

Características del perfil directivo escolar para potenciar la función

Characteristics of the School Management Profile to Enhance the Function

Erika Yuliana Martínez Chaidez

Instituto Everest de Sinaloa, Sinaloa, México
2103027@educacioneverest.com [Orcid:0000-0001-5548-096X](https://orcid.org/0000-0001-5548-096X)

Aceptado noviembre 2022 Revista Formación Estratégica ISSN 2805-9832

Resumen

El propósito del presente artículo de investigación documental fue analizar el perfil del directivo escolar para la formación profesional al ejercer el cargo; esto implica que el director reflexione y analice su desempeño conforme a dominios, criterios e indicadores aplicados en la práctica. La metodología empleada se realizó mediante un análisis documental, implementando la búsqueda de información en diversas revistas indexadas, así como la ejecución de la cartografía conceptual para guiar el trabajo a realizar. Los resultados permitieron identificar las características, habilidades y aptitudes que deben efectuarse en la función directiva, incluyendo las condiciones de la institución, necesidades de los alumnos, contexto social, cultural y lingüístico basado en promover la justicia, democracia y equidad. La conclusión reflejó al perfil directivo como una herramienta normativa que permite identificar lo que se debe conocer para ser capaz de desarrollar la función; resaltando dos ejes fundamentales: el liderazgo para orientar la organización con dinamismo propiciando la participación activa e incluyendo el trabajo colaborativo para el logro de los objetivos y la gestión escolar para desarrollar el máximo logro de los aprendizajes, conduciendo al centro educativo a conservarse en la sociedad y brindar un servicio de excelencia.

Palabras clave: cartografía conceptual, dominios, función directiva, gestión escolar, liderazgo, perfil directivo.

ABSTRACT

The purpose of this documentary Research article was to analyze the profile of the School director for professional training when exercising the position; this implies that the director reflects and analyzes his performance according to domains, criteria and indicators applied in practice. The methodology used was carried out through a documentary analysis, implementing the search for information in various indexed journals, as well as the execution of conceptual cartography to guide the work to be carried out. The results made it possible to identify the characteristics, skills and aptitudes that must be carried out in the management function, including the conditions of the institution, the needs of the students, the social, cultural and linguistic context based on promoting justice, democracy and equity. The conclusion reflected the managerial profile as a normative tool

that allows Identifying what must be known and be able to develop in the Function, highlighting two fundamental axes; the Leadership to guide the organization with dynamism promoting active participation and including collaborative work to achieve the objectives and school management to develop the maximum achievement of learning, leading the Educational center to preserve itself in society and provide a service of excellence.

Keywords: conceptual cartography, domains, managerial Function, school management, leadership, managerial profile.

1. INTRODUCCIÓN

El desempeño óptimo en las instituciones educativas es indispensable para la formación de los educandos. Ante esta información, cabe señalar que el director escolar es el encargado de administrar y organizar el funcionamiento del plantel educativo, ejerciendo su función con base en una profesionalización pedagógica y principios éticos fortalecidos en conocimientos, habilidades, actitudes y valores, reflejando una autonomía personal y académica que impacte en la capacidad de tomar decisiones oportunas para dirigir, planear, organizar, diseñar, dar seguimiento, ser resolutivo y evaluar el servicio educativo que brinda el lugar donde labora; teniendo como objetivo guiar a la escuela para cumplir su misión y alcanzar el máximo logro de aprendizaje de los alumnos (Secretaría de Educación Pública, 2017).

El perfil de directivos escolares es un referente para el estudio personal y la formación continua. Por ello, el papel que ejecute el director no es una tarea fácil, se necesita adquirir determinados saberes que le permitan vincular lo aprendido con la práctica, teniendo como finalidad centrar la atención en las necesidades que se presenten, elaborando de manera colegiada con la comunidad educativa planes estratégicos o programas donde se tenga claro hacia dónde se quiere conducir a la institución y qué se pretende lograr con los objetivos planteados; esto demuestra la necesidad de aplicar una gestión efectiva que favorezca el aprendizaje dentro y fuera del aula, tomando como referente el contexto donde se encuentra inmerso el plantel, creando un ambiente armónico de respeto y diálogo constante, actuando con responsabilidad y compromiso ante el cargo. (López, García y Martínez, 2019).

La ocupación que efectúan los directivos escolares es esencial en los planteles, debido a que coordinan y sostienen con la disposición del colectivo docente la gestión en búsqueda de la mejora educativa. Para lograr lo mencionado el director debe investigar, conocer, analizar, reflexionar, socializar, aplicar y argumentar el quehacer directivo con base en los documentos oficiales, con el propósito de desarrollar las habilidades y capacidades con las que debe de contar la figura directiva para atender pedagógicamente las adversidades enfocadas a las prácticas de enseñanza-aprendizaje, inclusión, igualdad, equidad, integración y respeto a los derechos de los niños (Revelo, 2017).

Generar procesos cualificados en la comunidad educativa consiste en integrar al director, maestros, padres de familia y alumnos; sin embargo, la responsabilidad recae en manos de la persona que dirige a la institución. Es aquí donde se presenta la gestión escolar; en este sentido, varios investigadores coinciden en que dicha gestión establece acciones para impulsar la mejora educativa como: instruir la organización, ejercer el liderazgo encaminado a fines educativos, crear ambientes propicios para el proceso de enseñanza y aprendizaje, fomentar la reflexión sobre la práctica docente, gestionar áreas físicas, así como recursos y materiales necesarios (Cabrera y Adán, 2017; García, Juárez y Salgado, 2018; Miranda y Vadivieso, 2021; Moreno, 2019; Quintana-Torres, 2018).

El servicio que brinde el sistema educativo para la formación de los educandos debe estar orientado hacia la sociedad del conocimiento y las escuelas ocupan un lugar relevante en este desafío. Las personas que forman parte de las instituciones educativas pretenden potenciar individuos que puedan resolver situaciones que se les presentan en la vida. En este sentido el perfil del directivo escolar está enfocado a que la escuela brinde una atención basada en los derechos humanos de las niñas, niños y adolescentes, centrado en desarrollar la máxima capacidad de habilidades para adquirir aprendizajes presentes y futuros, considerando la construcción de ambientes donde exista inclusión, excelencia e interculturalidad (Secretaría de Educación Pública, 2020).

