que ejerce liderazgo representa gran apoyo a su comunidad educativa.

En el año 2013, Hernández realiza un estudio sobre las “Estrategias gerenciales para la calidad de desempeño de los directores de la Parroquia Tamare del Municipio Mara República Bolivariana de Venezuela Universidad del Zulia”. Se analizaron las estrategias gerenciales con el objetivo de determinar la calidad de desempeño de los directores. Se encontró que las estrategias gerenciales de enlace y de gestión presentan debilidades. Por otra parte, la gestión del conocimiento como las competencias analítica e innovadora, a pesar de la calidad de supervisión se muestra con fortalezas. A su vez, las directrices organizacionales, los requerimientos para la calidad de desempeño y la

competencia comunicativa que debe cumplir el personal, salieron satisfactorias, lo cual muestra que son fundamentales para lograr una calidad en el desempeño y que esto, a su vez, contribuya al fortalecimiento de las instituciones.

De manera reciente en el estudio desarrollado por Murillo (2015) denominado "Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes?". Menciona que los estudiantes de los centros cuyos directores dedican más tiempo a tareas pedagógicas obtienen significativamente mejores resultados que los que se dedican a actividades administrativas. Las directoras y los de más edad dedican un menor porcentaje a actividades administrativas y, con ello un mayor porcentaje de tiempo a tareas relacionadas con el currículum y la enseñanza y así como a tener reuniones con profesores y padres. Además muestra que los hombres y mujeres tienen diferentes formas de liderar el centro, asimismo existe variación entre las edades. Aquellos que consiguen que sus estudiantes aprendan, son los que más tiempo dedican a tareas curriculares. Las mujeres, las personas de más edad y las que tienen mayor formación como directores presentan mejores resultados. Se puede apreciar que el desempeño del director, es decir la Gestión que realiza influye en el funcionamiento de un centro escolar.

## **2.2. Discusión teórica.**

Los antecedentes teóricos antes expuestos dan cuenta de los diversos procesos de gestión institucional con el fin de mejorar las condiciones de trabajo, el clima institucional, las relaciones y el logro académico. La gestión directiva para

algunos estudios muestra que es un factor decisivo en el funcionamiento y el clima de los centros educativos, ya que, mejora las condiciones de trabajo, promueve el trabajo colaborativo entre los diferentes actores de la comunidad educativa a través de planes estratégicos que funcionan como guía para la gestión de proyectos institucionales.

Por su parte, Contreras (2009) realiza una revisión cualitativa y comprensiva sobre la relación entre el liderazgo del director y la participación de los demás actores de la comunidad educativa en la gestión escolar. En el cual determina que el liderazgo predominantemente autoritario de la dirección influye negativamente en la participación de los docentes y estudiantes en la medida en que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. Además, señala que estos elementos afectan en la gestión de los directivos dada la falta de una política para formar directores desde un enfoque político.

Sin embargo, Martínez realizó un estudio denominado “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una Institución Educativa pública en el distrito de Santiago”, el propósito del documento fue reconocer las características del liderazgo transformacional en el director. Los docentes reconocen que el director presenta principalmente las actividades vinculadas con la dirección de la organización y en la forma como se trabaja con ellos. Además, los docentes identificaron diez características del liderazgo transformacional en el director: la influencia, la motivación y la estimulación en el docente. Por otro parte, algunos reconocieron, su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo. Por otro lado, todos los docentes opinaron que la atención por parte del director se

necesita desarrollar, ya que influye y mejora el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal. Las conclusiones finales son: el liderazgo transformacional del director es importante porque contribuye al desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal.

Por esta razón, la presente investigación adquiere valor e importancia para determinar la influencia de la gestión directiva en la promoción del talento del personal académico, siendo este relevante para el funcionamiento de los centros escolares, además, las comunidad científica o académica interesadas en poseer información sobre estos tópicos y la relación del cruce de las dos disciplinas (gestión directiva y talento humano), tienen en este documento un caso específico, claro y argumentado sobre la “Gestión directiva para la promoción del talento humano en nivel secundaria”.

## Capítulo 3: Metodología

### **3. Metodología**

En el tercer capítulo se abordan los elementos centrales de la metodología de investigación, compuesta por dos apartados: el primero que expone el sustento de la fundamentación teórica mediante la cartografía conceptual en un análisis documental, con el fin de articular aspectos epistemológicos del paradigma interdisciplinar, por otra parte, el segundo apartado describe el diseño metodológico del estudio, en el que se detallan los métodos, técnicas en la recolección de datos, así como la descripción de la población en la que se desarrolla el estudio.

El conjunto de estos apartados exponen los fundamentos que justifican la utilización de una metodología interdisciplinaria de investigación para abordar los objetivos del proyecto de intervención. La recogida de datos fue a través de distintas técnicas (grupos focales, cuestionarios y entrevista) para la elaboración de un diagnóstico, lo que condujo a la objetivación de dos referentes disciplinarios como son la gestión directiva y gestión del talento humano. Ambas disciplinas resultan ser una fórmula adecuada para responder a los objetivos de este proyecto.

#### **3.1. Abordaje metodológico**

Los proyectos denominados de intervención son utilizados para planificar y desarrollar acciones sistemáticas a partir de una necesidad explorada con la finalidad de satisfacer una carencia o dar solución a problemática (Rodríguez Espinar y Col., 1990, como se citó en Cabrera, 2004). La construcción del proyecto de intervención denominado “Gestión directiva para la promoción del

talento humano en nivel secundaria” se basa en un análisis documental sustentada la fundamentación teórica mediante la cartografía conceptual propuesta en el enfoque socioformativo, la cual se define como una estrategia para sistematizar, construir, comunicar y aprender conceptos y teorías altamente relevantes, tomando como base fuentes primarias y secundarias” (Tobón, 2012a, p. 5).

La cartografía conceptual se basa en ocho ejes de análisis lo cuales consisten la noción, categorización, caracterización, diferenciación, clasificación, vinculación, metodología y ejemplificación, cada eje se trabaja a través de preguntas y componentes como guía para articular la información obtenida, con una estructura lógica y funcional para la reflexión (Tobón, 2012a).

Las componentes de la cartografía conceptual varían en función del nivel de análisis; el primer nivel de *noción* busca reconocer la etimología del término o de los términos, el desarrollo histórico del concepto y la definición actual, el segundo nivel es la «categorización» y busca definir y reconocer las características del concepto mediante la clase inmediata y la clase que sigue, el tercer nivel es la «caracterización» define las características claves del concepto teniendo en cuenta la noción y la categorización y explica cada característica, cuarto nivel es la «diferenciación» por su parte descripción de los conceptos similares y cercanos con los cuales se tiende a confundir el concepto central, definición de cada concepto y enmarca las diferencias puntuales con el concepto central (Tobón, 2012a).

El quinto nivel de la cartografía conceptual es la «clasificación» donde se establecen los criterios para definir las subclases y su descripción, el sexto nivel

es la «vinculación» donde se describen uno o varios enfoques o teorías que brindan contribuciones a la comprensión, construcción y aplicación del concepto, además explica las contribuciones de esos enfoques, sin embargo, serán diferentes a lo expuesto en la categorización (Tobón, 2012a).

El séptimo nivel es la «metodología», donde se documentan los pasos o elementos generales para aplicar el concepto y por último la «ejemplificación» son ejemplos concretos que ilustren la aplicación del concepto y aborde los pasos de la metodología, el ejemplo debe contener detalles del contexto (Tobón, 2012a). Los componentes de cada eje de análisis expuesto por la cartografía conceptual, deberán estar acompañados por preguntas guía para dar respuesta y construcción del conocimiento. Por esta razón, se utilizó para el análisis y construcción del fundamento teórico del proyecto de intervención la cartografía conceptual propuesta por Tobón en el enfoque socioformativo.

Las categorías que emergieron durante la exploración de la información fueron la gestión directiva y la gestión del talento humano, las cuales presentan relación y dependencia para alcanzar los objetivos institucionales.

### **3.1.1. Paradigma.**

La interdisciplinariedad busca integrar diversas campos disciplinares, este movimiento surge en 1920 donde “se produjeron los primeros intentos de promover la colaboración entre disciplinas en EEUU vinculadas al Social Science Research Council (SSRC), mientras que en Europa se promovía la idea de la unidad de la ciencia” (Frank 1988; Gusdorf 1983; Vooskamp 1988; Klein 1996 citado en Domínguez, s.f., p. 6). Después de la segunda Guerra Mundial, el

movimiento interdisciplinar tuvo una intensa actividad para fomentar los Area Studies en el contexto de la Guerra Fría (Domínguez, s.f.).

A finales de los años sesenta y principios de los setenta, el concepto de interdisciplinariedad tomo mayor relevancia, la UNESCO por su parte lanzó un ciclo de conferencias internacionales sobre interdisciplinariedad con temas como la evaluación curricular, la formación de profesores y el análisis de proyectos de investigación interdisciplinarios, etc. (Domínguez, s.f.).

Por su parte, en el año 2003, Tamayo menciona que la interdisciplinariedad es un conjunto de “disciplinas conexas entre sí y con relaciones definidas, a fin de que sus actividades no se produzcan en forma aislada, dispersa y fraccionada” (p. 73).

Entonces la interdisciplinariedad funciona como un “concepto paraguas (*crossdisciplinarity*) para denominar las estrategias de interrelación entre disciplinas académicas” (Huutoniemi, 2010, como se citó en Domínguez, s.f., p. 7). Asimismo, la interdisciplinariedad busca la complementariedad de las disciplinas y cada una juega un papel fundamental, ninguna está por debajo de la otra (Domínguez, s.f.).

Por ello, Newell (2013) menciona que “el proceso de investigación interdisciplinaria puede ser entendido como la apropiada respuesta académica a la naturaleza de los fenómenos complejos que estudia” (p. 32). Con la finalidad de integrar disciplinas, para comprender un fenómeno, contestar una interrogante o dar solución a un problema (Newell, 2013).

Es así que este proyecto de intervención emerge del entrecruzamiento de dos referentes disciplinarios: la gestión directiva y gestión del talento humano. De

acuerdo con Vázquez y Vázquez (2018) la gestión del director escolar ha cobrado importancia en los procesos de la gestión del talento humano en instituciones y escuelas pues de acuerdo con Herrera y Tobón (2017, como se citó en Vázquez y Vázquez, 2018) la gestión directiva consiste en:

liderar y acompañar los procesos de formación integral tanto de los estudiantes como de los diferentes actores implicados en ellos mediante un trabajo colaborativo, de acuerdo a un proyecto ético de vida y con actitud emprendedora para la construcción de la sociedad del conocimiento. (p. 2).

