

circum

Revista de Investigación Científica Humanística
de la Universidad Antropológica de Guadalajara
Año 10 / Vol. 20 / 2025

- ◉ México y el Psicoanálisis en una nuez
Erick Gómez Cobos
- ◉ La Gestión Directiva como eje de cultura organizacional y su influjo en el buen funcionamiento escolar
Dulce Nayeli Rodríguez Cornelio



- ◉ Paradigmas emergentes y el rol de la psicología transpersonal en la trascendencia de la era posmoderna
Erik Hendrick
- ◉ Arte, Museos y Bienestar. La experiencia estética como transformación emocional
Penélope Haro



Aurora Nayeli Magallanes Calleros

Licenciada en Psicología Familiar por la UNAG (México); egresada de la Especialidad en Educación Temprana y Preescolar por la misma Universidad. Diplomada en Autismo y en Hatha Yoga. Perito en Grafología Infantil y Factores de Riesgo Neuro-Conductual por el Instituto Dasein Meraki, S.C. (México).

Cuenta con la acreditación de diversos cursos y talleres: Primeros Auxilios Psicológicos, Introducción a la Crimino-

logía, Arteterapia como Método de Intervención no verbal en Niños Maltratados y Abusados Sexualmente, Habilidades Digitales y Nueva Escuela Mexicana.

Actualmente está dedicada a la investigación y trabaja en niños con TEA, TND y TDAH.

Correo de contacto:
aurora_magallanes@outlook.com

La Gestión Directiva como eje de cultura organizacional y su influjo en el buen funcionamiento escolar

Dulce Nayeli Rodríguez Cornelio¹

Resumen

El siguiente artículo pretende dar cuenta de algunos hallazgos sobre ciertos elementos contenidos en la cultura organizacional de la gestión directiva en educación. Este trabajo aborda la importancia de la gestión directiva como agente de cambio, pero, sobre todo, se enfoca en la cultura como eje. Se centra en el papel que desempeña quien dirige una institución, así como en su trascendencia en el proceso educativo. Además, señala las disposiciones que nos marca la actual reforma educativa, rescatando la importancia de la gestión educativa en todo momento. En el estudio se retoman algunas teorías importantes en el proceso de gestión, tales como la teoría de la motivación y la teoría de la gestión del cambio.

Palabras clave: Gestión, educación, dirección, organización, estrategias y logros.

Abstract

The following article aims to report on some findings regarding the organizational culture of management in education. This work addresses the importance of management as an agent of change, with a particular focus on culture as its central axis. It emphasizes the role played by those who direct an institution and their significance in the educational process. Additionally, it highlights the provisions outlined by the current educational reform, underscoring the importance of educational management at all times. The study incorporates several important theories in the management process, such as motivation theory and change management theory.

Key words: Management, education, leadership, organization, strategies, and achievements.

¹ La autora recibió la asesoría del Dr. Carlos Alfonso Rosario Becerra para la realización de este artículo.



Introducción

El panorama educativo tuvo que cambiar de manera drástica en los últimos años debido a las necesidades y retos que trajo consigo la pandemia y las modificaciones a los programas educativos, a la par de la Nueva Reforma Educativa 2022 (NEM). Estos cambios se dieron tanto fuera como dentro de las instituciones educativas. Se comenzó a reorganizar la forma de trabajo y ejecutar diferentes estrategias para lograr un buen funcionamiento. Estas actividades están vinculadas a la organización, transformación y sobre todo a la gestión directiva.

En general, dentro de la educación cada área es la encargada de realizar una buena gestión, definiendo metas a corto y largo plazo, así como prever cualquier situación que se pueda presentar. Sin embargo,

aunque en cada área tenemos actores específicos para gestionar y organizar, el personaje principal siempre será el directivo, ya que es el encargado de monitorear en todo momento que se logren las metas, quien direcciona el trabajo y promueve el fortalecimiento de la escuela bajo una dinámica de transformación. A través de su propia gestión, debe buscar la provisión de herramientas y métodos para una buena planificación y evaluación con enfoque estratégico, y con la concurrencia de las diferentes estructuras de educación (PEC, 2010, p. 23).

Tal como lo afirma Blejmar (2005, p. 15), “gestionar es hacer que sucedan las cosas, quien gestiona hace, pero su hacer fundamental es hacer que otros hagan del modo más potente posible”, es decir, la labor es colegiada, donde intervienen varias personas, lo cual permite pasar de la idea a los actos, para quien dirija logren re-



sultados y mejoras en el proceso. Por ello, es indispensable la labor del directivo.

En México, el tema de la gestión escolar ha tenido un impulso importante desde el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica de 1992, emitido en el Diario Oficial de la Federación [DOF] (1992). En este acuerdo, se reconoce la escuela como el centro del sistema educativo y se orienta en resolver problemas, buscando impulsar la participación y la distribución de la función social educativa entre la Federación, los Estados y los Municipios. Estas acciones se retoman actualmente en la Nueva Escuela Mexicana [NEM].

Por lo anterior, surge la siguiente investigación que busca promover la gestión directiva encaminada a la cultura organizacional y su influjo en el buen funcionamiento escolar, enfocándonos en la sistematización de los procesos. Partimos del reconocimiento de la labor directiva y las

acciones realizadas en algunas instituciones, con el objetivo de tener claro qué actos propician logros sistémicos en el entorno educativo.

La investigación se desarrolla en dos partes. La primera se realiza bajo un análisis de acciones que fortalecen la gestión directiva, tratando de conocer las realidades de diversos directivos y centrando el análisis en el fortalecimiento y las experiencias que ayudan a generar una cultura de gestión organizacional escolar. La segunda parte se enfoca en el análisis de elementos teóricos que fundamentan y refuerzan la primera parte de la investigación.