Por lo anterior, es necesario analizar la importancia del perfil directivo para potenciar su función:

- 1) Servir de referente para futuras investigaciones en el área, resaltando que en los planteles educativos se requieren directivos que ejerzan su oficio con profesionalismo, participación activa y liderazgo efectivo (López, Fuentes y Moreno, 2018), mostrando ser un líder preocupado por la organización, integridad y educación de los pupilos (Simbron y Sanabria, 2020), motivando al personal docente a trabajar colaborativamente para alcanzar la eficacia del trabajo enriqueciendo los procesos de enseñanza y aprendizaje (Yáñez y Rivero, 2020), a través de la innovación educativa mediante diversas estrategias, dando seguimiento a las necesidades del centro educativo para contrarrestar las áreas de mejora brindando un servicio de excelencia (Castro y Jinesta, 2018).
- 2) Impulsar procesos de formación profesional en torno al tema, buscando la capacitación de los directivos para que resuelvan de manera fundamental algunas situaciones que se presentan en su labor, analizando los propósitos educativos, el currículo, involucrarse en el contexto tomando en cuenta las condiciones del mismo, distinguirse por su saber y experiencia, caracterizarse por ser comprometido, mostrar buen trato, reconocer el valor de la educación para un mejor bienestar, identificar aspectos prioritarios para atender la escuela, colocar en el centro la gestión escolar con sentido humano y pedagógico, algunas de estas pueden ser innatas del líder, pero también pueden ser adquiridas a través de la práctica y mejorarlas (Vega, Hernández, García y Ruiz, 2019).
- 3) Orientar la toma de decisiones acertadas con base a documentos oficiales que señalan el papel del directivo escolar en la organización, al resolver situaciones imprevistas o problemáticas y crear condiciones para proporcionar un servicio educativo de manera regular y conforme a la normativa vigente (Gutiérrez, Chaparro y Azpillaga, 2017).

A partir de lo analizado, el presente estudio documental se emprendió con el propósito de que los directivos escolares examinen la necesidad de conocer, leer, analizar, comprender, interpretar y reflexionar el perfil directivo ya existente en el marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la educación básica, con la intención de que asuman el compromiso con responsabilidad al implementar acciones sustentadas. Por ello, se desarrollan las siguientes metas: 1) Identificar el concepto de perfil directivo y las funciones a desarrollar en la institución educativa; 2) Determinar las características del director a partir de la bibliografía enfocada a los distintos tipos de gestión; 3) Clarificar las diferencias del tema con los diversos tipos de liderazgos; 4) Hacer un análisis comparativo de los cambios que se han reflejado en el perfil directivo y los aspectos que prevalecen: dominios, criterios e indicadores para ejercer con excelencia la función.

2. METODOLOGÍA

Tipo de Estudio

La investigación documental o bibliográfica, es una técnica de investigación cualitativa (Reyes- Ruiz y Carmona, 2020) que se encarga de obtener, seleccionar, compilar, organizar, interpretar y analizar información sobre un objeto de estudio (Bermeo, Hernández y Tobón, 2017) a partir de fuentes documentales como libros, revistas, artículos obtenidos de investigaciones, registros audiovisuales, entre otros. Se caracteriza por la utilización de datos en diversas fuentes, su objetivo principal es dirigir la investigación desde dos aspectos (Espinoza, 2018), el primero relacionando datos ya existentes plasmados en distintos materiales y el segundo proporcionando una visión panorámica y sistemática de un determinado tema abordado de variadas fuentes. La metodología a seguir consiste en la selección abundante de material para el desarrollo del tema, descartar la información poco útil, hacer comparación y organización de textos para seleccionar las citas y referencias que sustenten las teorías, implementar el análisis profundo del material realizando una propuesta de lectura crítica, opinión o deducción y por último la conclusión del tema al dar respuesta o soluciones a las dudas del investigador (Posada, 2017).

Técnica de Análisis

Para el estudio documental se utilizó la cartografía conceptual como un proceso de búsqueda de información en determinadas fuentes para resolver un problema (Tobón, Martínez y Váldez, 2018), utilizando una serie de criterios, organización de la información por categorías y el análisis de lo que se encuentra. Esta estrategia ayuda a gestionar la información y construir el conocimiento (Flores, Aguilar y García, 2017), mediante ocho ejes esenciales: noción, categorización, caracterización, diferenciación, división, vinculación, metodología y ejemplificación; estos son secuenciales y se deben desarrollar con preguntas centrales (Yaffar y Nemecio, 2020). La cartografía conceptual permitió analizar diversos documentos que dan pie a nuevos estudios para conocer de manera profunda el perfil directivo con el que se debe de contar para potenciar su función. A continuación, se comparte la Tabla 1, en ella se exhiben los ocho ejes de la cartografía conceptual con las preguntas orientadoras para la realización de este análisis:

Tabla 1. Ejes de la Cartografía Conceptual para el Análisis del Perfil Directivo Escolar

Eje	Pregunta central	Componentes
Noción	¿Cuál es la etimología, concepto y desarrollo histórico del perfil directivo escolar?	• Etimología de los términos perfil, directivo y escolar • Concepto del perfil directivo • Desarrollo histórico del perfil directivo
Categorización	¿En qué áreas de la ciencia se ubica el estudio del perfil directivo escolar?	• Ciencias de la educación (administración escolar y organización educativa)
Caracterización	¿Cuáles son las características que contempla el perfil directivo escolar para potenciar la función?	• Profesionalización • Gestor pedagógico • Organizar, planificar y coordinar • Líder • Trabajo colaborativo
Diferenciación	¿De qué otros conceptos se distingue el perfil directivo escolar?	• Liderazgo directivo
División	¿Cuáles son las variantes que se presentan en el perfil del directivo escolar?	• Desempeño de la función directiva • Especificación de los dominios, criterios e indicadores del perfil directivo
Vinculación	¿Con qué campos se relaciona el perfil del directivo escolar?	• Liderazgo educativo • Liderazgo compartido

Metodología	¿Cuáles son los procesos metodológicos que pueden aplicarse en el perfil del directivo escolar para potenciar la función?	• Liderazgo • Gestión escolar • Gestión del conocimiento • Elaboración de proyectos • Vinculación escuela, contexto y familia
Ejemplificación	¿Cuál es un ejemplo relevante y pertinente del directivo escolar que queremos?	• Presentación de la administración escolar del directivo que queremos

Nota. Adaptado de S. Tobón (2015, p. 7). Manual de Cartografía Conceptual, *CIFE*.

Criterios de Selección de los Documentos

Para hacer la búsqueda y selección de documentos sobre el perfil y las funciones del director escolar se recurrió a distintos criterios y recursos:

Se requirió el buscador digital de Google Académico para localizar fuentes diversas profesionales y de otras organizaciones, analizando publicaciones en revistas indexadas que abordaron aspectos relacionados con el tema, entre estas se eligieron Scielo, Redalyc, Dialnet y Latindex que brindaran información segura y de confianza. El diccionario de la Real Academia Española fue otro recurso implementado para rescatar conceptos principales.