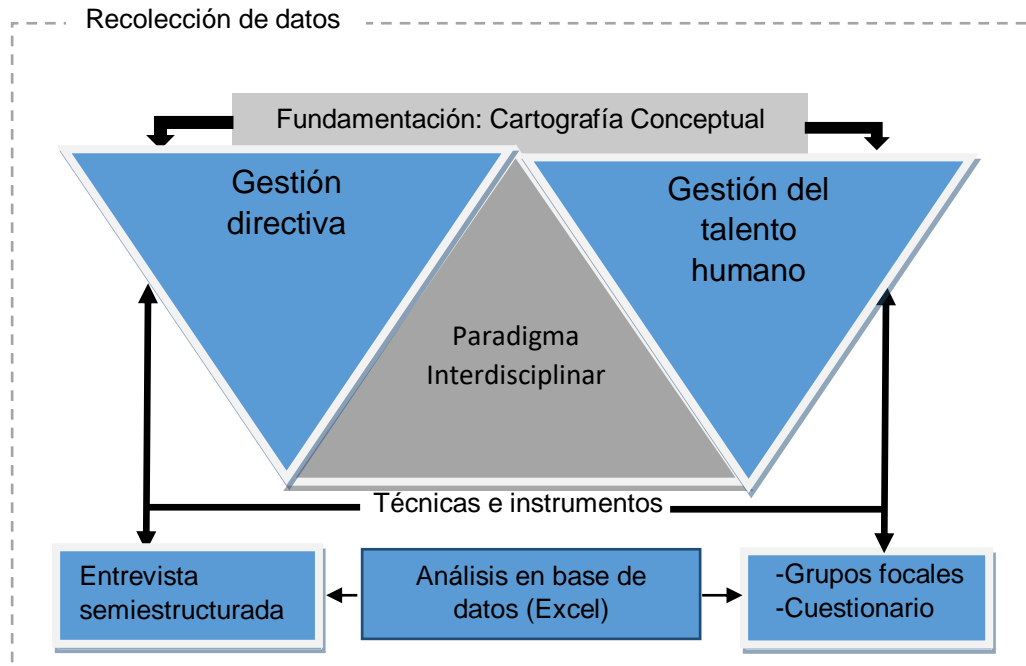
Esto hace alusión a que estos dos ámbitos disciplinarios tienen estrechas relaciones para la construcción de conocimiento y el desarrollo institucional. Por ello, de acuerdo a los paradigmas de investigación en ciencias sociales y educación corresponde al paradigma interdisciplinario.

### **3.1.2. Etapas y tiempo en que se desarrolla el proyecto de intervención.**

El estudio se realizó inicialmente teniendo en cuenta la descripción de los componentes disciplinarios del estudio y la correlación que existen entre éstos. Se presenta la descripción de la gestión directiva y liderazgo, y el desarrollo y potencialidades de la gestión del talento humano y la totalidad de la población.

Para el análisis de estos datos se utilizó una base de datos en Microsoft Office Excel 2013, mediante el cual se analiza la información recolectada y la construcción de la figura 3.1.

Figura 3.1. Metodología del proyecto de intervención educativa.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3. Técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de la información.

#### 3.1.3.1. Entrevista semiestructurada.

Se realizó una entrevista semiestructurada al director de la Secundaria “Belisario Domínguez #39” en las instalaciones del centro escolar. Con el propósito de recolectar información que sea útil para conocer el contexto del centro escolar, la población y la forma de trabajo del director. Las entrevistas ayudaron no solamente para hacer preguntas sobre los aspectos de interés, además ayudo a comprender el lenguaje de los participantes y apropiarse del significado que éstos, para favorecer un ambiente natural donde desarrollan sus

actividades (Troncoso, Daniele, 2004), cuestión por demás interesante para los efectos de este proyecto de intervención.

### **3.1.3.2. Grupos focales.**

Se realizaron tres grupos focales con la participación de 18 docentes en la primer sesión el día 13 de septiembre del 2018, en la segunda sesión participaron 18 docentes el día 27 de septiembre y 14 docentes en la tercer sesión el día 18 de octubre en las instalaciones de la secundaria “Belisario Domínguez No. 39”, posteriormente se realizó un análisis de las observaciones, comentarios y aportaciones de los participantes a través de una base de datos en Excel.

Los grupos focales “son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador” (Bonilla-Jiménez y Escobar, 2017, p.52). Tienen como propósito principal “hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes; esto no sería fácil de lograr con otros métodos” (Bonilla-Jiménez y Escobar, 2017, p.52).

### **3.1.3.3. Cuestionario.**

Se diseñó y aplicó un cuestionario con base a los parámetros perfiles e indicadores que se establecen el Servicio Profesional Docente para determinar las habilidades del director en el nivel secundaria. El cuestionario presenta nueve preguntas con una escala de valoración estimativa. De acuerdo con Manrique-Abril, Fernández y Velandia (2009) “la profesora Edilma de Reales, de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de Colombia... modificó la Escala Likert

a solo 4 apreciaciones (Nunca 1, Casi Nunca 2, Casi Siempre 3 y Siempre 4)” (p. 22). El cuestionario fue utilizado para conocer la perspectiva docente en relación a la función del director en la secundaria “Belisario Domínguez #39”.

#### **3.1.4. Descripción de las características de la población.**

La Escuela Secundaria Belisario Domínguez #39 con clave 02EES0018M, se encuentra ubicada en Abelardo L. Rodríguez, S/N en la Colonia Progreso, Código Postal 21610 en Mexicali, Baja California.

En el año 2013, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) menciona que la Colonia Progreso cuenta con 5540 viviendas y una población de 12557, con un total de 6427 hombres y 6130 mujeres. Del total de la población, el 36,77% proviene de fuera del Estado de Baja California. El 1,81% de la población es analfabeta y el grado de escolaridad es del 7.98 (7.93 en hombres y 8.03 en mujeres). Por otra parte, el 39,45% de la población mayor de 12 años está ocupada laboralmente (el 52,50% de los hombres y el 25,77% de las mujeres).

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en 2010, muestra en el índice de rezago social que 3656 habitantes de 15 años y más cuentan con educación básica incompleta en la Colonia Progreso. Además carecen de otros servicios, por ejemplo 3,487 habitantes no cuentan con servicios de salud, 79 viviendas se encuentra con piso de tierra y 46 viviendas no disponen de agua entubada de la red pública.

La población que habita en la Colonia Progreso se enfrenta a condiciones pobreza y rezago educativo en nivel básico. México cuenta con el Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizaje (Planea), dicho instrumento “evalúa los

aprendizajes claves de los campos relacionados con Lenguaje y Comunicación y Matemáticas, que son herramientas esenciales para el desarrollo de otras áreas del conocimiento, y buenos indicadores de los resultados educativos en general” (SEP, 2018, párr. 22).

Planea se aplica a la educación básica en tercer grado de Secundaria y su objetivo principal “es que maestros, directores y supervisores cuenten con una herramienta de evaluación que les permita obtener información acerca del logro alcanzado por los alumnos de cada centro escolar al terminar el nivel educativo” (SEP, 2018, párr. 5).

El instrumento mide el logro de los alumnos por niveles de desempeño, donde el nivel I es dominio insuficiente, el nivel II dominio básico, el nivel III dominio satisfactorio y el nivel IV es de dominio sobresaliente.

En Mexicali los resultados de Planea en 2017, muestra que en lenguaje y comunicación el 28.2% se encuentra en nivel I, el 41.4% en nivel II, el 20.2% en nivel III y por último el 10.2% en nivel IV. Por su parte, en matemáticas el 65.4% se encuentra en nivel I, el 20.6% en nivel II, el 8.6% en nivel III y tan solo el 5.4% en nivel IV (SEP, 2018).

En el caso particular de la secundaria “Belisario Domínguez #39” los resultados de Planea en 2017, muestran que en lenguaje y comunicación se encuentra el 53.4% en nivel I, el 27.6% en nivel II, el 10.3% en nivel III y el 8.6% en nivel IV. Para matemáticas el 76.7% se encuentra en nivel I, el 20% en nivel II, el 0% en nivel III y tan solo el 3.3% en nivel IV (SEP, 2018).

Estos datos reflejan la importante tarea que se tiene en materia de educación, los retos son grandes y para lograr el máximo logro del aprendizaje

como lo marca el Artículo tercero constitucional, los docentes, alumnos, padres de familia, autoridades educativas, comunidad y director deberán sumar esfuerzos y estrategias que beneficien a los centros escolares.

### **3.1.4.1. Planta docente.**

Los grupos focales y el cuestionario sobre la gestión directiva define como población objetivo a los docentes de la Secundaria "Belisario Domínguez #39" del periodo 2018-2 y 2019-1. Para efectos del muestreo se define la población como el conjunto de docentes de nivel secundario que imparten clases en el centro escolar. Las características sobresalientes de la población que participó en este proyecto se describen en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Características académicas de los docentes en la secundaria "Belisario Domínguez #39".				
<b>SUJETO</b>	<b>GRADO ACADÉMICO</b>	<b>INSTITUCIÓN FORMADORA</b>	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA DOCENTE</b>	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA NIVEL SECUNDARIA</b>
1	Lic. Educación Artística	Instituto Bellas Artes de B.C.	17	17
2	Cirujano Dentista con Maestría en Educación	Universidad Autónoma de Baja California	13	13
3	Lic. Ciencias de la Educación	Universidad Autónoma de Baja California	6	6
4	Lic. En Educación Secundaria con especialidad en Español	Universidad Estatal de Estudios Pedagógicos	15	15

5	Lic. En Relaciones Internacionales	Universidad Autónoma de Baja California	20	10
6	Lic. en Educación Secundaria con especialidad en Matemáticas	Universidad Estatal de Estudios Pedagógicos	11	11
7	Ing. Industrial	Instituto Tecnológico de Mexicali	6	6
8	Lic. en Actividad Física y Deporte	Universidad Autónoma de Baja California	12	12
9	Lic. En Educación Física Militar y Deportes	Universidad del Ejército y fuerzas Áreas	22	18
10	Lic. En Educación Física y Recreación	Escuela Normal Superior	20	20
11	Lic. En Ciencias de la Educación	Universidad Autónoma de Baja California	10	10
12	Lic. En Ciencias de la Comunicación	Universidad Autónoma de Baja California	7	7
13	Lic. En Psicología	Univer	10	10

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Diagnóstico

A continuación se presentan los resultados obtenidos del estudio diagnóstico realizado en la Escuela Secundaria Estatal “Belisario Domínguez # 39” en el periodo escolar 2018-2 al 2019-1. El objetivo de este acercamiento fue obtener información relevante de dos dimensiones; la primera fue conocer sobre

las actividades asociadas a la gestión directiva del centro escolar y la segunda sobre la disposición del personal académico para el desarrollo del propio centro escolar. La información recabada sustenta el proyecto de intervención denominado “Gestión directiva para la promoción del talento humano en la secundaria “Belisario Domínguez #39”.

Es importante referir que la directora de esta escuela secundaria ingresó al cargo directivo en el año 2010 a través del procedimiento establecido para ese efecto por la Comisión Estatal Mixta de Escalafón. Los criterios y puntuación se definen a través del tabulador para calificar los factores escalafonarios de los trabajadores de la educación, los cuales se muestran en la tabla 3.2.