Desarrollo

Materiales y Método

Para este trabajo, y su realización, se parte de una investigación correlacional con el objetivo de conocer qué correspondencia





tienen las acciones realizadas por directivos en torno a una gestión eficiente. Con la finalidad de identificar cómo se puede sistematizar la gestión directiva para mejorar procesos y acciones que beneficien al entorno educativo, la investigación se centra en el paradigma positivista, utilizando una metodología mixta.

El tipo de investigación es descriptiva, ya que busca analizar e interpretar cómo se lleva a cabo una buena gestión escolar.

Para la investigación, de manera simultánea, se toma como apoyo el sustento teórico ya existente y una serie de encuestas realizadas a 15 directores de nivel primaria y secundaria. Más que evaluar el desempeño como directivos, la investigación parte de los actos realizados para una buena gestión directiva, centrando el interés en la ejecución de

las acciones que promueven el buen funcionamiento escolar. Para el diseño de la encuesta se utiliza un modelo de escala tipo Likert, compuesto por 15 ítems que buscan obtener información enriquecedora para la investigación bajo la siguiente asignación de valores:

Puntaje	Escala
0	INSUFICIENTE
1	SUFICIENTE
2	REGULAR
3	BIEN
4	MUY BIEN
5	EXCELENTE

La muestra de la población cumple la función de Directivo a nivel primaria y secundaria tanto en escuelas públicas como privadas en la localidad de Zapotlanejo, Jalisco. Para el análisis y la confiabilidad la muestra se somete a Alfa de Cronbach obteniendo un coeficiente de 0.925 (anexo 1) lo cual afirma que el resultado es confiable.

Las variables que se tomaron en cuenta para la realización de los ítems buscan identificar si algunas funciones





específicas fomentan la gestión directiva y avivan la cultura organizacional, acorde a lo que nos dice la literatura y a la par de las nuevas propuestas de la Secretaría de Educación.

Variables:

- **Liderazgo Transformacional:** Es de suma importancia ya que considera el conjunto de acciones gerenciales del directivo para conducir a su equipo de trabajo y así lograr eficientes relaciones interpersonales y desarrollo organizacional, a fin de evidenciar mejoras constantes dentro del proceso educativo, tanto dentro como fuera de las aulas (Cavagnaro, C. y Carvajal, C., citados en Avellan-Santana, L., 2022).
- **Establecimiento de Metas:** Es importante establecer metas claras y alcanzables que proporcionen dirección y mejoras en las instituciones educativas, así como definir las expectativas que sirven como guía para la toma de decisiones. A la par, nos brinda la posibilidad de que las escuelas realicen acciones diferentes para obtener distintos y mejores resultados educativos (PEC, 2010, p. 50).
- **Comunicación efectiva:** Es fundamental para transmitir la visión, metas y expectativas de la escuela. Facilita la colaboración entre el personal, los estudiantes y los padres, creando un entorno propicio para el aprendizaje y la resolución de problemas. La institución escolar debe compartir una visión acerca de hacia dónde se quiere ir, cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, así como establecer procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta, para desarrollarse de manera colegiada y lograr efectividad (PEC, 2010, p. 65).
- **Relaciones Interpersonales:** Ayuda a fomentar relaciones saludables y colaborativas entre todos los miembros de la comunidad, lo cual es indispensable para contribuir a un ambiente escolar positivo. Las relaciones interpersonales sólidas son clave para la construcción de metas. Tal como lo dice Miranda (2016): "Se debe involucrar el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la apertura a la innovación, la lectura clara de los contextos humanos y sociales, la capacidad de escucha para la solución de conflictos y la búsqueda del bien común".
- **Planificación Estratégica:** Tal como se aborda en el Programa de Escuelas de Calidad (PEC) (2010, p. 120), la planificación de estrategias "supone identificar y seleccionar las alternativas a seguir; elaborar la ruta de acciones a implementar para lograr los objetivos que se persiguen; supone hacer de la planificación una herramienta para el trabajo cotidiano, el funcionamiento y la organización". Es decir, seguir una ruta que permita a la institución anticipar y abordar desafíos, así como alinear recursos, establecer prioridades y adaptarse a cambios en el entorno educativo, contribuyendo



así al logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- Evaluación del Desempeño: Tal como se propone en el Modelo de Gestión Educativa (2010, p. 104), la evaluación es fundamental, es un “medio para la revisión de los procesos y resultados en el aula, en la escuela, en la zona o sector y en los niveles del sistema. Permite la formulación de estrategias y de acciones de intervención propias para cada situación, mismas que deben discutirse, acordar y consensuar para potenciar la satisfacción colectiva en función de mejoras sustanciales”. A la par, la evaluación nos proporciona datos objetivos sobre el rendimiento de los estudiantes y el personal, para así identificar áreas de mejora y reconocimiento de logros, los cuales nos ayudarán en la toma de decisiones y optimización de los resultados académicos y organizativos.
- Mejora Continua: Para este punto se retomó el documento *Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua* (2020), ya que la Secretaría de Educación, dentro de sus propuestas, establece trabajar con un Programa de Mejora Continua (PEMC) que se enfoca en lograr mejores resultados educativos para transitar hacia la construcción de espacios adecuados y centrados en una educación de calidad. Para lograrlo, se propone enfocarse en monitorear de manera constante el trabajo que se viene realizando a lo largo del ciclo escolar,

partiendo de la realidad y el contexto, así como de las condiciones a resolver, las problemáticas y el fortalecimiento de lo necesario. Incluso la propuesta se retoma durante el Consejo Técnico Escolar (CTE), donde se debe “revisar de manera periódica los avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones que favorezcan el logro de la mejora escolar” (SEP, 2022).

