



## **Análisis de necesidades para la capacitación de directivos en escuelas secundarias del Estado de Yucatán (México)**

## **Analysis of training needs in heads of the Yucatan State secondary schools (Mexico)**

Rubén Darío Pérez Padilla,  
*Dirección de Educación Secundaria del  
Gobierno del Estado de Yucatán, México*

M<sup>a</sup> Pilar Cáceres Reche,  
M<sup>a</sup> Angustias Hinojo Lucena,  
*Universidad de Granada, España*

### **Journal for Educators, Teachers and Trainers, Vol. 6 (1)**

<http://www.ugr.es/~jett/index.php>

Fecha de recepción: 14 de abril de 2015

Fecha de revisión: 05 de mayo de 2015

Fecha de aceptación: 26 de mayo de 2015

Pérez, R.D., Cáceres, M.P. & Hinojo, M.A. (2015). Análisis de necesidades para la capacitación de directivos en escuelas secundarias del Estado de Yucatán (México). *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, Vol. 6(1), pp. 121 -133.



**Journal for Educators, Teachers and Trainers, Vol. 6 (1)**

**ISSN 1989 – 9572**

<http://www.ugr.es/~jett/index.php>

**Análisis de necesidades para la capacitación de directivos en escuelas secundarias del Estado de Yucatán (México)**

**Analysis of training needs in heads of the Yucatan State secondary schools (Mexico)**

Rubén Darío Pérez Padilla, Dirección de Educación Secundaria del Gobierno del Estado de Yucatán, México

[dariomx@hotmail.com](mailto:dariomx@hotmail.com)

M<sup>ª</sup> Pilar Cáceres Reche, Universidad de Granada, España

[caceres@ugr.es](mailto:caceres@ugr.es)

M<sup>ª</sup> Angustias Hinojo Lucena, Universidad de Granada, España

[marianhl@ugr.es](mailto:marianhl@ugr.es)

**Resumen**

El presente artículo pretende analizar las necesidades de capacitación de los directores y subdirectores de las escuelas secundarias del estado de Yucatán (México). Para ello, se lleva a cabo una investigación descriptiva y cualitativa, a través de la pasación de entrevistas semiestructuradas a los propios directivos escolares. Entre los resultados más relevantes encontrados, destaca la existencia de una problemática manifestada en el acceso a estos cargos directivos sin el debido conocimiento y fundamento para desarrollarla con éxito, por lo que se detectan carencias formativas específicas para ejercer la función directiva, como en el dominio de habilidades comunicativas o la gestión de conflictos.

**Abstract**

The present paper tries to analyze the training needs for the principals and vice-principals of the Yucatan State secondary schools (Mexico). For this, it has been made a descriptive and qualitative research through the semi-structured interviews implemented to the owner principals. Some of the most important results, show the problem according to access this type of positions, without knowledge and experience to do it successfully, so there is no a specific training for developing a management function as the use of communicative skills or the conflicts resolution.

**Palabras clave**

Directivos; Formación; Necesidades de capacitación; Educación secundaria

**Keywords**

Managing; Training; Training needs; Secondary education

## 1. Introducción

Tradicionalmente la dirección escolar ha sido una de las grandes preocupaciones en los centros educativos, que ha supuesto un amplio abanico de estudios y de líneas de investigación. Éstas han promovido valiosas aportaciones para el funcionamiento del centro, destacando la importancia del liderazgo en la dirección (Lorenzo, 1996, 1997, 1998; Murillo, 2006; Gómez, 2012; Navareño, 2012; Oke, 2013); las dificultades para su acceso en función del género (Lorenzo, Sola y Cáceres, 2007; Carmona y Padilla, 2009; De Anquín, Burgos y Soría, 2014, entre otros); su vinculación con el éxito escolar y sus posibilidades de cambio para hacer frente a las nuevas demandas socioeducativas (Coronel, Moreno y Padilla, 2002; Gairín y Armengol, 2003; Aznar, Hinojo y Fernández, 2007; Álvarez, 2010; Fernández y Gijón, 2012; Piña, 2014); la satisfacción del cargo (Cuesta y Fernández, 2002; Hinojo, 2006); el rendimiento académico del estudiante y su relación con el director (Murillo y Hernández-Castilla, 2013; Cantón, 2013; Hernández-Castilla, Murillo y Martínez, 2014). A pesar de todo el avance investigativo en todas estas dimensiones de la dirección escolar, sin embargo, no hace mucho tiempo que se inicia el abordaje de la formación de directivos (Escamilla, 2006) desde la perspectiva de detección de necesidades y la incorporación de propuestas pedagógicas adecuadas a las carencias formativas presentes.

Pain (2006) apunta a la capacitación como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal y, que es preciso ir desarrollándolo.

En el caso de Yucatán (México), la Instancia Estatal de Formación Continua para Maestros realiza un esfuerzo consistente en ofrecer a los profesores: talleres, diplomados, cursos, conferencias, etc. Sin embargo estas actividades responden únicamente a tres situaciones que son:

1. La ejecución de un presupuesto.
2. La puesta en marcha de talleres, cursos y diplomados que responden a la moda existente en el país sobre nuevas teorías, en la mayoría de sus casos sin un verdadero sustento.
3. La realización de cursos en el marco del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica (PRONAB) o el programa hacia el cual se transita, denominado Programa del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros de Educación Básica en Servicio.