Se procuró que los documentos seleccionados fueran de los últimos cinco años. Durante el desarrollo de la búsqueda se emplearon algunas palabras claves que permitieron indagar información relevante sobre el tema: perfil directivo, liderazgo, liderazgo pedagógico, capacidad de liderazgo, funciones del director, gestión escolar, profesionalización directiva, habilidades del director, ambientes de confianza, eficacia directiva, entre otras.

Los documentos fueron seleccionados por contener información distinguida del perfil directivo y por dar respuesta a algunos de los componentes que integran a los ocho ejes de la cartografía conceptual. Asimismo, se retomaron documentos oficiales emitidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

La dificultad que se presentó durante el transcurso de la investigación fue la falta de artículos actualizados con elementos básicos para potenciar la función directiva.

Documentos Analizados

En la tabla 2 se describen los 63 documentos seleccionados que cumplieron con los criterios establecidos, de los cuales 53 son artículos de investigación (3 de ellos son extranjeros), 5 documentos emitidos por la SEP, 1 formulado por Ministerio de Educación y 4 Diccionarios. Cabe señalar que, algunos de estos documentos se utilizaron de apoyo para complementar el análisis y darle contexto al estudio documental. También hubo contribución latinoamericana sobre el tema (ver tabla 2).

Tabla 2. Documentos Analizados en el Estudio

Documentos	Sobre el tema	De contextualización o complemento	Latinoamericanos	De otras regiones
Artículos teóricos	29	3	30	2

Artículos empíricos	19	2	20	1
Manuales	4	2	5	1
Diccionarios	4	0	3	1

Nota. Adaptado de S. Tobón (2015, P. 10). Manual de Cartografía Conceptual, CIFE.

3. RESULTADOS

Noción del Perfil del Directivo Escolar

Etimología. La palabra perfil proviene del provenzal *perfil* (dobladillo de una tela o vestimenta), ésta se forma a partir del latín *filum* (filo, línea de un contorno) y el prefijo *per* que indica paso a través de acción completa; contorno de una imagen u objeto (DICCIONARIO ETIMOLÓGICO CASTELLANO EN LÍNEA, S. F.- 3). En cuanto al término directiva, está formado con raíces latinas y significa orden, o bien, que tiene facultad para dar órdenes; sus componentes léxicos son: el prefijo *di* (divergencia múltiple), *regere* (dirigir) y el sufijo *iva* (relación activa), (DICCIONARIO ETIMOLÓGICO CASTELLANO EN LÍNEA, S. F.- 2). Por último, el vocablo escolar procede del latín *scholaris* y significa perteneciente a la escuela; sus componentes léxicos son: *schola* (escuela, lección), más el sufijo *ar* (relación, pertenencia) (DICCIONARIO ETIMOLÓGICO CASTELLANO EN LÍNEA, S. F.- 1).

Concepto del perfil directivo. Actualmente el perfil directivo está enfocado a formar la dirección escolar que queremos, por medio de dominios, criterios e indicadores, que respondan a la tradición educativa mexicana, orientada al liderazgo en la gestión de la escuela, propiciando la excelencia, organización y el funcionamiento del mismo conforme al contexto. Se trata de formar directivos cercanos a la comunidad, dispuestos a escuchar y comprender a sus integrantes en diversas actividades, de modo que la visión de futuro que se construya sea pertinente y posible de alcanzar, que signifique un reto para encauzar esfuerzos y posibilitar logros (Secretaría de Educación Pública, 2021).

Al analizar los documentos que abordan el tema, puede mencionarse que en la última modificación el perfil directivo está enfocado a propiciar un servicio de equidad, inclusión e interculturalidad, conociendo a la comunidad, a sus integrantes, detectando necesidades y siendo resolutivo al tomar decisiones favorables para una educación con excelencia.

Definición desde la socioformación. Desde el enfoque socioformativo el perfil directivo señala que el director escolar es un líder capaz de dar seguimiento al acompañamiento de todos los miembros del proceso educativo, se caracteriza por implementar estrategias que permitan seleccionar, capacitar y guiar al personal que está a su cargo (Meza y Tobón, 2017), desarrollando una visión y misión a futuro, rescatando qué tipo de talento humano solicita el centro escolar, mostrando habilidad al gestionar recursos, materiales y tiempos necesarios para la capacitación docente. El directivo debe poseer conocimientos amplios de los marcos curriculares para propiciar el cumplimiento del desarrollo integral del alumno (Servín y Vázquez, 2018).

Desarrollo histórico. Con el pasar del tiempo el concepto del perfil directivo ha evolucionado, con la finalidad de desarrollar una perspectiva amplia y profunda sobre la ocupación que le corresponde ejercer a los directivos de las instituciones. Desde hace años se ha estado fortaleciendo el perfil directivo con fundamento en los cambios constitucionales y legales que reformaron la educación en México y la operación del sistema educativo (SEP, 2021), buscando implementar un servicio educativo eficiente y oportuno.

En el desarrollo histórico del perfil directivo, se expresan las características, cualidades y actitudes que se deben mostrar para un desempeño eficiente; considerado ser un referente para el estudio personal, la formación continua, el diseño de proyectos y programas que contribuyen a fortalecer su labor con profesionalismo al aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en el centro escolar; de esta manera el perfil busca describir las capacidades que debe desarrollar la figura directiva, comprometiéndose con la promoción de buenas prácticas de enseñanza y gestión escolar como principio básico (SEP, 2017).

Posteriormente, el perfil directivo adquiere nuevos cambios, se pone a disposición de las autoridades educativas de las entidades federativas. Constituyen un documento de trabajo cuyo objetivo es el análisis y la consulta relativa a los perfiles, dominios, criterios e indicadores que servirán como referente a los directivos, conforme a lo establecido en la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, favoreciendo la comunicación, vinculación, diálogo y trabajo colaborativo al interior de las escuelas, al mejorar las prácticas para lograr los propósitos de la educación básica (SEP, 2019).

Dando continuidad, el marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en educación básica el personal académico de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros (USICAMM), efectuó una revisión a profundidad de los perfiles profesionales con el fin de fortalecer rasgos de las distintas funciones. Este documento se organiza en los siguientes apartados: marco normativo; principios que aluden los planteamientos académicos; propósitos que señalan la intencionalidad de los perfiles; características que describen rasgos del diseño y por último el perfil del docente, directivo y de supervisión por separado anunciando las peculiaridades que deben ampliar para fungir la función con responsabilidad y conocimiento (SEP, 2020).