Tabla 3.2. Tabulador para calificar los factores escalafonarios de los trabajadores de la educación.		
<b>Criterios</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntuación</b>
Conocimiento	45%	1080
Otras actividades	5%	120
Antigüedad	10%	240
Crédito escalafonario:	30%	720
Actitud: Iniciativa, laboriosidad y eficiencia.	20%	480
Disciplina	5%	120
Puntualidad	5%	120
Actividad sindical	10%	240
Porcentaje máximo	100%	
Puntuación máxima		2400

Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje máximo es del 100% el cual se podría obtener con la suma de ciertos criterios que se establecen en el tabulador antes presentado, de esta manera la puntuación máxima será de 2400 puntos, contemplando que el 100% del porcentaje equivale esa cantidad.

### **3.2.1. Resultados.**

El perfil de los docentes es muy variado, siendo un total de 12 perfiles distintos, los cuales son los siguientes: licenciatura en Educación Artística en el Instituto de Bellas Artes, licenciatura en Ciencias de la Educación y Ciencias de la Comunicación en la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), licenciatura en Relaciones internacionales por la UABC, Ingeniero Industrial por el Instituto Tecnológico de Mexicali, licenciatura en Educación Física Militar y Deportes de la Universidad del Ejercito y fuerzas Áreas y Cirujano Dentista con Maestría en Educación por la UABC, licenciatura en Educación Secundaria con especialidad en Matemáticas y licenciatura en Educación Secundaria con especialidad en Español por la Universidad Estatal de Estudios Pedagógicos, la licenciatura en Actividad Física y Deporte por la UABC, licenciatura en Educación Física y Recreación por la Escuela Normal Superior y la licenciatura en Psicología por la UNIVER.

Los requerimientos propios de la implementación del Nuevo modelo educativo asociado a la operación de los clubes que emergen de la Autonomía curricular son distantes a los perfiles docentes. De acuerdo con los docentes y directivo esta situación dificulta la distribución de los clubs dispuestos por la autoridad educativa con el recurso humano disponible, ya que algunos docente no

dominan los temas asignados, además la poca disposición por el trabajo colaborativo y la carga de trabajo por parte de los docentes, en otros centros escolares en el turno vespertino, aumenta la dificultad del buen funcionamiento escolar.

El centro escolar, siendo su adscripción laboral dependiente del Gobierno del Estado enfrenta problemas de incumplimiento con las aportaciones para el pago de nómina a docentes interinos y jubilados, lo que ha generado constantes paros de la actividad laboral en todas las escuelas estatales, lo cual ha ido en detrimento de la incertidumbre y estrés por sus condiciones de trabajo. Esto genera en los docentes diferentes problemas y presiones personales, porque se genera incertidumbre por vivir con la falta de salario y mantener la estabilidad laboral. Lo que causa estrés y poco compromiso con el centro escolar. (Barrón y Barrón, 2001). Esta serie de estresores laborales tienen relación entre el trabajo y otras esferas de la vida como la vida en familia y los roles familiares, ya que presentan dificultades para satisfacer necesidades personales, sin embargo, esto solo afecta a las personas que lo viven sus “efectos pueden incidir también sobre la organización. De este modo, posibles consecuencias del estrés en el trabajo son las pérdidas en el trabajo, el incremento del ausentismo, las ineficiencias, errores, etcétera” (Peiro, 2001, p. 35).

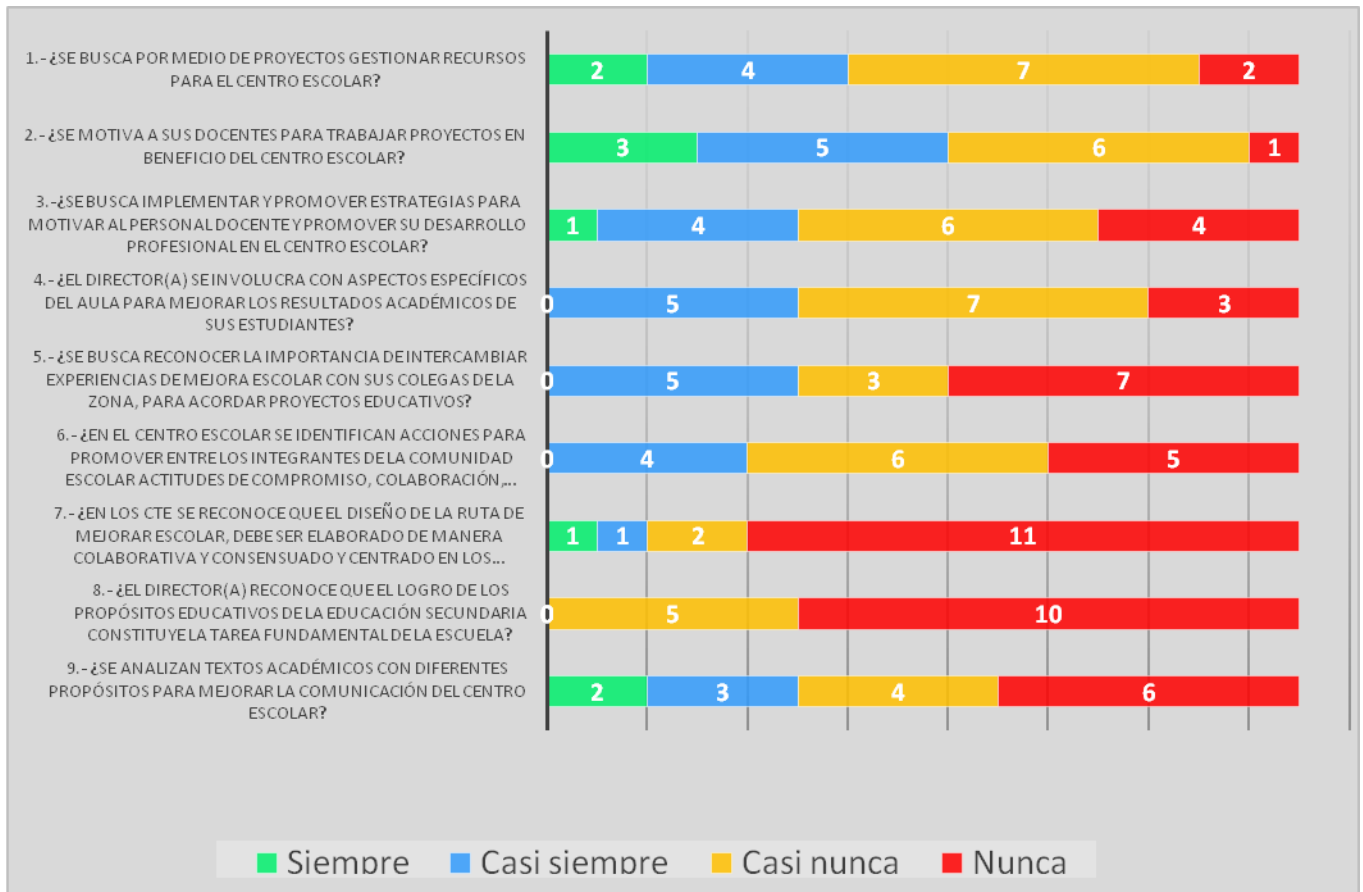
Por otra parte, se detectan aspectos relevantes a través de grupos focales con la participación de los docentes y el director de centro escolar. Los hallazgos más significativos que se encontraron son la falta de compromiso y trabajo colaborativo por parte de los docentes, solo asumían su responsabilidad del aula como entes independientes al centro escolar. Por otra parte, la falta de

actualización e información por aspectos relevantes para su función docente, responsabilizando a diversos actores (supervisores, asesores técnicos pedagógicos, director, etc.) como los responsables de su limitado conocimiento por temas específicos (Nuevo modelo educativo, componentes, autonomía curricular, entre otros).

La falta de una cultura colaborativa y de participación limita las condiciones del centro escolar, hace que las tareas se vuelvan complejas y con pocas posibilidades de solución. Durante las sesiones se les pregunto sobre la importancia de la comunicación entre compañeros de trabajo, lo cual argumentaron que era de suma importancia, ya que esto propiciaba soluciones para situaciones académicas, administrativas y/o de disciplina. Sin embargo, se vuelve complejo por la poca participación y las actividades extras de cada docente, que no le permiten quedarse más tiempo en el centro escolar.

Por último, se recabó información sobre la gestión que ejerce el director en el centro escolar a través de un cuestionario. El cuál tiene como propósito reconocer las habilidades directivas a través de la percepción de los docentes de la secundaria "Belisario Domínguez #39". El cuestionario cuenta con 9 preguntas de opción múltiple (siempre, casi siempre, casi nunca y nunca). A continuación se muestra en el gráfica 3.1 los resultados obtenidos en dicho instrumento.

**Gráfica 3.1. Percepción docente de la gestión directiva**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Proyecto de Intervención Educativa

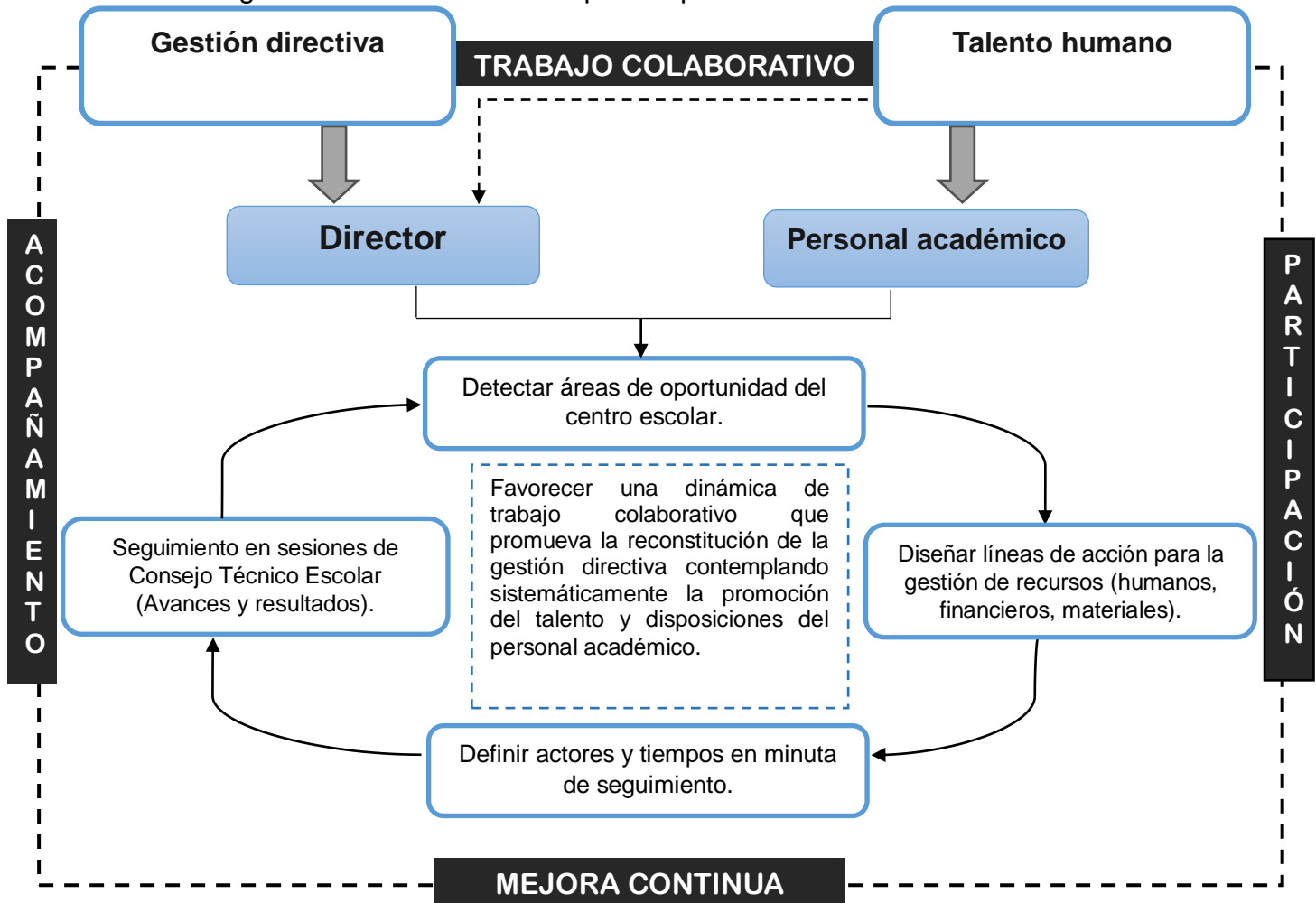
#### 3.3.1. Propósito central del proyecto.