De manera que no existe un vínculo entre las necesidades de los directivos y la capacitación que se imparte. En ninguno de los tres aspectos citados anteriormente se encuentra la opinión tan valiosa de quien realmente tiene la necesidad, en este caso los directores y subdirectores de las escuelas secundarias.

## 2. La capacitación de los directivos de secundaria en México

Con la Reforma a la Ley General del Servicio Profesional Docente, se pretende que para finalizar el año 2014 las plazas existentes de director o subdirector de secundarias se obtengan a través de un concurso de oposición regido de manera Federal,. Tratando con lo anterior fortalecer la calidad de las autoridades escolares y educativas, contratar y promover al profesional más calificado, así como lograr que el desempeño sea el eje de la contratación y la promoción.

Dichas modificaciones aún se encuentran en proceso de desarrollo y lejos de ser operables, al 04 de octubre de 2013 aun no queda claro si existirá espacio para la Ley de Escalafón, aunque todo parece indicar que el citado examen de oposición cubriría el factor conocimientos dándole su respetivo crédito a los rubros que desde hace mucho tiempo se consideraban.

Con lo anterior se habrán subsanado grandes fallas, siempre y cuando el examen mida las verdaderas necesidades de conocimiento, o la existencia del mismo en un directivo para realizar su función.

Es importante mencionar que en primera instancia el director o subdirector que accede al puesto no recibe ningún curso de inducción al mismo, es así que las prácticas directivas vienen a realizarse por conocimientos empíricos y conocimientos que se han aprendido por observación en tanto que el docente ha desarrollado una carrera al interior de un centro educativo en la mayoría de los casos por un considerable número de años frente a un grupo.

A decir de la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio es necesario generar espacios de formación para que los directores y subdirectores de escuela, supervisores de zona, jefes de enseñanza y de sector, reflexionen acerca de la misión de la escuela y el ejercicio cotidiano de su función.

En este sentido, las propuestas formativas que se ofrecen a los directivos de educación básica deben tener en consideración los siguientes aspectos:

- Propósito General. Fortalecer y desarrollar en los directivos, las competencias necesarias para hacer frente a las reformas educativas.
- Líneas de Formación / Desarrollo de Competencias.
- Sistema Educativo y Gestión Institucional.
- Organización y funcionamiento de las escuelas.
- Evaluación y seguimiento de centros educativos.

Pese a la existencia del marco anterior, puede decirse que ninguno de los esfuerzos de formación que se han realizado, ofrece una respuesta rápida y práctica a los problemas que se suscitan en la labor diaria, aunado a que no existe evidencia sólida de que los cursos, diplomados y demás opciones de capacitación, respondan a verdaderas necesidades de los directivos en la gestión y la administración de sus centros educativos, es decir no ha existido una detección real de necesidades de capacitación previa a su elaboración.

### **3. Diseño de la investigación**

#### **3.1. Problema y objetivos de investigación**

Tal y como se justifica en el apartado anterior, la finalidad de esta investigación reside en realizar un acercamiento hacia el análisis de las necesidades reales de capacitación, que los directores y subdirectores de las escuelas secundarias públicas del estado de Yucatán en México presentan, para ofrecer respuestas formativas acordes con sus verdaderas inquietudes y necesidades. Este es pues el problema de investigación.

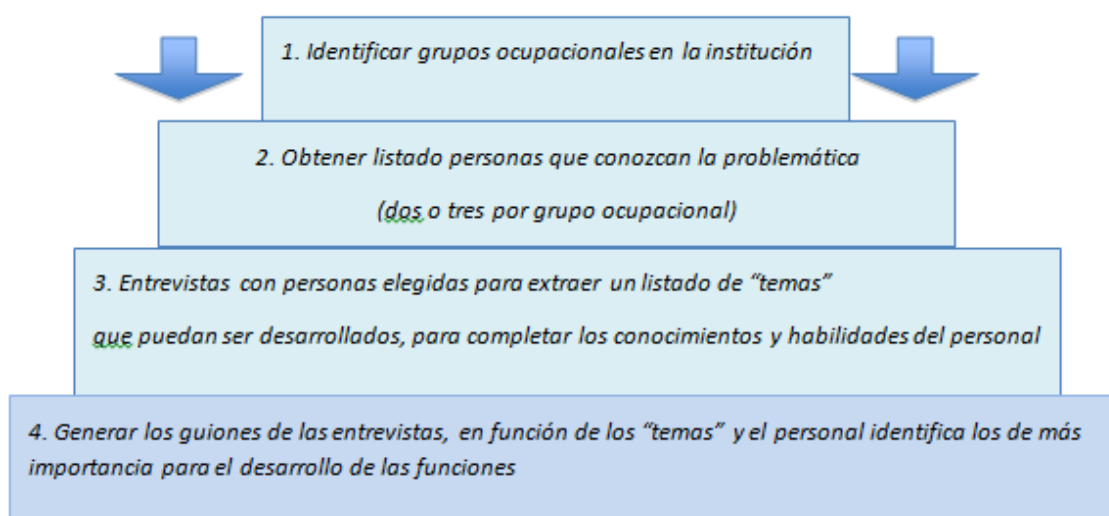
Los objetivos se encuentran divididos en dos ámbitos:

1. La práctica directiva y el papel de la formación
  - Analizar y valorar la realidad que enfrenta el directivo de educación secundaria (desarrollo de sus actividades, problemas más frecuentes en el día a día, cómo los enfrenta, su opinión sobre la formación recibida para hacer frente a la problemática que supone trae consigo la práctica directiva).
  - Determinar el papel que juega la formación en la mejora de su práctica directiva, el interés por los cursos, la mucha o poca importancia dada a los programas de formación. Su opinión sobre las reformas y el impacto en la práctica directiva.
2. Detección de necesidades de capacitación
  - Analizar en base a los datos del perfil deseado y el perfil real de los directivos los distintos temas que parecen surgir como espacios que requieren formación para ser cubiertos con la misma.