Así, tomando como referente las raíces etimológicas, las definiciones y la evolución histórica expuestas, puede concluirse que la expresión “el perfil del directivo escolar” consiste en los rasgos que caracterizan al directivo escolar para que, al dirigir, decidir y gestionar los medios para la administración escolar, planifique, organice, dirija, coordine y evalúe la función escolar con liderazgo, potenciando su función para desarrollar una administración con eficacia y excelencia. Características que se irán puntualizando a continuación.

Categorización del Perfil del Directivo Escolar

El perfil del directivo escolar se ubica en el objeto de estudio de las ciencias de la educación, específicamente de la administración escolar y organización educativa, en ellas el elemento esencial es la gestión del talento humano detectando las necesidades de nuevas habilidades, fuerza laboral, situaciones económicas y sociales que atraviesan las organizaciones (Koellner, 2018) debido a que es necesario desarrollar estrategias que orienten productivamente a la institución para poder consolidar sus metas, adaptándose a las mejores prácticas, mediante la creación armónica de estructuras y principios pedagógicos (Ramírez y Hugueth, 2017).

La gestión de talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para crear e implementar una estructura organizacional que sea favorable, además anticipa y genera colectivamente el cambio, garantizando la razón de ser del plantel direccionando el conjunto de actividades, evaluando sistemáticamente los procesos integrales de la escuela, basada en la compensación, desarrollo y monitoreo del personal con iniciativas que aumenten tácticamente la eficacia en el servicio educativo (Ramírez, Espindola, Ruiz et al., 2019).

En la función directiva la acción principal de la administración es la gestión, con base en lo anterior puede considerarse que los directivos realizan diligencias pedagógicas, organizativas, administrativas y de participación social, buscando resolver de manera exitosa su quehacer y responder a las demandas de la comunidad escolar, implementando conocimientos pertinentes al utilizar documentos oficiales, actuando con capacidad, liderazgo, empatía, responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones eficaces, promoviendo el diálogo, la investigación y la atenta escucha para favorecer los ambientes de aprendizaje, así como el clima organizacional.

Caracterización del Perfil del Directivo Escolar para Potenciar la Función

El perfil del directivo escolar de acuerdo con el documento oficial emitido por la Secretaría de Educación Pública (2021) muestra por medio de dominios, criterios e indicadores lo que se espera fomentar en los directores a partir de las siguientes características:

Un directivo que asume su práctica y desarrollo profesional con apego a los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana. Determina los saberes del directivo en el servicio educativo, orientados a la transformación social, diseñando e implementando acciones creativas, organizando el funcionamiento exitoso de la institución favoreciendo el bienestar, aprendizaje y pleno desarrollo de todos los estudiantes.

Un directivo que reconoce su función para construir de manera colectiva una cultura escolar centrada en la equidad, inclusión, interculturalidad y excelencia. Consiste en generar procesos de cambio y mejora de la gestión escolar, efectuando acciones que sean resultado de ideas compartidas bajo un mismo fin.

Un directivo que organiza el funcionamiento de la escuela como un espacio para la formación integral de los estudiantes. Señala la coordinación del director en el buen funcionamiento de la institución, involucrando la participación de la comunidad educativa, mostrando capacidad de impulsar estrategias que benefician el logro de los objetivos.

Un directivo que propicia la corresponsabilidad de la escuela con las familias, comunidad y autoridades educativas para favorecer la formación integral y el bienestar de los alumnos. Está enfocado en poner en práctica habilidades para lograr que la comunidad educativa conozca, comprenda y atienda con responsabilidad situaciones familiares, del contexto social y escolares.

Desde el punto de vista de la socioformación, las características que debe poseer el directivo escolar son:

Accionar como líder creando un clima organizacional. Consiste en influir de manera natural en el comportamiento de los demás, traza estrategias para alcanzar los objetivos, planifica actividades, distribuye comisiones identificando habilidades del personal (Rozo-Sánchez, Flores- Garay y Gutiérrez-Suárez, 2019), gestiona cambios positivos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, identifica las áreas de oportunidad, asume el rol con profesionalismo y propicia ambientes agradables de trabajo como clave del éxito escolar (Reyes, Nuñez, López et al., 2018).

Gestor pedagógico mediante la solicitud de recursos y materiales necesarios. Actividad que desarrolla el encargado del centro escolar para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje, asegurando la creación, búsqueda y mejoramiento de las condiciones pedagógicas, organizativas y contextuales en el desarrollo efectivo de los escolares (Velázquez y Valiente, 2019).

Trabajo colaborativo para mejorar el rendimiento escolar. Es una herramienta de participación y acción, incorporando a los miembros de la comunidad educativa para desarrollar estrategias, proyectos o actividades enfocadas al progreso institucional (Barrientos, 2019).

Resolución de situaciones con profesionalización para la mejora educativa. Los directores necesitan estar actualizados en los ámbitos del conocimiento (Revelo, 2018), esto permite afrontar situaciones con base a lineamientos oficiales.

Diferenciación del Perfil Directivo Escolar

Los conceptos del perfil directivo escolar y liderazgo directivo son tan parecidos que pueden llegar a confundirse; sin embargo, tienen sus diferencias, tal y como a continuación se precisa.

Perfil directivo escolar. Es aquel que a partir de dominios, criterios e indicadores externa las características con las que debe efectuarse la función directiva, tomando como referente las condiciones de la institución, necesidades de los alumnos, familia, docentes, contexto escolar social, cultural y lingüístico basada en la importancia de promover la justicia, democracia y equidad, para el logro de los aprendizajes (SEP, 2021).

Liderazgo directivo. Es una habilidad que se desarrolla al interactuar e influir en las personas que forman parte de la comunidad escolar; con la finalidad de dirigir, guiar y orientar a la organización al éxito (Maya y Argüelles, 2019).

Algunos aspectos que tienen en común estos dos conceptos son los siguientes:

Poseen un sentido formativo, señalando que el director debe adquirir características, habilidades y saberes para la transformación escolar (Espinoza, Castillo, Laso et al., 2020).

Están enfocados a identificar las necesidades de la comunidad escolar y del contexto, con la finalidad de diseñar estrategias que conduzcan a los objetivos planteados (Ayala, 2020).

Reconocen que el plantel educativo necesita estar a cargo de una persona que organice, coordine y planifique el trabajo para el buen funcionamiento institucional (Lugo y Ferrer, 2019).

De acuerdo al análisis anterior, puede considerarse que la diferencia principal entre perfil directivo y liderazgo directivo es la siguiente: el primero se maneja a partir de dominios, criterios e indicadores que externalizan las características, habilidades y actitudes con las que debe contar un directivo escolar; mientras que el segundo, es una habilidad o destreza que se tendrá que desarrollar durante el transcurso de la práctica para atender lo que indica el perfil directivo.