El propósito del proyecto de intervención educativa es favorecer una dinámica de trabajo colaborativo que promueva la reconstitución de la gestión directiva contemplando sistemáticamente la promoción del talento y disposiciones del personal académico en la secundaria “Belisario Domínguez No. 39”.

### 3.3.2. Organizador gráfico.

En la figura 3.2 se muestra como esquema visual, donde se representa el entrecruce de la gestión directiva y el talento humano con la finalidad de favorecer el trabajo colaborativo, la participación y la mejora continua del centro escolar.

Figura 3.2. Gestión directiva para la promoción del talento humano.



Fuente: Elaboración propia.

### **3.3.3. Conjunto de actividades a desarrollar.**

#### **3.3.3.1. *Objetivo particular.***

De acuerdo a los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible por la Organización de las Naciones Unidas (2017), a las recomendaciones de la OCDE (2010) para México, la Reforma al artículo tercero constitucional (2013) así como lo expuesto por la SEP en el documento «Perfil, parámetros, e indicadores para docentes», la calidad educativa es indispensable para el desarrollo de un país, por lo que es de suma importancia redefinir y apoyar un liderazgo y una gestión directiva de excelencia.

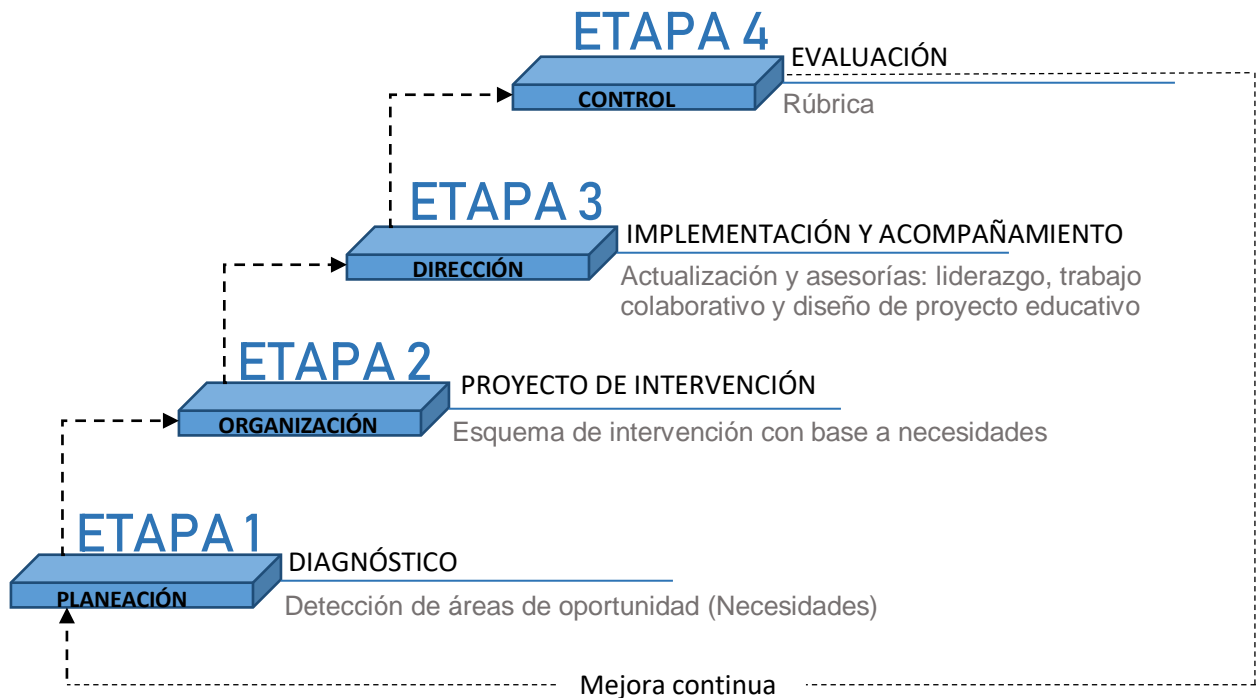
En relación con estos fines, el director del centro educativo tendrá que asumirla trascendencia que tiene la capacitación y actualización, para mejorar sus funciones institucionales y promover el trabajo colaborativo del centro escolar. En este sentido, el objetivo particular del proyecto es el acompañamiento y asesoramiento directivo en relación al fortalecimiento del liderazgo y la gestión de proyectos educativos, para favorecer el trabajo colaborativo y potenciar el talento humano de su personal académico.

#### **3.3.3.2. *Procedimiento a seguir.***

Para realizar el proyecto de intervención educativa se sigue un proceso desde el interior del centro escolar, donde se le proporcionan herramientas al director mediante asesoría para la construcción de un proyecto educativo. Además se le brindará capacitación y actualización de temas específicos.

La figura 3.3 muestra de manera sintética y sistemática la utilización del proceso administrativo para realizar el proyecto de intervención educativa que se asocia a la mejora de la gestión directiva.

Figura 3.3. Proceso administrativo para el desarrollo de la intervención educativa.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.3.3. Recursos.

#### 3.3.3.3.1. Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE).

De acuerdo con Loera (2004, como se citó en Programa Escuelas de Calidad, 2010) “el Modelo de Gestión Educativa Estratégica recupera componentes clave derivados de los movimientos de cambio educativo que reconocen los rasgos más relevantes y aportan fundamentos emanados del

proceso de transformación educativa de las escuelas beneficiadas por el Programa Escuelas de Calidad (p. 82).

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica propuesto en el Programa Escuelas de Calidad (2010) se desarrolló en el contexto del sistema educativo nacional debido a:

las tendencias y las recomendaciones del ámbito local e internacional, con el propósito de apoyar a los centros escolares en la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen y los aprendizajes de los estudiantes, a partir del desarrollo de las competencias de todos los actores escolares para la práctica de liderazgo, trabajo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica, evaluación para la mejora continua, como asuntos claves de gestión para enfrentar los retos globales del siglo xxi, en un marco de corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas. (p. 83).

#### *3.3.3.3.2. Metodología de la Cadena Crítica.*

La metodología de la Cadena Crítica surge la teoría de las limitaciones, la cual nació en el entorno productivo, por lo que en sus inicios quedó circunscrita al mismo (Goldratt y Cox, 1993, como se citó en De Eulate y Zubillaga, 2005). La cadena crítica busca favorecer un mayor flujo de la gestión proyectos. “El método de la Cadena Crítica toma su nombre del concepto definido como la cadena más larga considerando tanto dependencias de tareas como de recursos, y se basa en el camino crítico considerando, además, las limitaciones de recursos” (De Eulate y Zubillaga, 2005, p. 5). La cadena crítica utiliza cinco pasos: Identificar la limitación

del sistema, explotar la limitación, subordinar el resto del sistema a la limitación, elevar (aliviar) la limitación y en caso de romperse la limitación, volver al paso 1.

*3.3.3.3. Bibliografía pertinente y actualizada del tema de interés.*

Liderazgo directivo, trabajo colaborativo, mejora continua, fortalecimiento docente, entre otros.

**3.3.3.4. Forma en que se evaluará.**

El proyecto de intervención educativa se evaluará a través de una rúbrica con criterios específicos para determinar el desempeño y aprendizaje obtenido durante la asesoría del diseño de proyectos educativos y la capacitación impartida al director del centro escolar.

### 3.4. Cronograma

Figura 3.4. Cronograma de actividades

Actividades	2017-2				2018-1				2018-2				2019-1			
	AGO	SEP	OCT	NOV	FEB	MAR	ABR	MAY	AGO	SEP	OCT	NOV	FEB	MAR	ABR	MAY
Análisis de información a través de la cartografía conceptual.		■	■	■												
Vinculación con Instituto Nacional de Evaluación para la Educación, diseño de instrumento.					■	■	■	■								
Elaboración de Diagnóstico (Entrevista Semiestructurada, grupos focales, Cuestionario docentes).									■	■	■					
Análisis de información recolectada											■					
Elaboración de esquema de intervención												■				
Capacitación y actualización del Director. Asesoría en diseño de proyectos educativos.													■	■		
Evaluación del proyecto de intervención															■	
Revisión de Resultados															■	

## **Capítulo 4. Resultados y análisis**

## **4. Resultados y análisis**

En el cuarto capítulo se presenta un análisis de los resultados del proyecto de intervención denominado “Gestión directiva para la promoción del talento humano en la Secundaria “Belisario Domínguez #39”. En la metodología se utilizó el paradigma interdisciplinario el cual permitió objetivar el entrecruzamiento de dos ámbitos disciplinarios: por un lado la gestión directiva y por otro, la gestión del talento humano, con el objetivo de favorecer una dinámica de trabajo colaborativo que promoviese la reconstitución de la gestión directiva contemplando sistemáticamente la promoción del talento y disposiciones del personal académico.

### **4.1. Resultados del proyecto de intervención educativa**

En primer momento, se abordaron los resultados relacionados con la perspectiva del docente hacia la función del director en el centro escolar, teniendo como propósito conocer rasgos del ejercicio directivo, durante y después de la intervención.

En marzo de 2019, se iniciaron las actividades con grupos focales con la participación de los docentes de la Secundaria “Belisario Domínguez #39” reconocen la importancia del trabajo colaborativo en el centro escolar, como una herramienta fundamental para la solución de conflictos. De acuerdo con Vázquez, Hernández, Vázquez-Antonio y Guzmán (2017) el trabajo colaborativo ayuda para que “las personas unan sus fortalezas para hacer frente a los desafíos del trabajo laboral, la vida en comunidad y la innovación continua” (p. 336).