- Generar los instrumentos requeridos para que, en función de los "temas" propuestos, el personal directivo identifique los de más importancia para el desarrollo de las funciones.
- Realizar el inventario final de necesidades de capacitación.

### 3.2. Instrumentos de recogida de datos

Para realizar la planificación del estudio se tomó como modelo de detección de necesidades o DNC, el de la "American Management Association", por ser el que mejor se ajustaba a las exigencias de esta investigación. Se trata de una asociación americana centrada en el estudio y abordaje de la mejora de la dirección escolar, donde propone tres modelos de detección de necesidades. En nuestro caso, se seleccionó el segundo modelo, por reunir las características necesarias orientadas específicamente a los centros de secundaria y a los objetivos de nuestra investigación, las mismas que se sintetizan en una serie de pasos o fases de la investigación, recogidos a continuación (Figura 1):



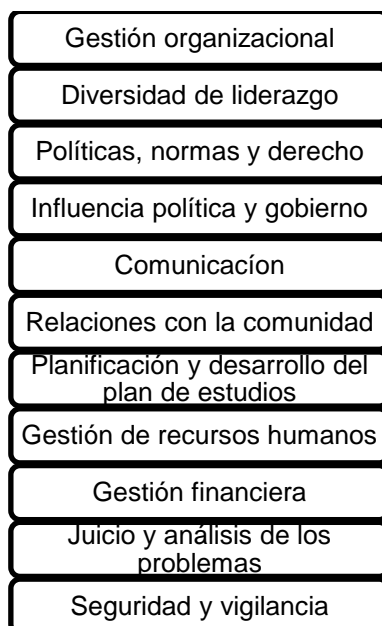
**Figura 1.** Fases de investigación

Fuente: elaboración propia

A partir de la información obtenida se diseñó el instrumento que contenía los temas relevantes sobre capacitación que son necesarios e importantes, según los directivos. Además, este instrumento debía responder también a las necesidades de la Secretaría de Educación en cuanto a la planeación que esta tiene con respecto al Plan Estatal de Desarrollo y por supuesto a lo señalado en el Plan Nacional de Desarrollo en lo referente a educación.

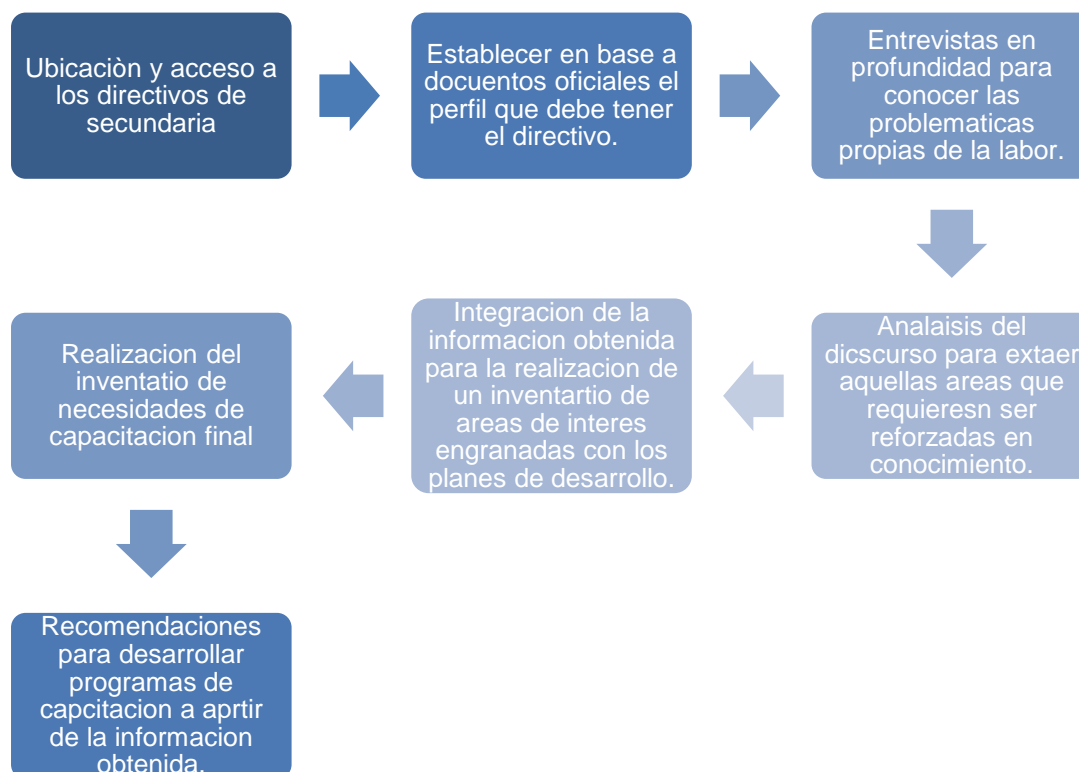
Se realizaron una serie de entrevistas semiestructuradas, que contenían un total de quince preguntas abiertas, cuidadosamente formuladas y ordenadas anticipadamente, con el fin de conocer con detalle las problemáticas que los directivos enfrentan o enfrentaron al momento de acceder a los puestos señalados, la intención de dichas entrevistas se centró en ir generando los temas que podrían conformar un instrumento estructurado que serviría en otro momento para dar mayor validez y confiabilidad a la información obtenida, mediante el pilotaje previo. Por lo que se adaptó este modelo al contexto real de nuestra investigación, basándose en una metodología descriptiva (de naturaleza cualitativa) mediante la aplicación de un diseño no experimental por método de encuesta.