División o Clasificación del Perfil Directivo Escolar

El concepto del perfil directivo escolar se puede clasificar en función del marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en educación básica, retomando los planteamientos de la Nueva Escuela Mexicana, el cual plantea los perfiles únicos para desempeñar las funciones educativas, quedando conformado en dos partes: Descripción del desempeño de la función directiva y Especificación de los dominios, criterios e indicadores del perfil directivo. A continuación, se explica cada una de estos componentes:

Descripción del desempeño de la función directiva. Da a conocer qué se espera del cargo directivo, enfocado a realizar acciones para potenciar oportunidades de aprendizaje en los pupilos (Amaya, Félix, Rojas et al., 2020), encaminado a transformar la cultura escolar privilegiando el trabajo y el tiempo en la formación integral (Rockwell, 2018), generando una visión compartida, reflexionando

sobre la práctica para innovar, creando nuevas estrategias y que ocurra lo que no se había realizado (García, Cortés y Blum, 2020), teniendo claro hacia dónde se quiere dirigir al centro escolar para alcanzar el perfeccionamiento a través de los propósitos de la educación básica correspondiente a cada nivel educativo y a los programas que pueden diseñar colectivamente en la institución (Leyva, Infante y Betancourt, 2019).

Especificación de los dominios, criterios e indicadores del perfil directivo. Los dominios son referentes específicos de carácter cualitativo y cuantitativo para valorar, así como mediar la práctica profesional (Rojas, Rodríguez, del Valle et al., 2017). Los criterios e indicadores son herramientas normativas que establecen lo que deben saber y ser capaces de hacer los directivos para favorecer el aprendizaje y bienestar de los estudiantes (Chaucono, Mellado y Yuste, 2020).

Vinculación del Perfil Directivo Escolar

El concepto del perfil directivo escolar se puede vincular con: Liderazgo educativo y Liderazgo compartido. De acuerdo con su etimología el término liderazgo está relacionado con el rol del líder o leader en inglés. La acción que ejerce un líder está fundamentada en el verbo “to lead”, cuyo significado es persona que dirige o conduce a un grupo social u otra colectividad (RAE, 2021). A continuación, se describen cada uno de estos procesos de vinculación y las contribuciones que hacen al concepto del presente estudio:

Liderazgo educativo. Consiste en desarrollar la capacidad de crear una visión, establecer acciones, gestionar y distribuir recursos estratégicamente, garantizando una enseñanza de excelencia, orientando la práctica docente, rediseñando la organización a partir del seguimiento y evaluación (Jara, Sánchez y Cox, 2019), con la finalidad de provocar impacto positivo en los resultados de la mejora escolar.

Liderazgo compartido. Consiste en fungir a partir de una red de apoyo, donde se involucre a toda la comunidad escolar estando informado e integrado en la detección de necesidades educativas, con la finalidad de diseñar en conjunto las actividades que serán implementadas para minimizar todos aquellos obstáculos que limitan el logro de los aprendizajes (Castillo, Puigdemívol y Antúnez, 2017).

Metodología de Aplicación del Perfil Directivo Escolar para Potenciar la Función

En las investigaciones realizadas para el presente estudio se rescataron algunas referencias que abordan el perfil del directivo escolar. Los siguientes autores señalan la importancia de la formación para alcanzar resultados positivos en la mejora educativa y el logro de los aprendizajes de los alumnos (Mejía, 2019; Lozano, Olvera y Hernández, 2017; Iranzo, Camarero, Tierno et al., 2018; SEP, 2020), para ello se requiere desarrollar una gran variedad de habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan conocer el contexto social y cultural de la escuela (Irizarry, 2019), ejerciendo la función con liderazgo mediante la administración creativa y eficiente de los recursos, coordinando, diseñando, planificando y evaluando las estrategias de trabajo para ofrecer un servicio de excelencia a la sociedad (Masrera, 2020).

Con base en la revisión documental, los ejes metodológicos mínimos para aplicar el perfil del directivo escolar son: Liderazgo, Gestión escolar, Gestión del conocimiento, Elaboración de proyectos y Vinculación escuela, contexto y familia. El orden de los ejes puede variar de acuerdo a las necesidades que se presenten en el plantel. A continuación, se explica cada uno de estos ejes.

Liderazgo. En el ámbito educativo es fundamental desarrollar la habilidad de guía y orientar al personal que se tiene a cargo, utilizando el poder de convencimiento para despertar en el otro el interés y entusiasmo por realizar su función con satisfacción (Fierro y Villalva, 2017).

Gestión escolar. Consiste en saber tramitar y negociar con diversas autoridades e instituciones los recursos necesarios para brindar una mejor atención en la institución y favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje (De la Cruz, 2020).

Gestión del conocimiento. El director junto con la comunidad educativa articula e intercambia información, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización (Correa-Díaz, Benjumea-Arias y Valencia-Arias, 2019) o los resultados de un proyecto aplicado. Cuando se aplica esta acción se crean espacios para aprender unos de otros (Vaillant, 2019).

Elaboración de proyectos. El director con apoyo de la comunidad escolar diseña proyectos en donde se atienden las áreas de mejora y la resolución de desafíos de la escuela (Vite, 2017) incluyendo el contexto, analizando estrategias y evaluando limitantes, para hacer ajustes en el desempeño y logros académicos.

Vinculación escuela, contexto y familia. Consiste en crear un enlace de trabajo colectivo entre la situación vivida por los pupilos y los aprendizajes esperados que marca el programa de estudio, facilitando el conocimiento e integración de los padres de familia en la escuela a través de una participación activa en diversas actividades académicas, culturales y sociales, despertando el interés por construir conjuntamente resultados que impacten en la vida de las personas, sembrando experiencias inolvidables de aprendizaje y convivencia en la vida de los estudiantes (Companioni y Cuétara, 2020).

Ejemplificación del Directivo que Queremos

Se presenta a continuación un ejemplo de aplicación del perfil del directivo escolar, como soporte para asumir el cargo con responsabilidad, compromiso y profesionalización; ocurrió en un contexto urbano, durante el ciclo escolar 2021-2022, duró aproximadamente seis meses.

Contexto. Se trata de una escuela pública estatal de educación básica, perteneciente al nivel de primaria en el municipio de Mazatlán, estado de Sinaloa, México. El colectivo docente está integrado por 12 maestros frente a grupo, atienden un total de 410 alumnos. El asentamiento humano en donde se encuentra la escuela tiene un nivel económico medio.