De igual manera, el trabajo colaborativo sirve para identificar, interpretar, argumentar y resolver conflictos relacionados con el centro escolar de manera conjunta, entendido como un problema común y no ajeno a la realidad de cada docente, con este proceso cada integrante del equipo aprende a respetar el conocimiento y habilidad que aporta cada individuo (Vázquez et al., 2017).

Durante el seguimiento al proyecto de intervención los docentes mencionaron algunos aspectos relevantes para continuar con el avance del proyecto, por ejemplo:

- a) la importancia de tomar en cuenta las experiencias y expectativas de sus compañeros,
- b) apoyarse con estrategias, habilidades o destrezas para conseguir los aprendizajes esperados,
- c) la importancia que tiene el trabajo colaborativo ya que este fomenta el cambio que una necesidad de todos y;
- d) el intercambio de ideas para desarrollar escenarios factibles y solucionar los problemas de los alumnos con una retroalimentación oportuna.

Por otra parte, desde el mes de febrero del 2019, se iniciaron sesiones de acompañamiento y fortalecimiento directivo con temas relevantes para el desarrollo del centro escolar con la finalidad de fortalecer el liderazgo y el trabajo colaborativo para promover el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorecer el vínculo interpersonal (Martínez, 2013).

Asimismo, se muestran los resultados directamente relacionados con el director del centro escolar y como se buscó fortalecer la gestión directiva a través de la capacitación, acompañamiento y asesorías con la intencionalidad de

promover el trabajo colaborativo, la participación, la mejora continua y detectar áreas de oportunidad del centro escolar.

El director del centro escolar se mostró dispuesto a las recomendaciones y el trabajo diario, con actitud participativa, dispuesto a escuchar la solicitud de los docentes y sobre todo al apoyo para la actualización de todo el equipo a través de plataformas digitales y cursos propuestos por los docentes, con temas relacionados el mejoramiento de la institución y para favorecer los resultados en las pruebas Planea.

Con respecto al punto anterior, el director trabaja el proyecto “Escuelas al cien”, con el propósito de mejorar aspectos relevantes de la infraestructura del centro escolar, como las rejas de las aulas, pintura en las puertas de las aulas, aire acondicionado en cuatro aulas y piso en la explanada para actividades físicas, algunos aspectos ya están funcionando gracias a la gestión del director.

#### **4.2. Análisis de la evaluación del proyecto de intervención educativa**

En relación a los resultados de los docentes, se dan origen al reconocimiento de la importancia del trabajo colaborativo para compartir experiencias, apoyarse con estrategias para conseguir mejorar los resultados e intercambiar ideas que permitan la construcción de un espacio favorable, donde todos los elementos del centro escolar tengan retroalimentación por sus pares o superiores.

Por ello, en el año 2017, Vázquez et al., mencionan que “la colaboración es clave para desarrollar el talento de las personas, ya que quienes cuentan con un

mayor desarrollo de las competencias se convierten en ejemplo para los demás y en una fuente de estimulación y creatividad” (p. 336).

Por otra parte, los docentes reconocen áreas de oportunidad en el centro escolar, algunas lo plantean están fuera de sus posibilidades, como mejorar la infraestructura del centro, la contratación de docentes con perfil adecuado, entre otros. Sin embargo, se buscó fomentar la participación activa con el apoyo del director donde mediante la gestión de proyectos y la participación de la comunidad pueden favorecer las condiciones del centro escolar. Además en conjunto con el director se buscó promover la actualización docente a través de las plataformas de cursos en línea gratuitos que ofrece la Secretaría de Educación Pública, como el curso denominado «la Evaluación en el Aula».

Por último, se trabajó con los docentes temáticas relacionadas con la importancia de la comunicación para mejorar los vínculos de colaboración y trabajo en equipo entre la comunidad. Señalaron que es importante establecer un departamento de Orientación y prefectura formal, para mejorar la convivencia pacífica entre los alumnos y sirvan como soporte para favorecer la comunicación entre los docentes, logrando concentrar información relevante de los alumnos.

Hernández, Nambo, López y Núñez (2015) “el respeto a las ideas de los demás por medio de la escucha activa y la tolerancia, lo que es importante para la convivencia y la cultura de la paz” (como se citó en Vázquez et al., 2017, p. 336). Asimismo mencionaron los docentes que la comunicación ayuda a mejorar las relaciones de trabajo, favorecer el trabajo colaborativo y ayuda a dar solución a diferentes problemas relacionados con el centro escolar.

No obstante, a pesar de las respuestas y participación de los docentes, el rol del director es fundamental para que estos ejercicios y dinámicas de trabajo sean posible, también recalcaron en diversos momentos la importancia de sentir el apoyo por parte de su autoridad educativa.

Por su parte, los resultados relacionados con el director, se muestra la importancia de contar con algunas competencias como: liderazgo, toma de decisiones, favorecer un clima de participación y trabajo colaborativo (Graffe, 2002), esto con el objetivo de mejorar su función en el centro escolar y así poder ofrecer servicio de calidad, esto en conjunto con su planta docente. Por las observaciones y respuesta de los docentes, el director mejoro su función, con el acompañamiento y la actualidad en aspectos relevantes de la vida institucional.

Pese a, existen retos importantes y momentos de incertidumbre por los nuevos cambios en materia educativa, además, durante el desarrollo del proyecto se presentaron acontecimientos que detenían los avances, como los paros laborales por falta de pago a docentes jubilados e interinos, entre otros. El Consejo Técnico Escolar (CTE), es un espacio para el dialogo y a través de una ruta de mejora establecer directrices que favorezcan las condiciones del centro escolar, sin embargo, en las sesiones se solucionaban problemas específicos, que pueden ser atendidos en otros espacios o momentos.

Las reuniones con el director se tuvieron que reagendar en varias ocasiones, debido a sus actividades con el sindicato, eventos académicos, gestión de recursos, capacitación, entre otras cosas, estos factores obstaculizaron aspectos del proyecto, sin embargo, la disposición y buena comunicación fueron elementos que posibilitaron el proyecto.

El director siempre estuvo dispuesto a escuchar y proponer actividades para el funcionamiento del centro escolar, trabajo en conjunto con su personal académico y administrativo para dar seguimiento a las propuestas de su equipo de trabajo, pero en ocasiones los docentes se mostraban incrédulos o ajenos a las actividades que favorecen a la institución.

## Capítulo 5. Conclusiones

## 5. Conclusiones

En este capítulo se presentan las conclusiones del proyecto de intervención denominado “Gestión directiva para la promoción del talento humano en la secundaria Belisario Domínguez #39”, de agosto del 2017 a mayo del 2019. Los temas recurrentes en el proyecto de intervención son, la gestión directiva, liderazgo, el desarrollo del talento humano, el centro escolar, trabajo colaborativo, entre otros.

En los hallazgos relevante con el director de la secundaria “Belisario Domínguez #39” se fortaleció su liderazgo, el trabajo colaborativo y su formación profesional, gracias a esto se logró mejorar la comunicación con su personal académico, y esto facilito el desarrollo del proyecto, ya que al inicio, se mostraron los docentes indiferentes. Pombo (2005) asegura que se debe considerar la posibilidad de tener un director líder que aporte académicamente a sus docentes un nivel de colaboración entre el personal que labora en la institución, fomentando un clima favorable para el funcionamiento del centro escolar.

De acuerdo con Yábar (2013) la gestión directiva es un proceso dinámico donde una persona (director) ejerce o influye sobre otros, con el fin de conseguir los objetivos institucionales, esto es posible gracias su poder en la toma de decisiones. Sin embargo, la gestión del director debe estar acompañada de un liderazgo capaz de promover el trabajo colaborativo y mejorar el funcionamiento del centro escolar. En el año 2002 Graffe en su estudio “Gestión educativa para la transformación de la escuela”, detecta que el puesto del director requiere de algunas competencias como el liderazgo, la toma de decisiones, la posibilidad de genera un clima de participación y trabajo en equipo, para mejorar el

funcionamiento del centro escolar. Esto a su vez favorece el desarrollo de su personal académico y de sus estudiantes.

Romero (2007) menciona que el director juega un papel fundamental ya que ellos son responsables de orientar acciones para fortalecer, gestionar y dinamizar todo el engranaje del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las acciones, estrategias, metodologías y procesos del centro escolar.

En ese sentido, se encontró durante el desarrollo del proyecto áreas de oportunidad para mejorar la gestión directiva y la relación con el personal académico, sin embargo, por el tiempo del proyecto no fue posible dar alternativas de solución. Los aspectos que no se atendieron son los perfiles de los docentes con la autonomía curricular “clubs”, temas de infraestructura u organización de los espacios, entre otros.

Es importante que el director del centro escolar siga fortaleciendo su liderazgo, ya que esto transforma los valores de sus compañeros y del propio centro escolar, los ideales, las aspiraciones y los objetivos por alcanzar. Además, de dar acompañamiento a los docentes, en la planeación de sus clases mediante su programa curricular, brindar espacios de diálogo para formar el trabajo colaborativo y mejorar sus estrategias de enseñanza y aprendizaje.

De esta manera, el compromiso del director con su personal académico genera empatía y ayuda a que tomen conciencia de su labor pedagógica, en fomentar un clima favorable del aprendizaje, en el manejo de los contenidos y en el apoyo de las pruebas estandarizadas, donde cada docente desde su espacio favorecerá el aprendizaje articulando las disciplinas.

Por ello, es necesario y pertinente fomentar en el centro escolar una comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, donde no solo los docentes sean responsables, también los alumnos, padres de familia y sociedad que rodea el centro escolar para contribuir al establecimiento de un clima institucional favorable.

Se debe definir un perfil directivo con las competencias específicas que el centro escolar requiere alineadas a los parámetros, perfiles e indicadores que establece el Servicio Profesional Docente y a partir de estas, seguir con el asesoramiento y acompañamiento del director, además, de talleres que ayuden a fortalecer su liderazgo, toma de decisiones y el trabajo colaborativo.

Los principales límites del proyecto es la falta de información del acceso al cargo directivo, ya que no se contaba con un perfil definido y por medio del proceso escalafón, los docentes de trayectoria, escalaban sin herramientas al puesto directivo. Esto limitó en cierta medida el avance del proyecto, debido que la directora de la secundaria “Belisario Domínguez #39” migró por este proceso al cargo, sin embargo, gracias a su disposición se logró avanzar.

Otro aspecto fundamental es la disposición en el trabajo colaborativo por el personal académico, debido a que su seguimiento se determina con la disponibilidad de su agenda personal, porque la mayor parte tiene un turno vespertino en otro centro escolar, lo que limita las posibilidades de quedarse horas extras a su labor.

Este trabajo muestra la importancia que tiene la gestión directiva para desarrollar las potencialidades del talento de los docentes, sin embargo, no determina si esto beneficia directamente o indirectamente el desarrollo del

aprendizaje de los estudiantes, por ello se podrá utilizar como referente para futuras investigaciones, donde se puede medir si el director influye o determinar un avance en el aprendizaje de los estudiantes.