Las guías de tópicos de estas entrevistas buscaron reflejar información en distintas dimensiones, comenzando por el proceso de acceso al puesto de directivo, situación en los años previos en el sistema, posiciones previas antes de ocupar el cargo. De manera fundamental ofrecieron información que ha mostrado con más detalle las distintas problemáticas que se generan en las siguientes áreas:



**Figura 2.** Problemáticas asociadas a la dirección escolar  
Fuente: elaboración propia

El siguiente esquema (Figura 3) muestra la forma como se instrumentalizó el proceso de investigación para poder recoger la información necesaria, que permitiera llegar a los resultados.



**Figura 3.** Esquema de instrumentalización del proyecto de investigación.  
Fuente: elaboración propia

### 3.3. Población y muestra

La población a la que se dirigió este trabajo estuvo conformada por directivos de escuelas secundarias, generales transferidas y secundarias para trabajadores; en total se tiene un aproximado de 96 directivos en todo este subsistema de secundarias del estado de Yucatán, lo anterior, considerando que las escuelas contemplan en su organigrama la figura del director y del subdirector en la mayoría de los casos y considerando también la ausencia de los segundos en las escuelas secundarias para trabajadores. En este sentido, este estudio se realizó directamente con toda la población, no siendo necesario aplicar ningún tipo de procedimiento muestral; así de este modo, se lograba un mayor acercamiento real y certero a lo que se investiga desde el acceso a toda su población.

**Tabla 1.**

Tabla de distribución de los directivos en cuanto a tipo de escuela.

	<i>Escuelas</i>	<i>Directores</i>	<i>Subdirectores</i>	<i>Total</i>
<i>Secundarias generales</i>	46	46	40	86
<i>Secundarias para trabajadores</i>	10	10	0	10
				96

Fuente: elaboración propia

### 4. Discusión

A continuación se presentan los datos obtenidos, analizados mediante un sistema de categorización manual, en función de los objetivos del estudio.

En el desarrollo de las entrevistas se ha buscado focalizar las lagunas formativas y los procesos de capacitación requeridos en cuanto a la labor directiva se refieren partiendo de los tópicos o problemáticas de la dirección escolar recogidos en la figura 2.

*“... Se presentan muchos problemas que son desconocidos para uno como nuevo directivo, pero sobre la marcha, entonces tú como sub-director tienes una persona de experiencia que es el director es más fácil, tienes más apoyo en cuanto, de qué manera, puedes trabajar con el personal que es tan sólo sin experiencia, entonces si es importante a alguien para ir creciendo poco a poco, ahorita, ahorita necesito hablar” (E. 56).*

En la mayoría de los casos los entrevistados señalaron la necesidad de establecer una relación entre pares, la presencia de un director de experiencia, facilita el desarrollo de las actividades de alguien que ha llegado a la subdirección de la escuela sin el conocimiento necesario para ejercer esta labor.

Como base del liderazgo que pueda ejercerse esta el conocimiento de las áreas técnicas del centro educativo, el manejo del personal, la cultura que prevalece en el centro, etc. Pese a lo anterior no siempre se da esa situación y como en todos los ámbitos del trabajo se puede contar con la presencia de un directivo poco abierto a la enseñanza de las funciones propias del puesto, lo que complica por mucho la labor encomendada, ante esto los nuevos directivos tienden a encontrar apoyo con directores o subdirectores de otras escuelas y que también han atravesado esta situación de encontrarse en un puesto nuevo y para el cual la inducción ha sido del todo nula.

*“...si en ocasiones, si, hacer cumplir las normas era un tanto complicado, bueno si algún maestro faltaba, sin tener un justificante, una razón que solventará pues se le aplicaba la normatividad, si hay que descontárselo, se le descontaba pero repito*

*fueron muy pocos los casos por lo general, los maestros trabajan son maestros responsables están con sus grupos y te digo cuando faltaban entonces era por alguna situación completamente argumentada” (E. 23).*

La generalidad muestra dificultades, para el cumplimiento de las normas o mejor dicho para lograr que estas se cumplan con cabalidad, en diversos casos se da también el desconocimiento de la normatividad, aunque el desconocimiento no es nulo puesto que quienes hoy ocupan los cargos directivos en su mayoría han cumplido con una gran cantidad de años en el servicio y por lo tanto conocen, aunque a medias la reglamentación que rige sus actividades dentro del centro escolar. Por otro lado se dan situaciones de compañerismo que dificultan el ejercicio del poder sobre aquellos que el día de ayer eran personal de un mismo rango y que de un día a otro pasan a ser subordinados y personas a quienes hay que imponer un orden que en algún momento se cumplió o se incumplió de la mano de estos.