Problema. Desde el inicio del ciclo escolar 2021, en el mes de agosto debido a los efectos que ha dejado la pandemia por Covid-19 en el mundo, el centro escolar tuvo que realizar ajustes al proceso de enseñanza y aprendizaje debido al gran rezago educativo que los alumnos manifestaron en la evaluación diagnóstica. Por lo tanto, mediante una reunión en línea programada y guiada por el directivo, se propició la participación activa de los docentes tomando acuerdos para atender a los alumnos de manera presencial y escalonada.

Necesidad. Al analizar los resultados de la evaluación diagnóstica, el director y el colectivo identificaron que los aprendizajes fundamentales en los niños no fueron adquiridos durante el trabajo realizado a distancia.

Meta. El director propuso a los docentes trabajar en torno a las siguientes metas:

Analizar con el colectivo docente los resultados obtenidos en la evaluación diagnóstica enfocados en las asignaturas de español y matemáticas.

Diseñar el Plan Estratégico de Mejora Continua para abatir los limitantes de aprendizaje.

Acciones. A continuación, se describen las acciones que el directivo en compañía de la comunidad escolar realiza. Están organizados de acuerdo a los ejes metodológicos antes mencionados:

Liderazgo:

Desarrolla reuniones con los docentes para analizar y detectar áreas de mejora de los alumnos y maestros, propiciando un ambiente organizacional de respeto, comunicación y empatía, despertando el interés en el personal a reflejar una participación activa y a realizar diversas acciones con satisfacción.

Organiza con apoyo del colectivo docente un cronograma de reuniones para informar a los padres de familia sobre los resultados en la evaluación, estableciendo acuerdos y compromisos.

Gestión escolar:

Visita las aulas para detectar que se cuente con el material necesario de trabajo; libros de texto, mobiliario, infraestructura en buenas condiciones, etc.

Gestión del conocimiento:

Verifica que todos los docentes tengan el programa de estudio acorde al grado escolar. Identifica con los docentes los aprendizajes esperados con mayor deficiencia en el programa de estudio para dar seguimiento.

Trabajo colaborativo:

Detectan en colectivo los aprendizajes de español y matemáticas con mayor carencia; con el propósito de analizar en colectivo la manera de enfrentar posibles limitantes para el logro de los objetivos.

Elaboración de proyectos:

Diseñan en conjunto el Programa Escolar de Mejora Continua, partiendo de un diagnóstico escolar, objetivos, metas, acciones, responsables, seguimiento y evaluación. Con la finalidad de conducir a la institución al logro de los objetivos planteados y a brindar un servicio eficiente.

Vinculación escuela, contexto y familia:

Se involucra a los padres de familia en los resultados reflejados por los alumnos, informando el trabajo que se implementará y solicitando apoyo en casa para fortalecer los aprendizajes que serán reforzados.

De acuerdo a lo anterior, puede considerarse que al desarrollar la función directiva con liderazgo y organización se obtienen resultados favorables para el rendimiento escolar; cabe señalar que mediante estrategias adaptadas al nivel de conocimiento de los alumnos y la colaboración de los padres de familia se ejecuta un trabajo que beneficia el aprendizaje.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A partir del análisis documental llevado a cabo y tomando en cuenta que la sociedad necesita directores preparados, aptos y capacitados que desempeñen la función con responsabilidad, atendiendo las problemáticas de la escuela con disposición y profesionalización, involucrando a toda

la comunidad escolar y al contexto en el diseño de proyectos sujetos a la realidad, mostrando apertura y flexibilidad a los cambios requeridos en las acciones para que impacten positivamente en las metas planteadas; una primera conclusión es que el sistema educativo debe evaluar a los docentes que deseen ejercer como directores escolares a partir del perfil directivo (Saavedra, 2018).

Una segunda conclusión es que el perfil directivo es una herramienta normativa indispensable en la formación profesional, en él se establecen las características, cualidades, actitudes, destrezas, valores y saberes a partir de dominios, criterios e indicadores que encaucen al directivo a identificar lo que debe conocer y ser capaz de hacer, se necesita potenciar la función directiva conociendo, analizando y aplicando el perfil directivo (López, García y Martínez, 2019), con el objetivo de que el encargado de la institución asuma el rol con satisfacción, enriqueciendo la práctica y orientando los procesos de formación.

En tercer lugar, puede concluirse que mediante la lectura realizada de diversos artículos se encontraron dos ejes que son fundamentales en la gestión de un director. El primero es el liderazgo, conceptualizado como el encargado de guiar a la institución, reflejando el dinamismo con el que el director propicia la participación activa e invita a los miembros de la comunidad educativa a trabajar en conjunto para alcanzar un mismo fin. El segundo es la gestión directiva orientada a desarrollar el máximo logro de aprendizaje en los estudiantes y la formación del personal al delegar responsabilidades para ejercitar acciones que trasladen al plantel a la excelencia educativa. Algunos autores coinciden en que el liderazgo consiste en organizar, evaluar y dinamizar los cambios para proyectar, conducir y sustentar la organización escolar en un entorno de cambio continuo (Castro, Castillo, Garcés et al., 2019; Segovia, 2019; Real y Botía, 2018), con base en lo anterior puede considerarse que la profesionalización aunado con el liderazgo pedagógico muestran buena gestión, siendo identificados como una organización con un alto nivel en la función directiva y con reconocimiento ante la sociedad.

Durante el estudio documental se pudo identificar que el perfil del directivo escolar ha recibido algunos cambios, con la finalidad de ejercer la función para un mejor desempeño y brindar un servicio de excelencia. Entre dichos cambios se detectaron los siguientes: de perfil, parámetros e indicadores se pasó a los términos dominios, criterios e indicadores, se abordaban cinco dominios, quedando simplificados en cuatro. De la búsqueda de prácticas directivas de calidad se emigró a directores que garantizaran el derecho de recibir una educación con excelencia. El haber realizado este análisis profundo sobre las modificaciones del perfil del directivo escolar permitió reconocer, aclarar y profundizar que éste es un elemento fundamental para desempeñar el quehacer de la función con éxito (Meza y Tobón, 2017).

Finalmente es necesario mencionar que en la función directiva una de las posibles limitaciones del estudio, consiste en dar seguimiento por parte de las autoridades educativas de manera directa a las acciones que desarrolla el director de la escuela, por ello se propone la necesidad de nuevos estudios en el área, que aborden: capacitaciones en donde los supervisores motiven a los directivos a desarrollar proyectos para gestionar necesidades del centro escolar, realizando observaciones pertinentes al encargado del plantel en la realización de ajustes al Programa Escolar de Mejora Continua enfocados al logro de los objetivos, beneficiando a la institución a distinguirse de otras organizaciones buscando el sustento en el presente y futuro a través del servicio exitoso que brinden.

