

## Evolución de la gestión educativa desde la perspectiva del director

Jesús Alberto Franco Luna<sup>1</sup>, Gabriela Hidalgo Quinto<sup>2</sup>,  
Edna María Gómez López<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> División Académica de Educación y Artes/  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco México  
Corresponding Author: Jesús Alberto Franco Luna.

---

**ABSTRACT:** For the Educational System in Mexico, the principal of an Educational Institution is the first authority within the campus, responsible for the functioning, organization, operation and administration of the institution and all the links that surround it. It is considered that the functions of principals have been evolving over time, previously this function was focused on more administrative actions, accounting or control of human and material resources, however, nowadays the activities have been changing, the work is not only focused on administrative supervision, but now they are more actively involved in the pedagogical processes and the improvement of teaching that takes place in the school. The objective of this article is to analyze the role of the basic education principal in Tabasco, considering the skills and functions that he/she currently performs, for which Henry Fayol (1916) and the administrative processes, as well as the organizational psychology of Landy Frank (2007) are taken as a theoretical basis, the data collection was carried out through semi-structured interviews to 3 school principals of the basic level in Tabasco. The results obtained show that both administrative skills such as organization, administration, and social skills such as leadership, social interaction and commitment generation, which are possessed by basic education principals in the State of Tabasco, are of vital importance to carry out their managerial functions.

**KEY WORDS:** Administrative functions, basic education, skills, leadership.

**RESUMEN:** Para el Sistema Educativo en México el director de una Institución Educativa es la primera autoridad dentro del plantel, responsable del funcionamiento, organización, operación y administración de la misma y todos los nexos que la rodean. Se considera que las funciones que los directores han ido evolucionando a través del tiempo, anteriormente esta función estaba enfocada a acciones más administrativas, de contabilidad o de control de recursos humanos y materiales, sin embargo, en la actualidad las actividades han ido cambiando, el trabajo no solo se centra en la supervisión administrativa, sino que ahora están más involucrados activamente en los procesos pedagógicos y la mejora de enseñanza que se lleva a cabo en la escuela. El objetivo del presente artículo es analizar la función del director de educación básica en Tabasco, considerando las habilidades y funciones que desempeña en la actualidad, para lo cual se toma como base teórica a Henry Fayol (1916) y los procesos administrativos, así como la psicología organizacional de Landy Frank (2007), la recopilación de datos se llevó a cabo a través de entrevistas semi estructuradas a 3 directores de escuelas del nivel básico en Tabasco. Los resultados obtenidos muestran que tanto las habilidades administrativas como son la organización, administración, y habilidades sociales tales como el liderazgo, interacción social y generación de compromiso los cuales poseen los directores de educación básica en el Estado de Tabasco son de vital importancia para poder llevar a cabo sus funciones directivas.

**PALABRAS CLAVE:** Funciones administrativas, educación básica, habilidades, liderazgo

---

Date of Submission: 18-07-2021

Date of Acceptance: 03-08-2021

---

### I. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Borden (2002) los directores son actores importantes que impactan positivamente en el mejoramiento de la calidad de los procesos educativos, por lo que es necesario entender el rol que tienen, así como su función en la escuela para apoyar su buen funcionamiento.

Por lo tanto, conocer las funciones que estos cumplen en las escuelas cobra importancia ya que permite entender que no solo se concentran en actividades administrativas, sino que deben desarrollar otro tipo de conocimientos y habilidades que le permitan tomar decisiones, interactuar con diversos actores educativos, entre otras, considerando los cambios que han sufrido las políticas educativas y el perfil que estos directivos deben cumplir.

Dichos cambios en la educación y el contexto han llevado a que los directivos desarrollen diversos tipos de habilidades, no solamente enfocadas a la administración educativa, sino a la parte social puesto que se

necesita que el director comprenda las características de sus alumnos, profesores, las familias, el colectivo escolar y el contexto social en general el cual rodea la institución y que de esta manera pueda establecer una comunicación para resolver los diferentes tipos de actividades o problemáticas que representa dirigir una institución, con esto se busca que el director sea cercano a la comunidad que lo rodea, atento a sus preocupaciones y esté dispuesto a escuchar y comprender las diferentes necesidades que surjan ya sea de su personal docente, de los alumnos de la misma institución o de la comunidad en general, por lo que el director deberá estar preparado para afrontar dichos temas dentro de una institución educativa.

## **II. METODOLOGIA**

Esta investigación fue realizado bajo el paradigma cualitativo, la técnica utilizada fue la entrevista semi estructurada a través de una guía de que consto de 11 preguntas, realizadas a 3 directores de escuelas de educación básica. Las varibles de análisis fueron las siguientes: Habilidades Directivas, Funciones Directivas, Liderazgo Transformacional y Formación y Experiencia Profesional.