Conjuntamente, se puede investigar si favorecer o fomentar el trabajo colaborativo en los centros escolares, tiene relación directa con el máximo logro de los aprendizaje o en el resultado de las pruebas estandarizadas. Asimismo, si contar con personal capacitado beneficia el resultado de los estudiantes.

Sin duda alguna la función directiva contribuye directamente en el avance de su personal académico, Martínez (2013) menciona la importancia del director para el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal.

## Referencias

- Acevedo, C., Montes, C., Maya, V., González, V., y Mejía, B. (2012). Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral. *Cuadernos de Investigación*, (56). Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1287/1166>
- Aguilera, M. A. (2011). La función directiva en secundarias públicas. Matices de una tarea compleja. *Reportes de Investigación. Instituto Nacional de Evaluación Educativa*, 35, 19-20. Recuperado de [http://www.inee.edu.mx/images/stories/documentos\\_pdf/Publicaciones/Cuadernos\\_Investigacion/Cuaderno35/cuadernodeinvestigacioninee-lafunciondirectiva.pdf](http://www.inee.edu.mx/images/stories/documentos_pdf/Publicaciones/Cuadernos_Investigacion/Cuaderno35/cuadernodeinvestigacioninee-lafunciondirectiva.pdf)
- Álvarez, I., Topete, C., y Abundes, A. (2011). El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión. *In Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado de [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area\\_13/146](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/146).
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200003&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Antúnez, M. (2011). ¿Qué tiene de particular dirigir un centro escolar? Consecuencias para la formación de directores. *Avances en Supervisión*

- Educativa*, (14). Recuperado de  
<https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/477>
- Araiza, S. M., Magaña y García, R., y Carrollo, L. E. (2014). Evaluación por estándares de la gestión directiva en secundaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 64, 99-113. Recuperado de  
<http://www.rediech.org/inicio/images/k2/Carrillo%203.pdf>
- Arroyo, M., Guayan, F. O., Guerra, N., Moreno, L., Quinayas, S., y Rojas, G. (2004). La responsabilidad social: representaciones de los equipos de gestión directiva de las instituciones educativas del Distrito Capital. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Tesis de maestría. Recuperado de Google Académico.
- Baeza, M. (2003). *Estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo, ejercido en instituciones de E.S. de Iberoamérica*. (Tesis doctoral). Universidad de Oviedo. España. Recuperado de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=105191>
- Barba, Z., Molina, A. y Ruíz, S. (2007). *Gestión de los directivos en la implementación el PEI como política educativa y su manifestación en las prácticas educativas*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de Google Académico.
- Barrera, R. (2008). *Procesos de Gestión Directiva que aportan a la Calidad Educativa: un estudio de caso*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia. Recuperado de Google Académico.
- Barrientos, A. I., y Taracena, E. (2008). La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. *Revista mexicana*

*de investigación educativa*, 13(36), 113-141. Recuperado de  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v13n36/v13n36a6.pdf>

Barron, J., y Barron, P. (2001). Factores o causas que generan posibles fuentes de estrés en el ámbito laboral docente en una institución educativa. población: Universidad Nacional de Río Cuarto. In 5 Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Recuperado de <http://www.revistakairos.org/wp-content/uploads/barron.pdf>

Becerra, F. Á., y Pino, J. R. (2005). Evolución del concepto de desarrollo e implicaciones en el ámbito territorial: experiencia desde Cuba. *Economía sociedad y territorio*, 5(17), 85-119. Recuperado de Google Académico

Bonilla-Jimenez, F. I., y Escobar, J. (2017). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. Recuperado de  
<http://www.tutoria.unam.mx/sitetutoria/ayuda/gfocal-03122015.pdf>

Cabrera, L. (2004). Intervención educativa y social: elaboración de proyectos. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/52072729/001-Lidia-Cabrera>

Cáceres, R. (2007). *Gestión de directivos docentes para la construcción del P.E.I. en el colegio metropolitano de Florida*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de Google Académico.

Cáceres, R. (2007). *Prácticas de gestión directiva que aportan a fortalecer la calidad institucional*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de Google Académico.

- Caicedo, V. M., y Acosta, A. M. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 8(14), 105-113. Recuperado de la base de datos EBSCO.
- Cajiga, Y. C. (2015). Representaciones sociales de la reforma de educación básica La visión de los directivos. *Perfiles educativos*, 37(147), 67-85. Recuperado de [https://ac.els-cdn.com/S0185269815000069/1-s2.0-S0185269815000069-main.pdf?\\_tid=225fc966-6d56-4947-b37f-7906c30b2677&acdnat=1541568892\\_f2f7a806f62e0effcad3ee2c3881c80e](https://ac.els-cdn.com/S0185269815000069/1-s2.0-S0185269815000069-main.pdf?_tid=225fc966-6d56-4947-b37f-7906c30b2677&acdnat=1541568892_f2f7a806f62e0effcad3ee2c3881c80e)
- Castañeda, E., Cueto, S., Donoso, J. M., Fabara, E., Hernández, M. L., Herrera, M., y Torres, P. (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/284>
- Cedano, H., Piedad, M., y Perdomo, N. (2003). *Análisis de estrategias, procesos y resultados, en dos instituciones galardonadas por la calidad en la gestión*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Recuperado de Google Académico.
- Chinchay, M. L. (2018). *Gestión directiva y aprendizaje de los estudiantes en la IE Juan Pablo II, Chorrillos-2017*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14963/Chinchay\\_BML.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14963/Chinchay_BML.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chota, C., y Elmo, J. (2018). Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. *Pacasmayo-2017*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/159491034.pdf>

- Contreras, B. (2009). Liderazgo directivo en la gestión escolar desde el enfoque político de la escuela. *Educación*, 34, 55-72. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ descarga/articulo/5056862.pdf>
- Corbella, M. R. (2016). Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Revista Fuentes*, (14), 85-104. Recuperado de <https://ojs.publius.us.es/ojs/index.php/fuentes/article/view/2354/2173>
- Cortés, O., y García, U. (2015). El desarrollo humano desde la perspectiva económica y ambiental. *IJMMR*, 1253. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Mohammadreza\\_Khani2/publication/280948952\\_Financial\\_Aspects\\_of\\_Determining\\_Optimal\\_Occupancy\\_Factor\\_for\\_Hotels\\_Based\\_on\\_Probabilistic\\_Analysis/links/55ce5dc908aee19936fc5b43.pdf#page=1282](https://www.researchgate.net/profile/Mohammadreza_Khani2/publication/280948952_Financial_Aspects_of_Determining_Optimal_Occupancy_Factor_for_Hotels_Based_on_Probabilistic_Analysis/links/55ce5dc908aee19936fc5b43.pdf#page=1282)
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2010). Informe Anual Sobre La Situación de Pobreza y Rezago Social. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/31893/Baja\\_California\\_002.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/31893/Baja_California_002.pdf)
- Cuevas, M., Díaz, F., e Hidalgo, V. (2011). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. Recuperado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/17394/rev122COL3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De Cali, S. (2009). Gestión de Recursos Humanos. *Ingeniería Industrial*, 30(3), 1-10. Recuperado de la Base de datos EBSCO

- De Eulate, U., y Zubillaga, A. (2005). La aportación de la “Cadena Crítica” frente a la gestión clásica de proyectos. *In IX Congreso de Ingeniería de Organización* (p. 216). Recuperado de [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2005/prod\\_gest\\_operaciones//216.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2005/prod_gest_operaciones//216.pdf)
- Domínguez, M. (s.f.). Manifiesto interdisciplinar por los estudios del desarrollo1. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39023486/Manifiesto.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1549671845&Signature=imezvqRK2Lkmcrf4yDMoqXSaglY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DManifiesto\\_interdisciplinar\\_por\\_los\\_Est.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39023486/Manifiesto.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1549671845&Signature=imezvqRK2Lkmcrf4yDMoqXSaglY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DManifiesto_interdisciplinar_por_los_Est.pdf)
- Duarte, G. A. L. (2015). La práctica interdisciplinaria aplicada al estudio de la comunicación y la información mediada por tecnología digital. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas: RICSH*, 4(8), 1-1. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5321064>
- Evans, J. R., Lindsay, W. M., Fragoso, F. S., y Díaz, G. H. (2000). Administración y control de la calidad. Recuperado de la Base de datos EBSCO
- Fleitas, S. (2013). La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana De Psicología*, 45(1), 157-160. Recuperado de la base de datos EBSCO
- Gallo, E., Meneses, A., y Minotta, C. (2014). Caracterización poblacional vista desde la perspectiva del desarrollo humano y el enfoque diferencial. *Investigación Y Desarrollo*, 22(2), 360-401. doi:10.14482/indes.22.2.5595.

- García, J. (2008). *La calidad de la gestión académico administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/54215297.pdf>
- García, I. (2016). El buen gestor del talento humano: retos y necesidades de capacitación. *Debates IESA*, 21(1), 38-41. Recuperado de la base de datos EBSCO
- Gilart, A., y Falcón, R. (2012). Procedimiento de benchmarking para el mejoramiento continuo de la gestión integrada de capital humano. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (168). Recuperado de Google Académico
- Giménez, G. (2005). La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL*. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11071/086103122\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11071/086103122_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- González, C. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista De Investigación*, 9(1), 149-158. Recuperado de la base de datos EBSCO
- Graffe, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci_arttext&tlng=pt)

- Hernández, M. (2013). *Estrategias gerenciales para la calidad de desempeño de los directores de la Parroquia Tamare del Municipio Mara*. (Tesis de maestría). República Bolivariana de Venezuela Universidad del Zulia. Recuperado de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:22:22Z-4813/Publico/hernandez\\_mariela\\_josefina.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:22:22Z-4813/Publico/hernandez_mariela_josefina.pdf)
- Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R., y García, B. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista cubana de medicina militar*, 38(1), 0-0. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/mil/v38n1/mil07109.pdf>
- Huergo, J. (2003). Los procesos de gestión. Material de lectura para los cursos de “Comunicación en las organizaciones públicas”. Provincia de Bs. As.: IPAP, 2004. Recuperado de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). Principales resultados por localidad (ITER). Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/>
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas?, Aportes desde la investigación. Área de Educación Fundación Chile: Santiago Recuperado de [http://fch.cl/wpcontent/uploads/2012/08/Libro\\_Liethwood.pdf](http://fch.cl/wpcontent/uploads/2012/08/Libro_Liethwood.pdf)
- Linares, M., Segredo, M., y Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista Cubana De Educación Media Superior*, 27(3), 288-295. Recuperado de la base de datos EBSCO.
- López, G., García, J. M. E., y Slater, C. L. (2007). ¿Cómo resuelven los problemas los directores eficaces? Un estudio de directores de primaria mexicanos en

su primer año de servicio. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55121025020.pdf>

López, I., López, E., Martínez, E. y Tobón, S. (2018). Gestión Directiva: Aproximaciones a un Modelo para su organización institucional en la educación media superior en México. *Revista Espacios*, 39 (29), 1-18. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n29/18392922.html>

López, M., Rosas, D., y Hernández, V. H. (2007). El liderazgo como criterio de calidad en el Modelo Europeo de Excelencia. Un estudio sobre la importancia que le atribuyen los directores. *Revista española de pedagogía*, 295-316.