5. REFERENCIAS

- Amaya, P., Félix, E., Rojas, S. y Díaz, L. (2020). Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 632-647. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559014/movil/>
- Anders et. al. (2001-2022). Etimología de Directiva. 20 de junio de 2022. <http://etimologias.dechile.net/?directiva>
- Anders et. al. (2001-2022). Etimología de Escolar. 20 de junio de 2022. <http://etimologias.dechile.net/?escolar>
- Anders et. al. (2001-2022). Etimología de Perfil. 20 de junio de 2022. <http://etimologias.dechile.net/?perfil>
- Ayala, P. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 594-612. Doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.101
- Barrientos, M. (2019). Trabajo colaborativo y liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría. *Investigación valdizana*, 95-106. <https://www.redalyc.org/journal/5860/586062187004/586062187004.pdf>
- Barrientos Monsalve, E. J., Garmendia Mora, J. C., Marulanda Ascanio, C., & Rosales Nuñez, N. A. (2018). Análisis de la movilidad de docentes universitarios del Táchira dentro de la complejidad de los escenarios contemporáneos. (Estudio de caso de la Universidad Nacional Experimental del Táchira). *Revista Perspectivas*, 3(2), 17–33. <https://doi.org/10.22463/25909215.1583>
- Bermeo, F., Hernández J. S. y Tobón S. (2017). Análisis documental de V heurística mediante la cartografía conceptual. *Ra Ximhai*, 12(6).
- Berdugo Portilla, D. J. ., Duarte, J. E. ., & Fernández Morales, F. H. . (2020). DESARROLLO DE UN AMBIENTE DE APRENDIZAJE MEDIADO CON TIC PARA LA ENSEÑANZA DE LA EDUCACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA. *REVISTA COLOMBIANA DE TECNOLOGIAS DE AVANZADA (RCTA)*, 1(31), 160-167. <https://doi.org/10.24054/16927257.v31.n31.2018.143>
- Castillo, P., Puigdemívol, I. y Antúnez, M. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 41-59. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000100003>
- Castro, G. y Jinesta, J. (2018). La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. *Revista nacional de administración*, 9(1), 69-86. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2103>
- Castro, S., Castillo, F., Garcés, C. y Castro, M. (2019). Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile. *Revista educación*, 141-158. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.31834>
- Chaucono, J., Mellado, M. y Yuste, R. (2020). Líderes escolares: representaciones implícitas sobre aprendizaje. *Revista Espacios*, 41(18). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n18/20411812.html>

Companioni, O. y Cuétara, P. (2020). La integración escuela-familia-comunidad: un reto para la educación contemporánea. *Educación y sociedad*, 18(1), 70-80.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8085511>

Colmenares, A. ., Barrientos-Rosles, M. de los A., & Meza, L. (2020). La lección dialógica, participando para aprender. *Formación Estratégica*, 2(1), 1–9. Recuperado a partir de <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/41>

Correa-Díaz, A., Benjumea-Arias, M. y Valencia-Arias, A. (2019). Knowledge Management: An Alternative to Solve Educational Problems. *Revista Electrónica Educare*, 23(2), 1-27.

<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/9296>

De la Cruz, F. (2020). La gestión escolar y la calidad educativa en las instituciones educativas de nivel básico. *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 1(1), 44-55.

<http://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/6>

Espinoza, C., Castillo, D., Laso, A. y Guaraca, M. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 4(1), 21. <file:///C:/Users/marti/Downloads/Dialnet-LiderazgoDirectivoYDesempenoDocente-7472736.pdf>

Espinoza, E. (2018). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Parte I. *Conrado*, 14, 39-49. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442018000500039&script=sci_arttext&tlng=en

Farfán, M. y Reyes, A. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis De Problemas Universitarios*, 29(73), 45-62.

<https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/917>

Fierro, I. y Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 155-162.

<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210>

Flores, A., Aguilar, M. y García, J. (2017). Análisis Documental de los Sistemas de Gestión de la Calidad mediante la Cartografía Conceptual. *Entramados: educación y sociedad*, (4), 161-183. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6223266>

García, F., Juárez, S. y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>

García, R., Cortés, R. y Blum, F. (2020). Estructura organizacional en las prácticas de liderazgo. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 43-56. <http://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/209>

Gutiérrez, G., Chaparro, A. y Azpillaga, V. (2017). La organización escolar como variable asociada al logro educativo. *Innovación educativa* (México, DF), 17(74), 41-59. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-26732017000200041&script=sci_arttext

- Iranzo, P., Camarero, M., Tierno, J. y Barrios, R. (2018). Formación para la función directiva en la escuela: El caso de Tarragona (Cataluña). *Bordón: revista de pedagogía*. doi: <https://doi.org/10.13042/Bordon.2018.54487>
- Irizarry, J. (2019). Los estilos de liderazgo del director escolar según la percepción de los estudiantes en una escuela ocupacional y técnica de un distrito escolar del Departamento de Educación de Puerto Rico (Doctoral dissertation, Universidad del Turabo (Puerto Rico). <https://www.proquest.com/openview/dcb49c25a0f2978645dfb080eddba995/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Jara, C., Sánchez, M. y Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la Educación*, (51), 350-381. <https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/687>
- Koellner, E. (2018) el endomarketing como herramienta de Gestión del talento humano de las organizaciones. Rotación personal ¿Qué es y cómo combatirla?, 105. https://www.researchgate.net/profile/Dolores-Guadalupe-Alvarez-Orozco/publication/353023770_ROTACION_DE_PERSONAL_Que_es_y_como_combatirla/links/60e49335a6fdcc3486415585/ROTACION-DE-PERSONAL-Que-es-y-como-combatirla.pdf#page=105
- Leyva, P., Infante, R. y Betancourt, L. (2019). Los proyectos escolares: alternativa para desarrollar la formación laboral. *Opuntia Brava*, 11(2), 1-13. <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/736>
- López, J., Fuentes, A. y Moreno, A. (2018). El liderazgo efectivo en los centros concertados de naturaleza cooperativa: Percepciones de sus docentes. *Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 318-339. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v18i3.34195>
- López, E., García, L. y Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 792-812. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- Lozano, M., Olvera, A. y Hernández, F. (2017). La función directiva y el fortalecimiento de la autonomía de gestión. Un estudio en escuelas primarias del estado de Tlaxcala, México. *Indivisa, Boletín de Estudios e Investigación*, 17, 24-24. <https://jomts.com/index.php/INDIVISA>
- Lugo, N. y Ferrer, J. (2019). Liderazgo directivo como factor de mejoramiento en la calidad educativa. *EPISTEME KOINONIA: Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 2(4), 4-29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7276120>
- Masriera, R. (2020). Evaluación de la función directiva: por un modelo que desarrolle el liderazgo y la transformación educativa. *Aula de innovación educativa*. <https://hdl.handle.net/11162/200376>