Esta metodología permitió analizar a profundidad la opinión que tenían los directores en base a su experiencia sobre las funciones y habilidades que desempeñan en el puesto directivo de las instituciones educativas. El alcance de esta investigación fue de tipo descriptivo lo cual ayudó a percibir el contexto laboral y social en los cuales se desarrolla el puesto directivo así como realizar un análisis a profundidad sobre su experiencia laboral

Las entrevistas se realizaron a directores de educación básica, quienes por motivos del confinamiento a causa de la pandemia provocada por el virus SARS-COV 2 (Covid 19) y cuyas escuelas cambiaron su forma de trabajo por lo que solo se entrevistó a tres sujetos.

La investigación nos permito desarrollar 3 categorías en las se encuentran las funciones directivas la cual fue analizada bajo la teoría del del proceso administrativo de Henry Fayol desarrollada en 1916 esta nos permitió conocer acerca de las actividades que tiene que realizar dentro de una institución y de las problemáticas que este tiene que afrontar.

Otra categoría a analizar fue acerca de las habilidades directivas tales como el liderazgo, toma de decisiones, capacidad de organización y entre otras habilidades mencionadas dentro de la investigación, esto tuvo la finalidad de conocer como los directores las desarrollan y las aplican dentro del rol directivo y si estas son necesarias para poder asumir dicho cargo

La última categoría a analizar hace énfasis en el liderazgo transformacional ya que de acuerdo a la investigación realizada por Ysrael Martínez (2014) nos indica que dicho tipo de liderazgo es el que puede generar mejores resultados dentro de una organización debido a los distintos procesos sociales que controla, de esta

## **III. DESARROLLO**

### **FUNCIONES Y HABILIDADES DIRECTIVAS**

En el desarrollo de esta investigación se es tomado como objeto de estudio al puesto directivo, las funciones que este debe cumplir dentro de una institución educativa y las habilidades que tiene o debe de desarrollar, dicho puesto se llegara a analizar desde dos perspectivas, la primera de ellas será observar las funciones que demanda el cargo directivo, tales como la administración general de la institución así como la organización de todo el personal que la conforman que va desde los docentes, personal de apoyo, personal administrativo, alumnos e inclusive padres de familia así como las diversas actividades normativas que se les he solicitada a los directores.

La segunda perspectiva analizara las habilidades que tiene el director de una institución estas se inclinan hacia un aspecto más social, es decir, la manera en que este se desenvuelve en su entorno, como y que tipo de comunicación establece con su personal a cargo y con la comunidad, el tipo de liderazgo que debe de tener, así como las diversas habilidades que este debe de desarrollar. A este punto de la investigación se le considera como la parte humana o social del tema. Ahora bien, para poder comprender de mejor la manera el primer punto de esta investigación se necesitará ser analizada bajo la teoría de la administración.

### **FUNCIONES DIRECTIVAS**

Uno de los precursores en este tema es Henry Fayol con su teoría del proceso administrativo desarrollado en 1916 en la que nos indicaba que existían principios para llevar a cabo una buena administración y que estas debían de ser coherente para que pudiera haber un seguimiento y así poder transmitirse, dicha teoría ha tenido distintos cambios a largo del tiempo adaptando sus puntos de análisis basados en las necesidades que la misma época demanda pero su objetivo siempre ha sido el mismo el cual es analizar y ayudar a él buen funcionamiento de una organización y en este caso una institución educativa es tomada en cuenta como una y la administración de esta es imprescindible para su correcto funcionamiento y la persona que lleva acabo dichas

actividades es el director. Por lo que el puesto directivo en el ámbito educativo no puede pasar desapercibido y estos también cuentan con lineamientos los cuales dictan las funciones que tienen que llevar a cabo.

De acuerdo con el Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias (2019) las funciones directivas en una escuela de educación básica son aquellas que permiten el funcionamiento, organización y coordinación de una institución educativa. Entre las que destacan las siguientes:

- Organizar los servicios del plantel como son: limpieza, orden, y funcionamiento
- Representar técnica y administrativamente a la escuela
- Estudiar y resolver los problemas pedagógicos y administrativos que se presenten en la escuela
- Elaborar el plan de trabajo anual de la escuela y presentarlo al inspector escolar
- Vigilar y conducir sistemáticamente el trabajo escolar
- Informar a las autoridades competentes acerca de las necesidades del plante, en materia de capacitación del material docente, ampliación del inmueble, equipos y materiales didácticos
- Estimular al personal para que mejore la calidad y rendimiento del mismo en sus aspectos administrativos, docente, material, social y de mejoramiento profesional