[https://www.jstor.org/stable/23766032?casa\\_token=EmBfl3oSSAEAAAAA:6BOK25aMo7WK7w0LZtjFjePSzri37zouLkoT1QnozWpmz3CKsL4zFcgo1xc7a3nR0tg\\_AJvx4JHAHux5zveWcph7DhggM1xapkBfk0ZtmX3DPugKobg&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/23766032?casa_token=EmBfl3oSSAEAAAAA:6BOK25aMo7WK7w0LZtjFjePSzri37zouLkoT1QnozWpmz3CKsL4zFcgo1xc7a3nR0tg_AJvx4JHAHux5zveWcph7DhggM1xapkBfk0ZtmX3DPugKobg&seq=1#metadata_info_tab_contents)

Manrique-Abril, F., Fernández, A., y Velandia, A. (2009). Análisis factorial de la Escala Valoración de Agencia de Autocuidado (ASA) en Colombia. *Aquichan*, 9(3), 222-235. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/741/74112147003.pdf>

Mansilla, J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la Institución Inmaculada Concepción*. (Tesis doctoral). Lima: "UNMSM". Recuperado de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2373/Mansilla\\_gj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2373/Mansilla_gj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4678/MARTINEZ\\_CONTRERAS\\_YSRAEL\\_LIDERAZGO\\_SURCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Moreyra, E. (2017). *Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning SA, Lima, 2017*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/159494198.pdf>

Murillo, F. J., y Hernández-Castilla, R. (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes?. *Relieve: Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*. Recuperado de [https://www.uv.es/RELIEVE/v21n1/RELIEVEv21n1\\_1.pdf](https://www.uv.es/RELIEVE/v21n1/RELIEVEv21n1_1.pdf)

Noguera, P. (2005). *La gestión educativa: procesos que aportan a su calidad*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de Google Académico.

Organización de las Naciones Unidas. (2015). Desarrollo Humano. *Nueva York: Communications Development Incorporated*. Recuperado de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015\\_human\\_development\\_report\\_overview\\_-\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_-_es.pdf)

- Organización de las Naciones Unidas, México. (2017). Metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de [http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2017/07/180131\\_ODS-metas-digital.pdf](http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2017/07/180131_ODS-metas-digital.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2016). PISA 2015: *Resultados Clave. París: PISA, OECD Publishing.*  
<http://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2018). *OECD BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES*. Obtenido de PISA:  
<http://www.oecd.org/pisa/>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2010). El Acuerdo de Cooperación México OCDE para mejorar la calidad de la educación en las escuelas mexicanas. Presentación de los resultados. Recuperado de [http://www.oecd.org/document/30/0,3746,es\\_36288966\\_36288553\\_46222686\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/30/0,3746,es_36288966_36288553_46222686_1_1_1_1,00.html)
- Patino, P., y Arbelaz, L. (2016). Gestión Humana De Orientación Analítica: Un camino para la responsabilización. *Rae: Revista De Administración de Empresas*, 56(1), 101-113. doi:10.1590/S0034-759020160109
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Villarroel González, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. *INGENIARE - Revista Chilena De Ingeniería*, 20(3), 376-385. Recuperado de Base de Datos EBSCO
- Peiro, J. M. (2001). El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva. *Prevención, trabajo y salud: Revista del Instituto Nacional de Seguridad e*

*Higiene en el trabajo* (13), 18, 38. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Peiro5/publication/39174637\\_EI\\_estres\\_laboral\\_Una\\_perspectiva\\_individual\\_y\\_colectiva/links/0a85e53c40d925b326000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Peiro5/publication/39174637_EI_estres_laboral_Una_perspectiva_individual_y_colectiva/links/0a85e53c40d925b326000000.pdf)

Pérez, C. (2015). Desarrollo humano, cultura de la diversidad y cultura de la paz. *Cultura de Paz*, 20(64), 4-9. Recuperado de <https://www.lamjol.info/index.php/CULTURA/article/view/1870/1675>

Pombo, J. (2005). *Proceso curricular, liderazgo, cooperación y clima organizacional en tres colegios de Bogotá que mejoraron sus resultados académicos*. (Tesis de maestría). Universidad de los andes, Bogotá, Colombia. Recuperado de Google Académico.

Programa Escuelas De Calidad. (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Secretaria de Educación Pública. México D.F. Recuperado de <http://basica.sep.gob.mx/pec/start.php>.

Quichca, G. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010-I del Instituto superior particular "La Pontificia" del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho-Perú*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1694/Quichca\\_tg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1694/Quichca_tg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Reyes, T. (2012). Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao. (Tesis de maestría). Universidad de San Ignacio de Loyola. Recuperado de

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012\\_Reyes\\_Lide  
razgo%20directivo%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20el%20nivel  
%20secundario%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Vent  
anilla-%20Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012_Reyes_Lide%20razgo%20directivo%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20el%20nivel%20secundario%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf)

Ríos, S. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24(107), 137-159. Recuperado de [https://ac.els-cdn.com/S0123592308700408/1-s2.0-S0123592308700408-main.pdf?\\_tid=68fbd702-c437-11e7-98d2-](https://ac.els-cdn.com/S0123592308700408/1-s2.0-S0123592308700408-main.pdf?_tid=68fbd702-c437-11e7-98d2-0000aab0f27&acdnat=1510112972_4f75ec5df07f2c2071cc58d862872ba5)

[0000aab0f27&acdnat=1510112972\\_4f75ec5df07f2c2071cc58d862872ba5](https://ac.els-cdn.com/S0123592308700408/1-s2.0-S0123592308700408-main.pdf?_tid=68fbd702-c437-11e7-98d2-0000aab0f27&acdnat=1510112972_4f75ec5df07f2c2071cc58d862872ba5)

Rivas, J. (2007). El talento humano en los procesos de la empresa. *Hospitalidad ESDAI*, (12), 27-38. Recuperado de la base de datos EBSCO

Rivera, C., Benavides, R., Zeledón, Z., y Herrera, C. (2017). Caracterización del programa educación técnica y tecnológica (INATEC) en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) de Nicaragua. *Revista Científica FAREM-Estelí*, 18-31. Recuperado de

<http://revistasnicaragua.net.ni/index.php/RCientifica/article/view/2784/2717>

Romero, W. (2005). *Prácticas de gestión directiva que aportan a fortalecer la calidad institucional: un estudio de caso*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de Google Académico.

Sahuí, A. (2014). La igualdad en el discurso del desarrollo humano. *Andamios*, 11(25), 105-128. Recuperado de la base de datos EBSCO

Salas-Bourgoin, A. (2014). Una propuesta para la modificación del Índice de Desarrollo Humano. *Revista CEPAL*. Recuperado de

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36642/RVE112SalasBou  
rgoin\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36642/RVE112SalasBourgoin_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sandoval, L. (2002). Experiencias en gestión escolar y liderazgo de directivos y educadores. *Educación y educadores*, 5, 155-165. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/518>

Santos, C. (2016). Gestión de Talento Humano y del conocimiento. *Ecoe Ediciones*. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=talento+humano&ots=UCCU3-FeKx&sig=nUbiYh1--qKDBxjf\\_W\\_cX39zrA8#v=onepage&q=talento%20humano&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=talento+humano&ots=UCCU3-FeKx&sig=nUbiYh1--qKDBxjf_W_cX39zrA8#v=onepage&q=talento%20humano&f=false)

Secretaría de Educación Pública. (10 de 05 de 2018). *Planea en Educación Básica*. Recuperado de <http://planea.sep.gob.mx/ba/>

Segura, F. T. (2005). Reseña de " La educación en México: un fracaso monumental. ¿ Está México en riesgo?" de Eduardo Andere Martínez. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 10(25), 597-610. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/140/14002520.pdf>

Sen, A. (1998). Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI. *Cuadernos de economía*, 17(29), 73-100. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/11497/20792>

Sen, A. (2000). Desarrollo y libertad (No. 323 S474d). Barcelona, ES: *Planeta*. Recuperado de la base de datos EBSCO

- Tello, C. (2007). Estado y desarrollo económico: México 1920-2006. UNAM.  
Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=qQa9-ifKPD4C&oi=fnd&pg=PA15&ots=peeUdaLKjt&sig=x6anKh7a7OdGd30IMON1gqjdSWo#v=onepage&q&f=false>
- Tello, C. (2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Iberoamericana de Educación*, 46(6), 149-156.  
Recuperado de Base de Datos EBSCO.
- Tobón, S. (2012a). *Cartografía conceptual: estrategia para la formación y evaluación de conceptos y teorías*. México: CIFE. Recuperado de google académico.
- Troncoso, C., y Daniele, E. (2004). Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos: una aplicación en el campo de las ciencias naturales. Universidad Nacional del Comahue-Consejo Provincial de Educación de Neuquen. Argentina. Recuperado de Base de Datos EBSCO.
- Urbano, D., Díaz, C., y Hernández, R. (2007). Evolución y principios de la teoría económica institucional. Una propuesta de aplicación para el análisis de los factores condicionantes de la creación de empresas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3). Recuperado de la base de datos EBSCO
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de fundación Chile. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5

(5e), 149-156. Recuperado de  
<http://www.redalyc.org/html/551/55121025022/>

Uvalle, R. (2014). La importancia de la ética en la formación de valor público. *Estudios políticos (México)*, (32), 59-81. Recuperado de [https://ac.els-cdn.com/S0185161614705815/1-s2.0-S0185161614705815-main.pdf?\\_tid=c379108a-da05-11e7-a3e2-00000aacb361&acdnat=1512510575\\_4dff883819aeaea55785722332604449](https://ac.els-cdn.com/S0185161614705815/1-s2.0-S0185161614705815-main.pdf?_tid=c379108a-da05-11e7-a3e2-00000aacb361&acdnat=1512510575_4dff883819aeaea55785722332604449)

Vázquez, J., Hernández, J., Vázquez-Antonio, J., Juárez, L., y Guzmán, C. (2017). El trabajo colaborativo y la socioformación: un camino hacia el conocimiento complejo. *Educación Y Humanismo*, 19(33), 334-356. <https://doi.org/10.17081/eduhum.19.33.2648>

Vieira, A. (2007). Educación estética y actividad creativa: herramientas para el desarrollo humano. *Universitas Psychologica*, 6(3), 483-492. Recuperado de la base de datos EBSCO.

Villamayor, C., y Lamas, E. (1998). Gestión de la radio comunitaria y ciudadana. AMARC. Recuperado de la Base de Datos EBSCO.

Yábar, I. (2013). *La Gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la Ciudad de Lima-Cercado*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/54233227.pdf>

Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. (Tesis de

maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.