- Participación de los Padres: Este punto se considera parte esencial en el proceso. La Nueva Escuela Mexicana [NEM] lo retoma dentro de las orientaciones para padres y comunidad en general (SEP, 2023), donde se plantea que: “Es necesario que, en conjunto, demos sentido, dirección y empuje a un mismo proyecto educativo”, determinando que es una manera de lograr una auténtica transformación.





Resultados

Los resultados que arrojó el instrumento utilizado en la investigación fueron los siguientes:

Tabla 1. Ítems

0= INSUFICIENTE 1 = SUFICIENTE 2= REGULAR 3= BIEN 4= MUY BIEN 5= EXCELENTE							
	Ítems	0	1	2	3	4	5
1.	Promueve que los docentes formen un solo equipo de trabajo, estableciendo metas y asegurando que se cumplan.			1	7	3	4
2.	En su escuela impulsa la participación de profesores y padres de familia en la toma de decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje a la par de resolver conflictos y promover el trabajo colaborativo.		1		6	7	1
3.	Desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua, garantizando una comunicación efectiva.			1	5	6	3
4.	Maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela y fomenta la construcción de relaciones positivas.				3	9	3
5.	Dedica el tiempo necesario y suficiente para revisar las tareas académicas que implementan los docentes generando planes estratégicos para mejorar el aprendizaje de los alumnos.			3	3	6	3
6.	Existe comunicación sincera y clara entre todos los actores de la comunidad escolar.			2	5	6	2
7.	Se orienta la integración de la comunidad escolar en torno a los mismos objetivos dirigidos al aprendizaje y el mejoramiento del entorno.			1	4	8	2
8.	Promueve un ambiente de libertad para expresar propuestas, tanto de profesores como del resto de la comunidad escolar.				5	6	4
9.	Como director se reúne periódicamente con los profesores y padres de familia para analizar los indicadores de la escuela como asistencias (alumnos y profesores), deserciones de alumnos, niveles de aprovechamiento académico de los alumnos, etcétera.			1	8	5	1
10.	Reconoce las fortalezas y debilidades académicas de la escuela y se definen acciones para profundizar las fortalezas y disminuir las debilidades			1	4	6	4
11.	En las reuniones que convoca como director con sus maestros se centra en el aprendizaje de los alumnos, planifican estrategias y brinda herramientas necesarias para un buen trabajo.			1	5	5	4



0= INSUFICIENTE 1= SUFICIENTE 2= REGULAR 3= BIEN 4= MUY BIEN 5= EXCELENTE							
	Ítems	0	1	2	3	4	5
12.	Conoce a profundidad los planes y programas de estudio, enfoques de enseñanza, materiales de apoyo, problemáticas de la escuela y recursos con los que cuenta la educación básica, en el Sistema Educativo Nacional y Estatal, para apoyar de manera pertinente.			3	6	5	1
13.	Promueve que implementación de proyectos escolares por parte del colectivo docente y apoya en su diseño, desarrollo y evaluación continua, con el fin de mejora permanente de los aprendizajes de los alumnos.				6	7	2
14.	Domina los conocimientos necesarios, curriculares, los contenidos temáticos y encabeza el liderazgo académico de la comunidad escolar, propiciando ambientes escolares adecuados para el aprendizaje y la aplicación de las propuestas pedagógicas y didácticas de la Nueva Escuela Mexicana.			2	5	6	2
15.	Dentro de su experiencia, el sistematizar procesos para mejorar la gestión directiva le ha funcionado y fortalecido el entorno escolar.				4	6	5

Tabla de frecuencia

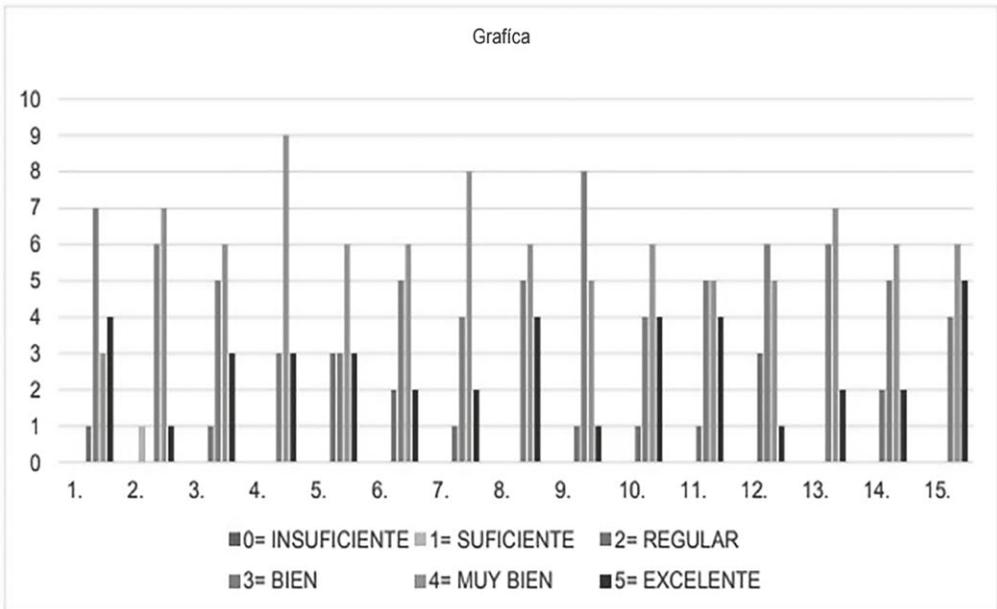
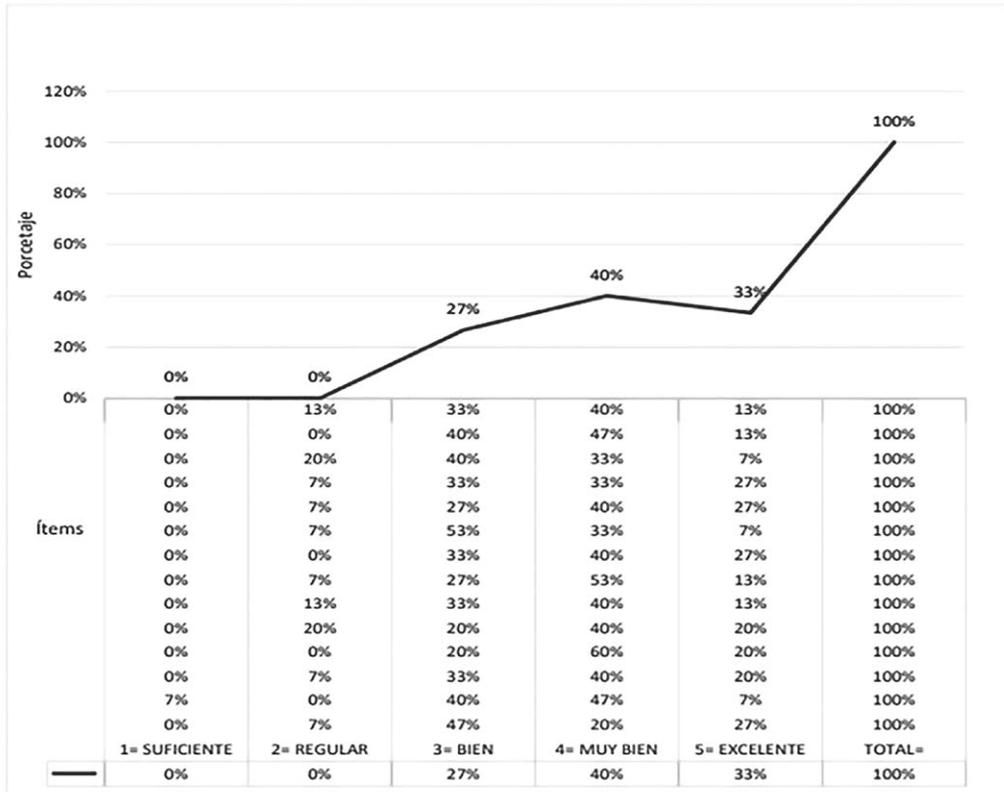