La problemática mayor se da en el desconocimiento de las normas y su aplicación y también de una gran cantidad de usos y costumbres que de una escuela a otra pueden o no, ser fundamento de la gestión escolar y que de manera errónea los nuevos directivos suponen que pueden ser trasladados de un centro educativo a otro.

*“...tenía yo que releer, o en un momento dado vaya, pues investigar preguntarles a mis hermanas, mis hermanas son de Educación Especial, mi papá tiene la maestría en sicología; pues uno tiene que recurrir a lo que de algún momento tiene a la mano si? y la literatura ante todo”(E.21).*

*“Tienes la visión de que no debes de aceptar a esos niños, porque al tenerlos te van a afectar, si paso mucho tiempo para que yo supiera que se pueden integrar fácilmente” (E. 72).*

Las dificultades para enfrentarse a la diversidad del alumnado, personas con discapacidad, entendiéndola como: un término genérico que incluye déficits, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación, que indica los aspectos negativos de la interacción entre un individuo (con una “condición de salud”) y sus factores contextuales (factores ambientales y personales); tal como lo plantea la Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud (CIF,2001) o alumnos de ambientes socioeconómicos y culturales distintos parece ser una problemática que ha afectado a todo aquel que llega a la posición de directivo.

*“...en mi caso no he tenido la oportunidad todavía, no se me ha presentado la necesidad de establecer con la autoridad del municipio o de la comunidad alguna solicitud de apoyo, porque en este caso como el director es el que da en este caso digamos el oficio, que va dirigido entonces es él , el que se ha dedicado a eso, yo observo que es muy importante solicitar este apoyo de la policía cuando es alguna situación también de apoyo en el caso de la SEP (Secretaría de Educación Pública en adelante), para construcción, reparación o mantenimiento hay que hacer circulares para recurrir” (E. 71).*

No se encuentran deficiencias en la implementación de la normatividad, en sí los problemas se encuentran en el desconocimiento de dichas normas, pero al momento de conocerlas, los directivos cumplen con sus funciones tal cual se los solicita la propia Secretaría de Educación.

*“...Si, en el caso de trabajo administrativo, directivo, si es un poquito difícil porque ahora tienes que concentrarte en muchos documentos que la SEP exige, afortunadamente ahí está el apoyo del personal administrativo, para apoyarte con los datos que uno tiene que supervisar que ese trabajo esté bien realizado, porque muchas veces sucede que hay muchos rebotes, lo llevas a SEP y están mal y lo tienes que corregir pero es parte del aprendizaje también” (E. 11).*



*“...debieron de habernos capacitado, recibí actualizaciones pero nunca se me enseñó acerca de lo que se me actualizo, nos decían, este año cambio esto o cambio lo otro en cuanto a normatividad y procedimientos, pero de esto o lo otro que cambio yo no conocía su origen” (E. 47).*

Son distintos los documentos que un directivo tiene que manejar, y esos documentos aun teniendo una gran cantidad de años de servicio como profesor nunca se entra en contacto con ellos, se escucha de su nombre, se escucha de las fechas de entrega, pero nunca se aprende el llenado y las formulas estadísticas que en algunos casos se requieren para poder ser completados, esto es algo que representa una brecha muy grande entre lo que se sabe y lo que se debe de saber para ocupar un puesto directivo, por tanto este es un tema que al igual de muchos otros representa una necesidad amplia de capacitación ya que el aprendizaje es requerido para el correcto desempeño de las funciones.

Algo que se hace evidente es que a diferencia de otros puntos, no es el director quien brinda la enseñanza requerida al nuevo directivo, sino que es personal subordinado quien funge como inductor ante esta problemática, es así que las secretarias son las que por lo general ayudan en el llenado y en el entendimiento de estos documentos a los nuevos directivos. De igual forma un proceso de aprendizaje por prueba y error se da en esta situación.

*“...Pues realmente siento que aquí la persona con visión tiene que entender su cargo es para atender y servir, solucionar problemas, entonces ahí empieza la relación y la comunicación con los maestros, el directivo tiene que abrirse a las necesidades de la escuela y también tener digamos, el tacto si así se puede llamar” (E. 90).*

*“...Yo creo que los problemas que he sentido que me afectan son sindicales cuando dos facciones del sindicato se están peleando, agarran al director como carne de sándwich, eso dejaba a uno en medio de conflictos y de una necesidad de capacitarlos” (E. 50).*

Los directivos, llámese directores o subdirectores presentan una problemática generalizada relacionada con la comunicación, esta radica en la negociación o en la solución de conflictos, una vez más se presenta el fantasma de haber sido docente de años y en algunos casos pasar a ser subdirector un martes mientras el lunes se era docente en un mismo centro de trabajo, esto dificulta la labor aunque en algunos casos la facilita.