Recuperado de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3176/Zarate\\_rd.](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3176/Zarate_rd.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3176/Zarate_rd.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **Anexos**

## Anexo 1



**Universidad Autónoma de Baja California**  
Facultad de Pedagogía e Innovación Educativa  
Facultad de Ciencias Humanas  
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales  
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales  
**Maestría en Educación**



### Constancia que avala el desarrollo del Proyecto de Intervención Educativa

**DRA. EMILIA CRISTINA GONZÁLEZ MACHADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**  
**Presente.-**

A través de la presente se hace constar que **Daniel Alonso López Rodríguez** realizó su Proyecto de Intervención Educativa denominado "**Gestión directiva para la promoción del talento humano**" bajo la dirección de la **Dra. Evangelina López Ramírez** como parte de los procesos de vinculación entre la Maestría en Educación y la Secundaria "Belisario Domínguez #39" durante el período comprendido de agosto de 2017 - junio 2019.

Se emite la presente para los fines legales que al interesado convengan en la ciudad de Mexicali, Baja California, a los 9 días del mes de abril de 2019.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Victoria Reyes Trejo".

Mtra. Victoria Reyes Trejo  
Directora



**CUESTIONARIO**



Nombre completo: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Institución (Formadora): \_\_\_\_\_

Años de experiencia docente: \_\_\_\_\_ Años de experiencia en nivel secundaria: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** De acuerdo a su opinión, marque solo una de las siguientes alternativas por cada pregunta teniendo como referencia las abreviaturas donde:

0- NUNCA, 1-CASI NUNCA, 2-CASI SIEMPRE Y 3-SIEMPRE.

No.	Preguntas	0	1	2	3
1	¿Se busca por medio de proyectos para gestionar recursos para el centro escolar?				
2	¿Se motiva a sus docentes para trabajar proyectos en beneficio del centro escolar?				
3	¿Se busca implementar y promover estrategias para motivar al personal docente y promover su desarrollo profesional en el centro escolar?				
4	¿El director(a) se involucra con aspectos específicos del aula para mejorar los resultados académicos de sus estudiantes?				
5	¿Se busca reconocer la importancia de intercambiar experiencias de mejora escolar con sus colegas de la zona, para acordar proyectos educativos?				
6	¿En el centro escolar se identifican acciones para promover entre los integrantes de la comunidad escolar actitudes de compromiso, colaboración, solidaridad y equidad de género, así como de respeto a las diferencias lingüísticas, culturales, étnicas y de capacidades?				
7	¿En los CTE se reconoce que el diseño de la Ruta de Mejora Escolar, debe ser elaborado de manera colaborativa y consensuado y centrado en los aprendizajes de los alumnos?				
8	¿El director(a) reconoce que el logro de los propósitos educativos de la educación secundaria constituye la tarea fundamental de la escuela?				
9	¿Se analizan textos académicos con diferentes propósitos para mejorar la comunicación del centro escolar?				

**INSTRUCCIONES:** Lee con atención las siguientes preguntas y responde con base a tu experiencia docente.

10.- ¿Considera importante el trabajo colaborativo que permiten analizar la práctica docente y temas educativos de actualidad, a fin de mejorar su función?

11.- ¿Cómo se utiliza los recursos financieros y materiales para mejorar el logro de los aprendizajes?

12.- ¿Se promueven acciones relacionadas con el uso y aprovechamiento de la infraestructura, equipamiento, materiales educativos y recursos económicos con que cuenta la escuela para promover aprendizajes? ¿Cómo?

13.- ¿Considera que existan áreas de oportunidad en el centro escolar? Mencione algunas.

14.- ¿Está de acuerdo que los resultados son mejores cuando se trabaja en equipo? ¿Por qué?

15.- ¿En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones? ¿Por qué?

## Anexo 4



### GRUPOS FOCALES PARA ANALIZAR LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN NIVEL SECUNDARIA

#### MINUTA

**Propósito:** Conocer a partir de la experiencia de los participantes en el ámbito educativo, sus opiniones y sugerencias de la gestión directiva en el centro escolar, con la finalidad de trazar líneas de acción que nos permitan implementar para la mejora continua.

**Entidad:** Mexicali, Baja California.

**Lugar:** Secundaria “Belisario Domínguez No. 39”. Clave 02EES0018M.

**Fecha y hora:**

**Moderador:** Daniel Alonso López Rodríguez

#### Generalidades

Nivel Educativo	Participantes
Secundaria	

**Pregunta 1: ¿Cuál es su opinión sobre las figuras educativas de apoyo (Supervisores, ATP) y su correspondiente participación en la implementación de la Autonomía Curricular?**

<b>Nivel Educativo</b>	<b>Pregunta 1</b>
Secundaria	

**Pregunta 2: ¿Qué coherencias o discrepancias identifican en los propósitos para los estudiantes, los profesores y la escuela de la Autonomía Curricular?**

Nivel Educativo	Pregunta 2
Secundaria	

**Pregunta 3: ¿Cómo valoran la pertinencia de los cinco ámbitos de la Autonomía Curricular en relación al fortalecimiento de los campos de Formación Académica y Áreas de Desarrollo Personal y Social?**

<b>Nivel Educativo</b>	<b>Pregunta 3</b>
Secundaria	

**Pregunta 4: ¿Qué retos consideran que se puedan presentar en la implementación de los Club's?**

<b>Nivel Educativo</b>	<b>Pregunta 4</b>
Secundaria	

**Pregunta 5: ¿En la etapa inicial de la implementación de Club's que enfoque metodológico se considera apropiado abordar y por qué?**

<b>Nivel Educativo</b>	<b>Pregunta 5</b>
Secundaria	

## Conclusiones

## **GRUPOS FOCALES PARA ANALIZAR LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN NIVEL SECUNDARIA**

### **GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**Propósito:** Desarrollar líneas de acción por medio de las opiniones y sugerencias de los participantes para mejorar la gestión directiva en el centro escolar.

**Entidad:** Mexicali, Baja California.

**Lugar:** Secundaria “Belisario Domínguez No. 39”. Clave 02EES0018M.

**Fecha y hora:**

**Moderador:**

**Describir las reacciones de los participantes al conocer los avances de la propuesta de Acuerdo de Evaluación. Las reacciones podrían ser (entre otras): interés-desinterés, agrado-desagrado, acuerdo-desacuerdo, duda-certidumbre. Se sugiere incorporar algunas expresiones de los participantes que ilustren las reacciones descritas.**

#### **Preguntas:**

1. ¿Cuál es su opinión sobre las figuras educativas de apoyo (Supervisores, ATP) y su correspondiente participación en la implementación de la Autonomía Curricular?
2. ¿Qué coherencias o discrepancias identifican en los propósitos para los estudiantes, los profesores y la escuela de la Autonomía Curricular?
3. ¿Cómo valoran la pertinencia de los cinco ámbitos de la Autonomía Curricular en relación al fortalecimiento de los campos de Formación Académica y Áreas de Desarrollo Personal y Social?
4. ¿Qué retos consideran que se puedan presentar en la implementación de los Club’s?
5. ¿En la etapa inicial de la implementación de Club’s que enfoque metodológico se considera apropiado abordar y por qué?

<b>Figura educativa</b>	<b>Reacciones en cuanto a alguna pregunta en particular</b>	<b>Reacciones en general</b>
<b>Grupo en General</b>		
<b>Directivo</b>		
<b>Docente</b>		

## Anexo 6

### Evaluación del desempeño directivo

No.	Estimado profesor, esta rúbrica tiene carácter de reservado. Marcar con una X en una sola alternativa, la que indica el grado en que realmente identifica el progreso y avance de la gestión directiva en el centro escolar.	NO	SÍ
1	¿El director(a) busca por medio de proyectos para gestionar recursos para el centro escolar?		
2	¿El director(a) motiva a sus docentes para trabajar proyectos en beneficio del centro escolar?		
3	¿El director(a) busca implementar y promover estrategias para motivar al personal docente y promover su desarrollo profesional en el centro escolar?		
4	¿El director(a) se involucra con aspectos específicos del aula para mejorar los resultados académicos de sus estudiantes?		
5	¿Se busca reconocer la importancia de intercambiar experiencias de mejora escolar con sus colegas de la zona, para acordar proyectos educativos?		
6	¿El director(a) en el centro escolar se identifica acciones para promover entre los integrantes de la comunidad escolar actitudes de compromiso, colaboración, solidaridad y equidad de género, así como de respeto a las diferencias lingüísticas, culturales, étnicas y de capacidades?		
7	¿El director(a) en los CTE reconoce que el diseño de la Ruta de Mejora Escolar, debe ser elaborado de manera colaborativa y consensuado y centrado en los aprendizajes de los alumnos?		
8	¿El director(a) reconoce que el logro de los propósitos educativos de la educación secundaria constituye la tarea fundamental de la escuela?		
9	¿El director(a) analiza textos académicos con diferentes propósitos para mejorar la comunicación del centro escolar?		
10	¿El director(a) distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos?		

No.	Marcar con una X en una sola alternativa, la que indica el grado en que realmente identifica el progreso y avance de la gestión directiva en el centro escolar.	NO	SI
11	¿El director(a) da seguimiento a las estrategias e instrumentos de la evaluación por parte de sus docentes para mejorar del aprendizaje de los alumnos?		
12	¿El director(a) busca implementar estrategias para motivar al personal docente y promover su desarrollo profesional en la escuela?		
13	¿El director(a) considera importante el trabajo colaborativo que permiten analizar la práctica docente y temas educativos de actualidad?		
14	¿El director(a) promueve acciones relacionadas con el uso y aprovechamiento de la infraestructura, equipamiento, materiales educativos y recursos económicos con que cuenta la escuela para promover aprendizajes?		
15	¿El director(a) reconoce que existan áreas de oportunidad en el centro escolar?		
16	¿El director(a) identifica estrategias para fomentar y mejorar el trabajo colaborativo en la escuela?		
17	¿El director(a) propone medidas para la disminución de riesgos en la escuela, de manera que sea un lugar seguro para el aprendizaje?		
18	¿El director(a) reconoce y acepta las responsabilidades éticas y profesionales que aseguren que todos los alumnos de la comunidad escolar aprendan y culminen sus estudios en el tiempo establecido?		
19	¿El director(a) reconoce y fomenta acciones para orientar la mejora de los resultados educativos de la escuela?		
20	¿El director(a) reconoce y fomenta acciones para orientar la mejora de los resultados educativos de la escuela?		

Gracias por su participación.

## Anexo 7

**Figura 7.5. Presentación en grupo focal**



**Figura 7.6. Reunión para el análisis de resultados Planea**



## Anexo 8

**Figura 7.7. Directora “Secundaria Belisario Domínguez #39”**



**Figura 7.8. Interacción en grupos focales**



## Anexo 9

**Figura 7.9. Alumnos de la secundaria “Belisario Domínguez #39”**



**Figura 7.10. Entrada de la secundaria “Belisario Domínguez #39”**



## Anexo 10

Figura 7.11. Programa Escuelas al Cien



Figura 7.12. Explanada secundaria “Belisario Domínguez #39”