Tabla de Porcentajes



Análisis de los resultados

Derivado de lo anterior, los resultados de manera general arrojan que la mayoría de los directivos tienen clara su labor y conocen cuál es su nivel de participación para lograr un buen trabajo de dirección. Esto les ayuda a generar un clima de trabajo adecuado, promoviendo lo necesario para dar solución a las problemáticas, apoyándose en el reconocimiento y las características de sus escuelas, y teniendo claras las insuficiencias que se presentan, para así mejorarlas o buscar soluciones.

Estos resultados concuerdan con lo que nos dice la teoría acerca de la labor que deben ejercer los directores y las acciones a trabajar por parte de un buen directivo.

Por lo tanto, se identifica que la mayoría está centrada en lograr un buen funcionamiento interno, en la buena relación con el personal y en la mejora de los aprendizajes de sus alumnos. Solo falta conocer un poco más los planes y programas de estudio vigentes, que, si bien son cambiantes, pueden brindar estrategias de progreso, a



la par de actualizaciones constantes, para ir reforzando ejercicios que promuevan una mejor organización.

Al concluir la primera parte de la investigación, se puede definir que la gestión directiva es muy importante para lograr resultados positivos. Para sustentar esta afirmación, es necesario tomar en cuenta algunos hallazgos teóricos encontrados. Para ello, se realizó una investigación encaminada en la búsqueda de los principios de la gestión directiva y su importancia. Entre las investigaciones se encontró el artículo científico de López Evangelina (2019), "La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior", que tiene como objetivo destacar la función de los directores en las instituciones, centrándose en el clima organizacional y los beneficios.

Martínez (2010) realiza un estudio sobre "Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria", donde aborda la Gestión Educativa de los directores a la par de la Cultura Organizacional, afirmando que la Gestión directiva se considera una estructura funcional y, por ende, se genera un entorno educativo de calidad. Osorio (2018) también se centró en establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión directiva como parte del proceso de mejora directiva, con el fin de encontrar cómo los procesos de dirección ayudan a mejorar el entorno escolar.

Por otra parte, se encontraron algunos fundamentos teóricos sobre la gestión directiva, definiendo que es un tema que

se ha venido trabajando a lo largo de las últimas décadas y que ha tenido gran impacto, ya que se busca mejorar la calidad de la educación sin partir únicamente del personaje principal, el docente, sino también incorporando al directivo como generador de la buena organización escolar. Incluso reafirmando que en toda área se debe generar una buena gestión directiva y administrativa, Tabares y Miranda (2015, citados en Miranda, 2016, s/p) señalan que:

La Administración Estratégica constituye un proceso continuo e interactivo que se implementa para mantener a la organización como un todo integrado con su ambiente, planteamiento que sugiere un trabajo directivo en el cual se privilegien las capacidades de liderazgo y el fortalecimiento de la comunicación institucional, como elementos necesarios para encaminar la organización escolar hacia la consolidación de acciones conjuntas que le permitan planear coordinadamente los procesos para el alcance de los objetivos, asumiendo una visión prospectiva ante las exigencias del entorno cambiante.

Es decir, la "gestión escolar es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo" (De la O, 2017, p. 1). Por lo tanto, se debe visionar un sueño de transformación y aprender a trascender, entendiendo que es un ejercicio complejo que conlleva la toma de decisiones e involucra a diferentes miembros.