### **HABILIDADES DIRECTIVAS:**

De igual forma las habilidades que este tiene o necesita desarrollar un director para llevar a cabo las distintas actividades que se les demanda, deberán hacer uso de sus habilidades y estas pueden tener características diferentes ya que podrán variar en base a la personalidad de la persona que esté a cargo de un puesto directivo, una de las teorías que apoyan el uso de estas habilidades es acerca de la psicología organizacional. Landy Frank (2007) la describe como “aquella que estudia los distintos procesos sociales que se llevan a cabo dentro de una organización” de igual forma se preocupa por los temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación, comunicación, manejo de conflictos y procesos en grupos, estos puntos nos permiten analizar cómo es que el director desarrolla este tipo de habilidades dentro de la institución y como las pone en práctica al momento de realizar alguna actividad.

Por otro lado, Villelas y Torres (2016) también nos indica que las habilidades directivas se refieren aquellas herramientas o destrezas que utilizan los directores para llevar a cabo su función, estas pueden ser variadas y van de acuerdo a la personalidad de la persona que asuma el cargo.

Entre las habilidades directivas que mencionan Villelas y Torres (2016) se encuentran:

- Liderazgo
- Comunicación efectiva
- Generación de compromiso
- Persuasión
- Interacción social

No obstante, en Perfiles, criterios e indicadores de Educación Básica 2020 – 2021 (2020) nos describen que las habilidades que deben tener o desarrollar los directores, y estas dependerán de cada uno y puede aplicarlas de distintas formas con la finalidad de que su función directiva brinde un servicio educativo humano e integral a todos los alumnos, así como al logro de aprendizajes relevantes para su vida presente y futura al mismo tiempo que emplear un ambiente laboral apropiado para los docentes y en dado caso para administrativos que se encuentran dentro de la institución.

### **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Dentro de estas habilidades destaca el liderazgo, en este caso se hace énfasis en el liderazgo transformacional, el cual dentro de una organización se vuelve imprescindible establecerlo debido a que este se centra en el desarrollo de las capacidades de los miembros pertenecientes al grupo de trabajo manteniendo una comunicación afectiva y poniendo atención a las necesidades de cada uno de ellos, es por esto que se relaciona al puesto directivo con este tipo de liderazgo. Existen varios autores que hablan acerca del concepto del liderazgo transformacional siendo esta una habilidad que es mencionada en diferentes lecturas a cerca de directores debido a la importancia que tiene se es tomada en cuenta.

Burns (1978) lo describe como “aquel modelo de liderazgo que concentra sus esfuerzos en el desarrollo de las capacidades de sus empleados o miembros del equipo de manera que estos se identifican con él y le permiten establecer una comunicación más apegada”, este tipo de liderazgo tiene las características de poder influenciar positivamente al grupo, mantener niveles adecuados de motivación y consideración individual hacia los integrantes teniendo la habilidad de establecer una comunicación positiva con las personas que los rodea e influir para que estos logren alcanzar una meta”.

Ysrael Martínez (2014) indica que el liderazgo transformacional les permite a los directivos influenciar a sus docentes, de manera que estos reconocen las labores directivas atribuyendo seguridad y mando al director, de esta manera podremos como todos estos aspectos influyen al quehacer diario del puesto directivo y la manera que este lo lleve a cabo. Todo esto será respecto al segundo punto de esta investigación que conforman los aspectos sociales del puesto directivo.

Es así que el buen desempeño del cargo directivo podrá ser influenciado por el uso de dichas habilidades y su capacidad para controlar la gestión administrativa de la institución educativa. Otro punto a tomar en cuenta será acerca de la preparación que tiene antes de asumir el puesto y la continuidad que se le da durante el mismo, de esta manera sabremos cuanto influye dicha preparación si es que existe y de ser así como es llevado a cabo su proceso.

#### **IV. CONCLUSION**

El perfil del director de educación básica en el Estado de Tabasco busca satisfacer las necesidades que tiene una institución educativa, las cuales consisten en la administración de los recursos humanos y materiales para brindar un servicio de calidad hacia sus estudiantes y hacia su comunidad. El objetivo de esta investigación fue analizar al puesto de director de educación básica, en términos de habilidades y funciones que desempeñen en la actualidad. Los resultados obtenidos nos muestran que los directores de educación básica cuentan con diversas habilidades las cuales son fundamentales para la realización de sus funciones dentro de la institución educativa.