Sin embargo la capacidad de negociación requiere de un aprendizaje que no se gana en el día a día y mientras estos se solucionan por el contrario de voz de los directivos se escuchan en sus narraciones problemas derivados de no haber sabido como mediar un conflicto y como la oportuna intervención de una autoridad de mayor experiencia trajo solución a esta problemática.

*“...necesito aprender, cuando yo entre el director me decía, hable usted y yo le decía, no me haga eso maestro, y él me decía fíjese como lo hago porque un día usted lo va a hacer, pero ahora no con la experiencia y la necesidad uno tiene que hacerlo” (E. 68).*

*“...No yo la ventaja que te da que cuando uno es asesor frente al grupo y después entregas a ellos a los papás las boletas, pierdes el miedo o pierdes el temor y ya en el paso siguiente directivo ya tienes cierta experiencia ya no es tanto”. (E. 49).*

Resulta interesante que con muchos años de antigüedad la mayoría de quienes hoy en día son directivos han desarrollado la labor de ser asesores de un grupo en cuanto eran docentes, este status los ha llevado a reunirse con comunidades de padres de familia y a mantener comunicación con estos, por tanto el hablar en público no debiera ser ningún problema o algo que requiriera aprendizaje, sin embargo parece que no es así en todos los casos, se han encontrado profesores que aun cuando han hecho esta labor durante años, han tenido dificultades para conducir un homenaje a la bandera o brindar un comunicado a toda la

comunidad escolar, llámese control de nervios o estructuración del discurso, parece necesario que en este rubro existiera una capacitación para poder con esto enfrentar al nuevo directivo a la realidad.

*“...Ya una vez dentro del puesto se nos dan capacitaciones para mostrarnos los objetivos de todos los programas de todas las materias, para poder realizar la evaluación del centro es un curso que lo dan durante todo el año y lo brinda desarrollo Educativo.” (E. 5).*

*“...He tenido que leer, de repente reviso los programa de los maestros de español sobre todo que me hacen proyectos, hemos tenido cursos en Desarrollo Educativo, donde nos dan la literatura bueno el conocimiento general lo tengo, además estoy en carrera magisterial.” (E. 13).*

Los problemas en cuanto a evaluación de la actividad docente, llámese a esto la programación que hacen los maestros y los requerimientos inherentes a su práctica parecer ser una de las áreas donde la Secretaría de Educación, ha tomado cartas en el asunto, malamente lo ha hecho toda vez que el docente ya se encuentra en el campo enfrentando esta problemática, sin embargo ha sido general el hecho de que se brindan los conocimientos para enfrentar estas situaciones que tiene que ver con la evaluación del trabajo docente.

Lo anterior viene a remarcar el interés de la SEP (Secretaría de Educación Pública, 2001), por la parte académica, dejando a un lado un sinfín de requerimientos y de necesidades que el nuevo directivo tiene al enfrentar el puesto que ha ganado a través del escalafón o qué bien se le ha comisionado por la superioridad.

*“...Yo no tenía ese conocimiento sobre el Recurso Humano, yo tuve que leer sobre las relaciones laborales, yo aprendí aquí que por ejemplo un maestro tiene un límite de faltas, para eso yo tuve que leer mucho” (E. 57).*

*“...fue por experiencia y también por aprendizaje propio cuando fui docente, aprendes de ahí , a manejar las situaciones porque cada situación es distinta con cada profesor y existe una situación de necesidades y si el maestro es cumplido tiene el maestro todo el apoyo, pero si el maestro es faltista, incumplido y problemático pues ahí como que se va basando a la normatividad de alguna manera a que no necesites ese problema, me explico?, para no faltar más y no cumplir también depende del aspecto humano para manejar la situación que se presente.” (E. 38).*

Sobre la gestión del recurso humano, los docentes, hoy directivos, han coincidido en que no se les ha capacitado sobre el manejo del personal por el contrario, coinciden en que el tiempo de ser docentes les ha ayudado a conocer desde su trinchera las situaciones que pueden darse entre directivos y demás personal, sin embargo esto no facilita la situación en tanto que ser directivo no descansa únicamente en relacionarse con el personal docente sino que también implica relaciones con el personal administrativo y manual, mismo que presenta diferencias significativas en la forma en la que debe de ser administrado. Ya se han mencionado las deficiencias en los conocimientos de la normatividad y a esto viene a sumarse la poca experiencia que el docente que llega a directivo tiene sobre la gestión del recurso humano, por tanto empieza a configurarse un problema de gran envergadura que no puede sino traer dificultades al centro de trabajo que en uno u otro momento tienen que salir a flote.

*“...No, no es sencillo porque no se sabe nada sobre eso, pero el director y el sub-director deben de ser, como el motor...que impulse el trabajo docente y que a su vez los maestros sientan que están siendo atendidos” (E. 1).*

*“...Aprendí con el tiempo que había que atender a la opinión de las personas y no nada más imponerse, pero no es fácil los primeros días, uno cree que llega y como es el subdirector todos van a responder” (E. 19).*

Lograr un clima laboral favorable para las actividades de una organización y más si esta es educativa no es cosa fácil, en un mundo en donde existen docentes sindicalizados y con prácticas que algunas veces no favorecen el fin último de la escuela, no es fácil mediar entre los intereses personales y los intereses del centro educativo, al final lo más importante no es sólo lograr un espacio que sea agradable para realizar las labores sino que también o quizás lo más importante es que dicho espacio cumpla con su función primaria y más representativa que es transmitir conocimientos al alumnado.