Incluso en México, asociado a lo anterior, se realizó una propuesta por parte de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, como parte de la política educativa para la transformación de la gestión escolar y la mejora del logro educativo, en coordinación con el Programa Escuelas de Calidad [PEC]. Este programa comenzó a trabajar a partir del ciclo escolar 2001-2002, donde se sientan las primeras bases del modelo de gestión escolar. Posteriormente, se creó el documento llamado “Programas de Escuelas de Calidad, Modelo de Gestión Educativa” (2010), el cual buscaba dar a conocer cómo fue el proceso de transformación de la gestión educativa, a la par de identificar las incidencias en la educación básica en busca de medidas de modificación y transfor-

mación. En el documento se señala que es indispensable:

Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares —directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo—, y conlleva crear y consolidar distintas formas de hacer, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

Posteriormente y con la finalidad de mejorar el proceso de gestión escolar en México se han creado diversas leyes y

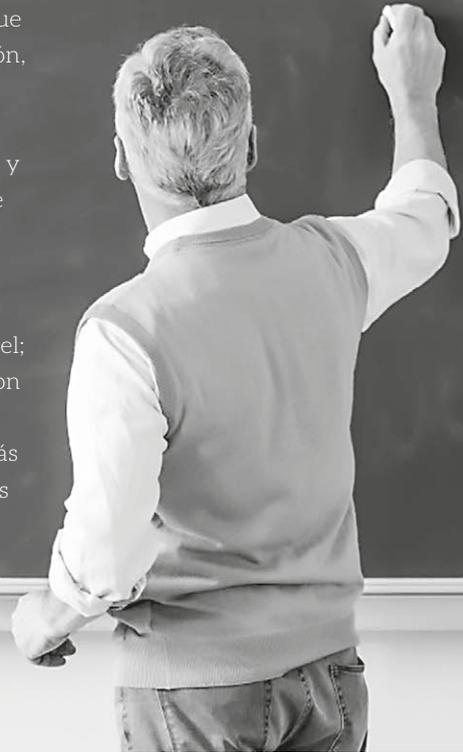




regulaciones relacionadas con la gestión educativa en las escuelas, que si bien, algunas no aborda específicamente la gestión directiva, establece los principios y normas que rigen la organización y funcionamiento de las instituciones encaminadas a la responsabilidad de los directivos en la administración y dirección de los planteles, entre ellas tenemos la Ley General del Servicio Profesional Docente (2013), la cual nos habla sobre regular el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio docente, así como las funciones y responsabilidades de los directivos escolares. En específico en el artículo XXIII, que nos dice lo siguiente:

En 2014 se realizó el Acuerdo Número 717, el cual se publicó en el Diario Oficial de la Federación, donde se emitieron los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, en busca del fortalecimiento de acciones. Incluso, en el mismo documento, el capítulo I nos dice lo siguiente: “por programas y acciones de gestión escolar se entenderá al conjunto de iniciativas, proyectos y estrategias generadas por las autoridades educativas, que se implementan en la escuela con el propósito de contribuir a la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas” (2014, p. 1). Posteriormente, en 2019, el Congreso General de los

Personal con Funciones de Dirección: A aquél que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la Escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados.





Estados Unidos Mexicanos decreta y expide la Ley General de Educación y abroga la Ley General de la Infraestructura Física Educativa. Esta ley establece que “a través de la Nueva Escuela Mexicana, se buscará la equidad, la excelencia y la mejora continua en la educación, para lo cual colocará al centro de la acción pública el máximo logro de aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes” (Artículo 11, Ley General de Educación, reformada en 2019).

Actualmente, dentro de las nuevas modificaciones a la educación básica, se encuentra la nueva reforma educativa denominada *La Nueva Escuela Mexicana* [NEM], la cual retoma la gestión escolar y directiva como un apartado importante. En cada sesión del Consejo Técnico Escolar [CTE], el directivo es el encargado de abordar temas encaminados a la labor de organización y gestión. Esta propuesta se incluyó a partir del ciclo 2022-2023 y se trabaja de manera consecutiva en los Consejos Técnicos Escolares [CTE] dentro de las orientaciones de cada sesión. Incluso, en la agenda de trabajo ya viene establecido un periodo para gestión escolar, el cual va a variar de acuerdo a las necesidades de cada una de las escuelas o niveles.

La propuesta de la NEM nos dice que “la gestión escolar debe generar comunidades de aprendizaje, poniendo las condiciones para el diálogo, donde se priorice el aprendizaje de las y los estudiantes” (SEP, 2019). Por lo tanto, se orienta en la participación activa de todos los actores educativos como una constante, y las opiniones, las sugerencias, las experiencias y los conocimientos tienen un papel sustantivo en

el fortalecimiento de las funciones, ya que partimos de las necesidades para brindar soluciones o buscar estrategias que fortalezcan los objetivos.

Incluso, la gestión escolar también se incluye como propuesta en el libro *Sin recetas para el maestro: Fase 6 de la Nueva Escuela Mexicana*, donde se menciona lo siguiente: “impulsar una gestión escolar democrática, participativa y abierta que implique el compromiso efectivo de todos sus miembros y de la comunidad” (La Nueva Escuela Mexicana, 2019, p. 17). Partiendo de una gestión escolar orientada desde el trabajo colaborativo, es fundamental la interacción de las maestras y los maestros con el personal directivo, los supervisores, así como los asesores técnico-pedagógicos.

Estas sugerencias están encaminadas a generar ambientes organizados en cada centro de trabajo, partiendo de la gestión del directivo, donde se contempla retomar actividades colegiadas, generar acuerdos, deliberar acciones, momentos de reflexión, diseñar actividades, impulsar la responsabilidad docente, ponderar rutas de acción, establecer dinámicas de trabajo, valorar opiniones y experiencias, y, sobre todo, brindar resultados.