Entre las habilidades que poseen se encuentran: la capacidad de toma de decisiones, esta puede reflejarse al momento de escoger cuales serán los objetivos que se pretenden alcanzar como institución y como pretenderán alcanzarlos, la capacidad de organización también llegar a ser una habilidad que los directores emplean ya que ellos son los encargados de distribuir los recursos tanto materiales como humanos dentro de la institución, otra habilidad que los directores poseen es la capacidad de liderazgo debido que su a cargo tendrá un equipo de trabajo que el tendrá que guiar y apoyar en situaciones precisas para que de esta manera se puedan cumplir objetivos propuestos dentro de la institución, dentro de este punto entran los factores empatía, comunicación, persuasión e interacción social que el director tendrá con su equipo de trabajo, con los alumnos, padres de familia y la comunidad en general en donde se encuentre la institución. También se debe de agregar que durante las entrevistas se pudo percibir que los directores se encuentran sometidos a una carga administrativa excesiva; lo cual puede llegar a entorpecer su labor debido a que en varias ocasiones deben de abandonar su centro de trabajo y enfocarse en estos procesos administrativos dejando a un lado cualquier actividad que estos pudiesen realizar dentro de la institución.

Otro punto importante es que los directores mencionan que la experiencia docente, previa a la función de director, ha sido importante antes de asumir el cargo, ya que les permitió tener contacto y observar la experiencia del directivo en funciones, lo cual le permitió aprender algunas de las habilidades necesarias para el puesto.

Sin lugar a duda, el puesto directivo es de vital importancia para el proceso educativo y este demanda una gran responsabilidad y compromiso para la persona que desea asumirlo puesto de que dé el depende que los acuerdos, objetivos y metas que se planteen como institución se lleven a cabo de la mejor manera permitiendo que la institución logre prestar el mejor servicio que le sea posible, otorgando una educación de calidad para sus alumnos, todas estas funciones que el director tiene que emplear sin duda ponen a prueba tanto su experiencia y la preparación previa que tuvo que llevar antes de asumir el puesto y aun así este deberá seguir preparándose y entrar en distintos procesos de actualización que le permitan estar preparado para cualquier tipo de problemática que se le presente, de igual manera se puede concluir que unos de los factores que intervienen en el buen desempeño de este puesto son uso de las diversas habilidades que estos poseen y que inclusive el puesto directivo los orille a desarrollarlas ya que el poder emplear estas habilidades previamente ya mencionados le facilitarán en cierta manera realizar las diversas actividades que el puesto directivo demande. Es así que el contar con directores con la preparación, experiencia y habilidades adecuadas serán un gran apoyo para el proceso educativo dentro de nuestras escuelas.

#### **REFERENCIAS**

- [1]. Escamilla, S. A. (2006a). Borden (2002) El director escolar. Necesidades de formación para un mejor desempeño profesional. Recuperado 22 de julio de 2021, de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf>
- [2]. Martínez Contreras, Y. A. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. Recuperado 22 de julio de 2021, de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/8938>
- [3]. Miranda, A., & Freire, S. (2014). El rol del director en la escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Recuperado 22 de julio de 2021, de <https://ninosdelmilenio.org/publicacion/el-rol-del-director-en-la-escuela-el-liderazgo-pedagogico-y-su-incidencia-sobre-el-rendimiento-academico/>
- [4]. Pérez, J. F. (2020, 24 julio). Teoría de Fayol, funciones y principios de administración. Recuperado 22 de julio de 2021, de <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/teor%C3%ADa-de-fayol-funciones-y-principios-de-administraci%C3%B3n>

- [5]. Secretaría de Educación Pública. (2019). Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias (2019). Recuperado 22 de julio de 2021, de <https://tsj-tabasco.gob.mx/documentos/14782/REGLAMENTO-INTERIOR-DE-LA-SECRETARIA-DE-EDUCACION/>
- [6]. USICAMM. (2019). Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar. Recuperado 22 de julio de 2021, de [http://creson.edu.mx/docs/Perfiles\\_profesionales\\_Criterios\\_e\\_Indicadores\\_para\\_Docentes\\_Ciclo\\_Escolar\\_2021-2022.pdf](http://creson.edu.mx/docs/Perfiles_profesionales_Criterios_e_Indicadores_para_Docentes_Ciclo_Escolar_2021-2022.pdf)
- [7]. Villela, R., & Torres, C. (2016, junio). Habilidades en común de los directores escolares exitosos en México. Reflejo de liderazgo. Recuperado 22 de julio de 2021, de [https://www.researchgate.net/publication/297760429\\_Habilidades\\_en\\_comun\\_de\\_los\\_directores\\_escolares\\_exitosos\\_en\\_Mexico\\_R\\_eflejo\\_de\\_liderazgo](https://www.researchgate.net/publication/297760429_Habilidades_en_comun_de_los_directores_escolares_exitosos_en_Mexico_R_eflejo_de_liderazgo)

Jesús Alberto Franco Luna., et. al. "Evolución de la gestión educativa desde la perspectiva del director."  
*International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, vol. 10(08), 2021, pp 19-26.  
Journal DOI- 10.35629/7722