Los directores y subdirectores, concuerdan en que la abrupta llegada a la posición directiva no da margen para aprender siquiera los conceptos más básicos del desarrollo organizacional y de las necesidades de ambientes saludables de trabajo, parece ser que igual aquí existe una brecha muy marcada entre lo que debe conocerse y lo que se conoce, dejando así una necesidad de capacitación que de ser subsanada en pos de centro escolares que cumplan con la verdadera función de enseñar.

*“...¿Finanzas? creo que ahí nadie sabe, bueno al menos yo no sabía nada, ni idea del funcionamiento de la tienda escolar.....llegando me sucedió que la contralora solo me decía que depositaba y cuando el dinero se gastó comenzaron rebotar los cheques, resultado que ella se robaba el dinero.” (E. 93).*

*“...necesitas una etapa de aprendizaje y de adaptación que eso te la va a dar también el momento y la experiencia que vayas adquiriendo, pero si de un día a otro no es posible tener el manejo y ese conocimiento necesario para llevar a cabo el control financiero de la escuela” (E. 26).*

La tienda escolar, las cuotas que algunas escuelas cobran y son manejadas por directivos, son algo que aunque parecen una labor sencilla dista mucho de serlo, en este caso supone que aquel que ocupa la posición de director o de subdirector, tiene conocimientos de contabilidad, de finanzas y de administración, en la mayoría de los casos se ha encontrado que los directivos se han enfrentado a problemas que están relacionados con el manejo de los ingresos económicos del centro escolar, ha existido gente que ha sido robada o timada por el propio personal que labora en la escuela debido a la falta de conocimiento sobre la forma en que las cuentas deben de ser administradas.

Los problemas no se limitan al manejo interno sino que implican también un conocimiento sobre las formas como la Secretaría de Educación quiere ver reflejadas esas operaciones. De igual forma a como sucede con los documentos oficiales, el maestro que arriba a la función directiva recibe actualizaciones sobre nuevas leyes o reglamentaciones financieras, pero nunca recibe una inducción para manejar los recursos de su centro escolar.

## 5. Conclusiones

Todo lo anterior resume el sinfín de necesidades que tienen los docentes que pasan a ocupar el cargo de director o subdirector en el sistema educativo nacional, principalmente en la modalidad de secundaria, el cambio no sólo se presenta como drástico y generador de miedos y nuevos retos sino que se presenta como un espacio en el que se surgen necesidades de conocimiento que requieren ser atendidas con capacitación, pero no una capacitación que busque cubrir las deficiencias cuando estas ya se han hecho evidentes, sino que logre inducir al docente a un nuevo mundo de incontables oportunidades completamente preparado para enfrentar esto y todo lo que venga por delante.

Existen áreas que presentan problemáticas más marcadas, la normatividad parece ser un área que requiere mayor esfuerzo de capacitación, es evidente que los directivos recién llegados al puesto presentan deficiencias en el conocimiento de las normas, de las políticas, de las sanciones y de los derechos que rigen la vida escolar dentro de los planteles de educación secundaria.

La gestión representa un conocimiento que debe ser adquirido para poder ejercer la labor de director o de subdirector de una escuela, es así que también se evidencia la brecha existente sobre lo que debería conocerse sobre el tema y lo que realmente se conoce sobre el mismo.

La gestión de los recursos humanos representa también una problemática bastante marcada, aunado al desconocimiento de la normatividad provoca problemas en la aplicación de sanciones y en las retribuciones que pueden ser ofrecidas al trabajador desde la posición directiva. El poco conocimiento de gestión del recurso humano dificulta la construcción de una cultura laboral que responda a los requerimientos exigidos hoy día en este país.

Otro punto relevante que necesita acciones de capacitación es la comunicación y la mediación de conflictos, el cambio drástico de la posición de docente a directivo en algunos en la misma institución complica por mucho la forma en que los nuevos directivos se comunican con sus ahora subalternos, parece ser que en algunos casos no resulta del todo sencillo establecer principios de orden marcados por la nueva posición de superioridad.

Debiera ser imperante que aquel que esta por ocupar una dirección o una subdirección reciba antes capacitación en áreas que van desde la comunicación, hasta la resolución de conflictos, pasando por liderazgo, normatividad, finanzas, contabilidad, gestión del recurso humano y gestión y administración del centro escolar, así y solo así tendremos personal capacitado y preparado dirigiendo el rumbo de nuestros centros escolares.

Por último, debe mencionarse que una investigación cuantitativa en la que se incluyan los temas más representativos que se han obtenido de esta investigación, puede brindar más solidez a cada uno de los temas que requieren ser atendidos, y de esta forma poder priorizar aquellos que en realidad requieren ser contemplados para un programa de capacitación que se brinde al docente antes de que este ocupe el cargo; aunque al día de hoy existen oportunidades de capacitación para directivos, estas están limitadas a ser cursadas por aquellos que en el momento de las convocatorias están ocupando un cargo de este tipo ya sea por dictamen escalafonario o por comisión de la propia Secretaría de Educación.