En noviembre de 2020, a la par de la reforma, la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros (USICAM, 2020) generó el documento “Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica”, asociado a la Nueva Reforma, donde se aborda precisamente el tema de gestión escolar, enfocándose en los perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente,



técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar. Este documento busca promover y asegurar el máximo logro de aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes a lo largo de su trayecto escolar por los diferentes niveles educativos. En el documento, se señala la gestión del personal directivo enfocada en: “La organización de la escuela y creación de condiciones para que en esta se proporcione un servicio educativo de excelencia de manera regular y conforme a la normativa vigente —en lo que a su ámbito de competencia corresponde—, la capacidad de conjuntar la labor de diferentes actores para que esto se lleve a cabo” (USICAM, 2020).

Esto se desarrolla bajo cuatro dominios, criterios e indicadores del perfil del personal con función de dirección escolar, los cuales abonan a la gestión directiva, desglosando en cada uno las obligaciones y acciones a realizar en busca de propiciar una educación de excelencia con pertinencia cultural, lingüística y territorial.

Estos dominios son los siguientes (USICAM, 2020 pp. 42-58):

- I. Una directiva, un directivo escolar que asume su práctica y desarrollo profesional con apego a los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana.
- II. Una directiva, un directivo escolar que reconoce la importancia de su

función para construir de manera colectiva una cultura de la escuela centrada en la inclusión, equidad y excelencia educativa.

- III. Una directiva, un directivo escolar que organiza el funcionamiento de la escuela como espacio para la formación integral de las niñas, los niños o adolescentes.
- IV. Una directiva, un directivo escolar que propicia la corresponsabilidad del servicio educativo que brinda la escuela con las familias, la comunidad y las autoridades educativas.

A la par, cabe resaltar que un punto importante que se plasma en el documento es que “el personal directivo debe realizar las gestiones necesarias con las familias, la comunidad, las autoridades educativas y diversas instancias para que aporten al

establecimiento de mejores condiciones para el desarrollo de la labor educativa” (USICAM, 2022, p. 49). Esto brinda un panorama claro sobre el ejercicio de la gestión directiva de acuerdo con la normativa vigente.

Por ende, y por lo anterior, se puede definir que: “El poder de quien gestiona como eje del buen funcionamiento escolar es de suma importancia”.

El poder de quien gestiona no dependerá de la legitimidad de un puesto, sino del liderazgo que ejerza, a la par de “la obediencia racional, la legalidad de los maestros y la existencia de un orden armónico” (Tabaré, 2007, p. 326).

Por lo tanto, y asociado a lo anterior, siempre se debe tener claro quién es el encargado de generar una buena gestión directiva. Este papel lo tiene el director, quien tiene el compromiso de fungir como





líder y ejerce el rol principal. Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom (2004, citados en Anderson, 2010) afirman que el líder, al ejercer el papel del liderazgo, interviene en un factor intraescolar que contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos y al buen funcionamiento del entorno escolar. El buen funcionamiento escolar hace referencia a la manera en que una institución educativa opera para lograr su misión y las metas planeadas. Para ello, los líderes escolares deben desempeñar un papel esencial en la planificación, organización, coordinación y supervisión de las actividades educativas.

La Gestión Directiva dentro de las Instituciones Educativas como parte crucial

El papel que juega la gestión directiva en el mejoramiento y perfeccionamiento de un entorno escolar es de suma importancia. Fullan (2005, citado en Anderson, 2010) señala que una buena organización se caracteriza por un desempeño efectivo y que debe haber un aprendizaje continuo de los miembros. Este aprendizaje puede consistir en identificar y corregir errores que se cometen habitualmente o en descubrir nuevas maneras de hacer el trabajo. Por lo tanto, se debe brindar acompañamiento en todo momento, así como capacitar y ofrecer cursos de actualización constante y monitoreo de cada una de las partes.

Otro elemento importante para llevar a cabo una buena organización y dirección es el clima organizacional. Tabares y Miranda (2015, citados en Quispe-Pareja,

2020) retoman este concepto, enfocándose en que esto tiene que ver con las necesidades de todos los miembros de la comunidad escolar. Para ello, se deben tomar en cuenta: procesos (el funcionamiento de estos), la satisfacción de necesidades, la resolución de conflictos, la mejora de los aprendizajes (planes y programas), los planes de acción, la definición de reglas y su cumplimiento, las estrategias de mejora, el fortalecimiento de capacidades, el monitoreo de las prácticas docentes, la formación de hábitos, la apertura al cambio, la facilidad en la recolección de datos, el análisis y el progreso, entre otros.

¿Qué más nos puede ayudar a transformar la gestión directiva encaminada a la cultura organizacional?

En este proceso de mejora, sistematización y transformación de la gestión educativa como un eje de cultura, podemos integrar teorías o corrientes que apoyen en alcanzar los objetivos, tales como: la teoría de la motivación y la teoría de gestión del cambio.

Teoría de la Motivación

La Teoría de la Motivación, desarrollada por McClelland en 1977 (citado en Morán, 2016), también conocida como la teoría de la necesidad de logro, se centra en la necesidad intrínseca que algunas personas tienen de alcanzar metas desafiantes y de destacarse en situaciones competitivas. Según esta teoría, la motivación de logro se origina en tres componentes principales:



1. **Necesidad de logro (NL):** Esta es la necesidad innata de una persona de enfrentar y superar desafíos, de alcanzar metas personales y de obtener un sentido de logro y éxito.
2. **Necesidad de afiliación (NA):** La necesidad de afiliación se refiere al deseo de establecer relaciones cercanas y satisfactorias con otras personas.
3. **Necesidad de poder (NP):** La necesidad de poder se relaciona con el deseo de influir y tener un impacto en el comportamiento y las decisiones de los demás.