- Maya, E., Zavala, J. y Argüelles, J. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *Cienciometría*, 5(9), 114-129. Doi: <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- Mejía, O. (2019). La función directiva en la escuela pública: retos y necesidades. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (julio).
- Niño-Prato, E. A. N.-P., & Nieto-Sánchez, Z. C. (2018). La educación para la política en la universidad colombiana. *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*, 6(2), 13-26. <https://doi.org/10.15649/2346030X.481>
- Hernández Royett, J., Hernández, Y. F., Gil, M. de los A., & Cárdenas Barboza, E. (2018). Evaluación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) en las entidades territoriales del estado colombiano. *Aglala*, 9(1), 444-463.
<http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/1255>
<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/07/funcion-directiva-escuela.html>
- Meza, S. y Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de pedagogía*, 38(102), 164-194.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65952814009>
- Moreno, B. (2019). Incidencia De la Gestión Escolar y Liderazgo en las Instituciones Educativas: Perspectiva de Análisis. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14(1), 52-68.
[http://www.spentamexico.org/v14-n1/A4.14\(1\)52-68.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n1/A4.14(1)52-68.pdf)
- Posada, N. (2017). Algunas nociones y aplicaciones de la investigación documental denominada estado del arte. *Investigación bibliotecológica*, 31(73), 237-263.
<https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2017.73.57855>
- Quintana-Torres, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y educadores*, 21(2), 259-281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G. y Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Ramírez, R. y Hugueth (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela, ISSN: 1012-1587, *Revista Opción*, 33(83), 305-335,
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6228340>
- Real Academia Española (2021). *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/>
- Real, M. y Botía, A. (2018). Identidad profesional y dirección escolar en España: La mirada de los otros. *Revista Brasileira de Educación*, 23. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230083>
- Revelo, E. (2017). Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis. *Gestión de la educación*, 20-42.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582661258008>

- Revelo, E. (2018). La profesionalización de la función directiva en Ecuador: bases para un diseño de programa de formación. Instituto Tecnológico Bolivariano. <https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/6175e2e222cb6640ff500d2db3ac37dc.pdf>
- Reyes, J., Núñez, M., López, R., Núñez, V. y Núñez, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *REVISTAS DE INVESTIGACIÓN*, 42(95). <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160247012/376160247012.pdf>
- Reyes-Ruiz, L. y Carmona, F. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/6630>
- Rockwell, E. (2018). Temporalidad y cotidianeidad en las culturas escolares. Cuadernos de antropología social, (47). Doi: <https://doi.org/10.34096/cas.i47.4945>
- Rojas, M., Rodríguez, H., del Valle, D., Chacín, O. y Reyes, D. (2017). Director 's management for the educational strengthening of primary schools. *Panorama*, 11(20), 7-18. Doi: <https://doi.org/10.15765/pnrm.v11i20.976>
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A. y Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67. <file:///C:/Users/marta/Downloads/1669-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11270-1-10-20200906.pdf>
- Saavedra, D. (2018). La profesionalización de los directivos escolares en la educación pública para una gestión educativa de calidad (Doctoral dissertation, Universidad Academia de Humanismo Cristiano). <http://bibliotecadigital.academia.cl/xmlui/handle/123456789/4404>
- Secretaría de Educación Pública (2017). Perfil, Parámetro e Indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica, 29-37. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/264260/Perfil_para_metros_e_indicadores_para_personal_con_funciones_de_direccio_n_y_de_supervisio_n_EB_.pdf
- Secretaría de Educación Pública (2019). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar dirigidas al aprendizaje y el desarrollo integral de todos los alumnos. Perfil docente, directivo y de supervisión. <http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2020-2021/compilacion/Perfiles,%20Criterios%20e%20Indicadores%20EB%202020-2021.pdf>
- Secretaría de Educación Pública (2020). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar. http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2021-2022/compilacion/EB/Perfiles_profesionales_docentes_EB.pdf
- Secretaria de Educación Pública (2021). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en educación básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y supervisión escolar. <https://drive.google.com/file/d/1ZfmDNAvwBiSdqZkGOj2Zu54ypnmrjo6Z/view>
- Segovia, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(82), 897-911.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/>

Servín, E. y Vázquez, C. (2018). El director escolar y su transición hacia la socioformación. México: Centro Universitario CIFE.
https://www.researchgate.net/publication/328898989_El_directivo_escolar_y_su_transicion_hacia_la_socioformacion

Simbron-Espejo, S. y Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatria*, 6(1), 59-83. doi:
<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>

Pérez Madrid, O. (2020). El profesional en formación de la CURN. Reflexiones frente al Covid-19. *Enfoque Disciplinario*, 5(2), 1-18. Recuperado a partir de
<http://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/21>

Tobón, S., Martínez, J. y Valdéz, E. (2018). Prácticas pedagógicas: Análisis mediante la cartografía conceptual. *Revista Espacios*, 39(53).
<http://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-31.html>

Ortiz Quevedo, J. P., & Nuñez Uribe, R. (2019). Percepciones docentes de las didácticas en el entorno virtual. *Conocimiento Global*, 4(1), 67-78. Recuperado a partir de
<https://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/35>

Vaillant, D. (2019). Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción (Directors and teacher learning communities: a field under construction). *Revista Electrónica de Educación*, 13(1), 87-106. Doi: <https://doi.org/10.14244/198271993073>

Vega-Valero, C., Hernández-Toledano, R., García-Arreola, O., Nava-Quiroz, C. y Ruíz-Méndez, D. (2019). Escala de habilidades de solución de problemas en directivos: Desarrollo y validación. *Revista Evaluar*, 19(3), 68-85. doi: <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v19.n3.26814>

Vite, H. (2017). Importancia de la formación de los docentes en las instituciones educativas. *Ciencia huasteca boletín científico de la Escuela Superior de Huejutla*, 5(9). Doi: <https://doi.org/10.29057/esh.v5i9.2219>

Yaffar, F. y Nemecio, J. (2020). Socioformación y pensamiento matemático. Cartografía conceptual sobre el aprendizaje por proyectos. *Política y Cultura*, (54), 215-233.
<https://polcul.xoc.uam.mx/index.php/polcul/article/view/1443/1397>

Yáñez, T. y Rivero, R. (2020). ¿Cuán preparados están los jefes técnicos para ejercer un liderazgo efectivo? Estudio de opinión a partir del marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. *Calidad en la educación*, 81-110.
<https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/667>