## 6. Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. (2010). Dirección y éxito escolar. Una alternativa profesional a la dirección escolar. En C. CASTILLA ELENA (Coord.). *El liderazgo educativo: los equipos directivos en centros de primaria. Elementos básicos del éxito escolar*. Recurso electrónico, 56-87.
- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION (2001). "Cómo hacer una DNC Eficaz y Valiosa – Taller AMA para Capacitadores". México, DF.
- Aznar, I., Hinojo, F.J. y Fernández, F.D. (2007). Competencia, competencias profesionales y perfil profesional: retrato del perfil del psicopedagogo. En *Publicaciones de la Facultad de Educación y Humanidades del Campus de Melilla*, nº 37, 109-116.
- Cantón, I. (2013). Antecedentes, selección, formación y calidad de los directores escolares. En *Participación Educativa*, nº 3, 3, 165-174.
- Carmona, M. y Padilla, T. (2009). Barreras en el acceso a la dirección escolar: diferencias entre profesoras y directoras de centros de educación infantil y primaria. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, nº 20, 1, 50-60.
- Coronel, J.M., Moreno, E. y Padilla, M. T. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: Contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación*, 327, 157-168.
- Cuesta, J. D. y Fernández, S. (2002). Nivel de satisfacción de los cargos directivos de la universidad de granada en el desempeño de sus funciones. *Enseñanza. Anuario Interuniversitario de Didáctica*. Ediciones Universidad de Salamanca. Vol. 20.
- De Anquin, A., Burgos, M. E. y Soria, M.G. (2014). Contributors of a gender perspective in the training of professors. *Journal for Educators, Teachers and Trainers (Jett), Special Issue "Gender and Citizenship"*, 16-25.
- Escamilla, S. A. (2006). El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. *Tesis doctoral*. Inédita. Universidad Autónoma de Barcelona.

- Fernández, M. y Gijón, J. (2012). Formación de profesionales basada en competencias. *Journal for Educators, Teachers and Trainers (Jett)*, 3(1), 109-119.
- Gairín, J. y Armengol, C. (2003). *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Barcelona: Praxis.
- Gómez, A. M<sup>a</sup>. (2012). La sostenibilidad del liderazgo escolar en Andalucía a través de la modalidad formativa de tutela. *Educatio Siglo XXI. Revista de la Facultad de Educación*, nº 30, 2, 423-444.
- Hernández- Castilla, R., Murillo, F.J. y Martínez-Garrido, C. (2014). Factores de ineficacia escolar. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(1), 103-118.
- Hinojo, F. J. (2006). Percepción de los equipos directivos de los centros de enseñanza secundaria de Andalucía sobre la formación profesional reglada. *Tesis Doctoral*. Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada.
- Lorenzo, M. (1996). *El liderazgo pedagógico del director escolar: Situación y perspectivas*, Jornadas de ADEME, UNED, Madrid.
- Lorenzo, M. (1997). La función directiva en la década de los noventa: Qué se ha hecho y hacia dónde nos lleva el siglo XXI. En A. Medina (Coords.) *El liderazgo en educación*, UNED, Madrid.
- Lorenzo, M. (1998). "Liderazgo y participación en los centros educativos" *Actas V Congreso Interuniversitario de Organización de instituciones educativas*, Madrid.
- Lorenzo Delgado, M., Sola Martínez, T. y Cáceres Reche, M<sup>a</sup>. P. (2007). El liderazgo femenino en los cargos directivos de la Universidad: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005). En *Revista de Educación y Educadores*, vol. 10, nº 2. (Universidad de La Sabana, Colombia), 177-194.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. En *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. Vol 4, nº 4e.
- Murillo, F. J. y Hernández-Castilla, R. (2013). Incidencia de la distribución del tiempo de los directores y directoras de Educación Primaria en España en el rendimiento de los estudiantes. En M. C. CARDONA, E. CHINER y A. GINER, Investigación e innovación al servicio de instituciones y comunidades globales, plurales y diversas: *Actas del XVI Congreso Nacional/II Internacional, Modelo de investigación educativa de la Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE)*. Alicante, 742-749.
- Navareño, P. (2012). La dirección de centros educativos en España. Liderazgo y gestión para la mejora escolar. En *Avances en Supervisión Educativa. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, nº 17, 1-10. Disponible en: [www.adide.org/revista/images/stories/revista17/ase17\\_arto1.pdf](http://www.adide.org/revista/images/stories/revista17/ase17_arto1.pdf) (Último día de consulta 14/03/2015).
- Oke, A.E. (2013). Project Management Leadership Styles of Nigerian Construction Professionals. *International Journal of Construction Project Management*, nº 5, 2, 159-169.
- Pain, A. (2006). *Capacitación laboral*. Argentina: Ediciones Novedosas Educativas.
- Piña, R. (2014). Desarrollo de la formación permanente del profesorado en la provincia de Guadalajara. Un estudio de caso. En *Enseñanza & Teaching. Revista Interuniversitaria de Didáctica*, nº 32, 1, 141-159.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA [SEP] (2001) Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio de la Secretaría de Educación Pública (1973). [Versión electrónica]. Recuperado el 13 de junio de 2009. Disponible en: <http://www.sep.gob.mx/work/sites/sep1/resources/LocalContent/110536/1/reglamento%20escalafon%20traj%20sep.htm> (Último día de consulta 5/10/2014).