Es importante reconocer que el punto número 3 es el que puede contribuir más en la educación, ya que busca una alta necesidad de poder, generando el control, la influencia y la autoridad en situaciones sociales y organizativas, y busca influir en el comportamiento y elecciones de los de-

más. Incluso el mismo McClelland (citado en Morán, 2016) argumenta que los administradores y directivos con una alta necesidad de logro tienen un fuerte impulso por alcanzar metas desafiantes y sobresalir en su desempeño.

Por lo tanto, los líderes educativos estarán motivados por el logro y el éxito alcanzable para sus escuelas y buscan constantemente mejorar y lograr resultados positivos. Su motivación tiene que provenir del deseo intrínseco de hacer un impacto significativo en la educación y en el desarrollo de los estudiantes. Por otro lado, los administradores con una baja necesidad de logro pueden ser menos propensos a asumir riesgos y a buscar metas desafiantes que lleven a la mejora de las problemáticas del entorno escolar. Incluso pueden ser más complacientes y provocar situaciones que podrían resultar en fracaso o evaluación negativa.



Teoría de la Gestión del Cambio

La gestión directiva también tiene relación con la gestión del cambio, especialmente cuando hablamos de los cambios que se quieren generar en una institución educativa. La teoría de cambios parte de las necesidades educativas y de contextos que evolucionan. Por ello, los encargados de la gestión escolar también deben ser capaces de gestionar cambios efectivos.

Las teorías de la gestión del cambio nos dicen que se deben generar estrategias para implementar cambios en la cultura organizacional y, por consiguiente, en la estructura y las prácticas de una organización educativa. Las teorías de cambio desde la perspectiva institucional buscan entender la forma en que las prácticas legitimadas son transformadas a través del tiempo en un proceso de desinstitucionalización. Esta es "la erosión o discontinuidad de una práctica o actividad previamente institucionalizada" (Kraatz y Moore, 2002, citados en Romero, Matamoros, y Campo, 2013).

Conclusiones

Las relaciones entre gestión directiva y cultura organizacional son necesarias para lograr metas; el poder no lo tiene quien busca hacer, sino quién hace y logra transformar.

De manera general, se puede decir que esta investigación ayuda a coadyuvar en la importancia de desarrollar habilidades directivas encaminadas a la gestión, en busca de fortalecer el entorno escolar y, por ende, la mejora de las instituciones. En el proceso llegamos a la conclusión de que



Matthew Kraatz

es ineludible conocer las necesidades de cada institución, interactuar con los diversos integrantes, pero sobre todo fomentar la cultura organizacional.

Para conseguirlo será necesario que se generen estrategias, definición de métodos, medición de procesos, evaluaciones continuas, selección y capacitación del personal, revisión de instalaciones y de infraestructura, utilización de recursos, buena administración, organización de recursos financieros, programación de actividades, toma de decisiones, y, sobre todo, generar una comunicación efectiva entre la escuela, los padres, estudiantes y la comunidad en general. Asimismo, sería esencial la creación de un entorno escolar positivo y seguro que fomente el aprendizaje, partiendo de la generación de reglas y su cumplimiento, atendiendo las políticas establecidas, entre muchas otras acciones



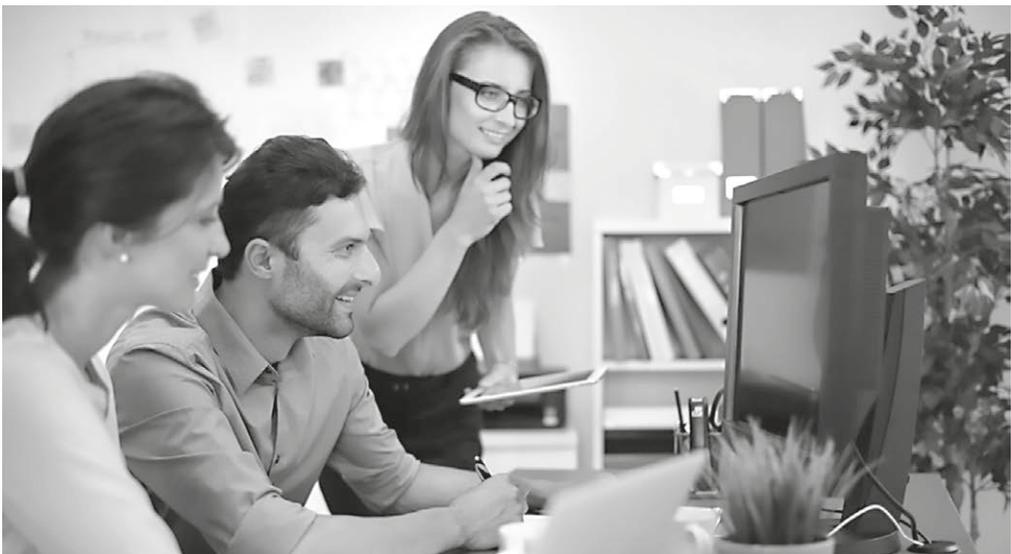
que abonarán al proceso. Aunque cada escuela pueda tener su propia forma de trabajo, siempre debe ser un espacio funcional para lograr una educación de calidad. Esto, al final, apoyará el crecimiento y el desarrollo de los estudiantes.

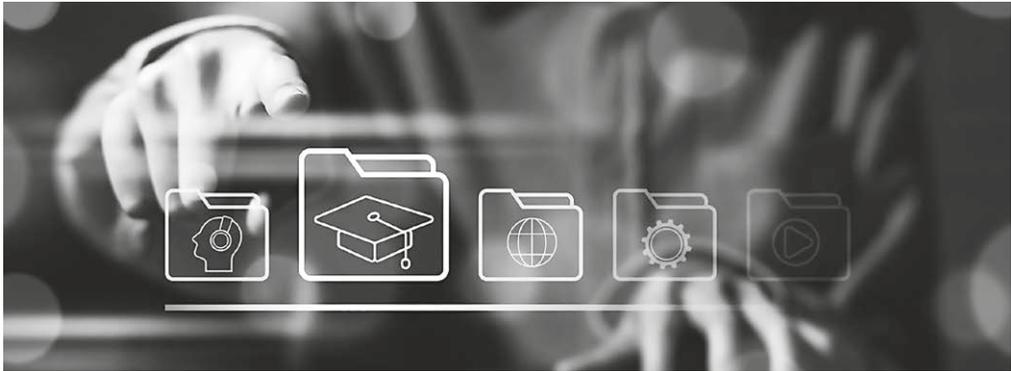
Otra conclusión importante a resaltar es que, en el proceso de una buena gestión directiva, siempre se deben tener claras las metas, generar motivación y, sobre todo, conocer las necesidades de cada contexto educativo y entorno social para poder erradicar las malas prácticas y crear nuevas, que generen un ambiente adecuado. Sin embargo, en la visión del plan de mejoramiento escolar, es importante que quienes se encuentran en una institución académica participen, sobre todo los padres de familia, que son parte fundamental. Se deben involucrar en los procesos, tanto académicos como extraescolares, ya que su papel es determinante en todo momento. Para ello, se

les debe encomendar la tarea de acompañar y velar por una educación de calidad.

Es recomendable la sistematización de procesos a la par de la generación de una cultura organizacional. Esto puede mejorar las prácticas de una buena gestión directiva, valorando lo que es funcional y desechando lo que no contribuye a un buen sumario de mejoras. Por ejemplo, en el caso de la educación básica, si en el espacio que brinda la Secretaría de Educación en cada Consejo Técnico Escolar para gestión escolar se contempla revisar lo que está funcionando y detectar las fallas que se están presentando para ser modificadas, habrá mejoras. Para esto, se deberá realizar un registro para así tener claro posteriormente qué se puede hacer en cada situación o actuar de manera anticipada si es posible, con el fin de mejorar la complejidad de la gestión directiva.

Por último, tenemos que reconocer que la gestión directiva no puede enten-





derse como una acción aislada, sino como una serie de acciones que promueven el logro de los procesos y que perdura como

un proceso sistémico de aprovechamiento del poder de quien gestiona, para lograr la simplificación del hacer.

Anexo 1 Alfa de Cronbach

OBJETO DE ESTUDIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	ITEMS
1	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	5	4	2	3	47
2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	59
3	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	40
4	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	47
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	72
6	5	4	4	5	3	4	5	3	5	3	5	5	4	4	5	64
7	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	3	3	4	5	5	66
8	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	45
9	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	5	50
10	2	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	4	4	47
11	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4	51
12	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	2	4	3	4	55
13	3	4	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	57
14	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	63
15	3	3	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	4	56
	0.91	0.8	1	0	1	0.6	0.6	0.5	1	1	1	0.7	0	1	1	

Resultados

α (ALFA) = 0.925491087

K (NUMERO DE ITEMS) = 15

ΣVi (VARIANZA DE CADA ITEM) = 10.27555556

Vt (VARIANZA TOTAL) = 75.44

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

$$a = ((K/(K-1)) * (1 - (Evi/Vt)))$$

Referencias

Anderson, S. (2010) Liderazgo directivo: Clave para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52.

Avellan-Santana, L. y otros. (2022) *Liderazgo transformacional pedagógico para la educación ecuatoriana*. *Episteme Koinonía*, 5 (9), 130-142.

Blejmar, B. (2022). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: Competencias, actitudes*

y dispositivos para diseñar instituciones. Noveduc.

De la O, J. (2017) *La gestión escolar*. Extraído de: <https://registromodeloeducativo.sep.gov.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf>

Diario Oficial de la Federación (2013). *Ley General del Servicio Profesional Docente*. Extraído de: www.ucol.mx/content/



- cms/13/file/federal/LEY_GRAL_DEL_SERV_PR OF_DOCENTE.pdf
- Diario Oficial de la Federación (2014). Acuerdo 717: Secretaría de Gobernación. Extraído de: www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014#gsc.tab=0
- La Nueva Escuela Mexicana (2019). *Orientaciones para padres y comunidad en general*. SEP.
- Cámara de Diputados Del H. Congreso De La Unión (2019). *Ley General del Servicio Profesional Docente*. Extraído de: www.uco.mx/content/cms/13/file/federal/LEY_GRAL_DEL_SERV_PR OF_DOCENTE.pdf
- López, E. (2019). *La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior*. *RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ.*, 9 (18), 1-21.
- Martínez, C. (2010). *Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria*. [Tesis de Maestría]. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ* [online], 7 (13) 562-589.
- Morán, C. (2016) La motivación de logro como impulso creador de bienestar: su relación con los cinco grandes factores de la personalidad. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2 (1), 30-40.
- Osorio, I. (2018). *El liderazgo transformacional y la gestión directiva en la Institución Educativa* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14 (1), 7-14.
- Romero, J., Matamoros, S., y Campo, A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (50), 35-52.
- SEP (2010). *Programa Escuelas de Calidad Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Secretaría de Educación Pública. https://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa.pdf
- SEP (2022). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica*. Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros. Extraído de: http://usicamm.sep.gob.mx/usicamm_dsk08/2023-2024/compilacion/EB/Marco_EB.pdf
- SEP (2022). *Orientaciones para Elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua*. Secretaría de Educación. Extraído de: <https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-jMPI5x-CRGJ-OrientacionesPEMCOK.pdf>
- Tabaré, F. (2007). *Distribución del Conocimiento Escolar: clases sociales, escuelas y sistema educativo en América Latina*. Colegio de México.



UNIVERSIDAD
ANTROPOLÓGICA