



SEDUC  
GOBIERNO DEL ESTADO  
CAMPECHE 2015-2021



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**LAS COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO  
DE SU FUNCIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICA EN UNA ESCUELA  
DE MISIÓN CULTURAL.**

**QUE PRESENTA:  
FRANCISCA BELTRÁN DE LOS SANTOS**

**VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.**

**ABRIL, 2018**



SEDUC  
GOBIERNO DEL ESTADO  
CAMPECHE 2015-2021



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**LAS COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO  
DE SU FUNCIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICA EN UNA ESCUELA  
DE MISIÓN CULTURAL.**

**TESIS ELABORADA PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**QUE PRESENTA:  
FRANCISCA BELTRÁN DE LOS SANTOS**

**VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.**

**ABRIL, 2018**



## DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, a 8 de marzo de 2018.

**C. FRANCISCA BELTRAN DE LOS SANTOS  
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente del Comité de Revisión de Titulación de Maestría y como resultado del análisis realizado a su tesis, intitulada: **LAS COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO DE SU FUNCIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICA EN UNA ESCUELA DE MISIÓN CULTURAL**, asesorado por la Dra. Martimiana Ruíz Valenzuela, por este conducto le informamos que reúne las condiciones teóricas y metodológicas necesarias para ser presentada como opción de titulación al grado de **MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su tesis, y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su Examen de Grado.

**ATENTAMENTE**

**DR. ANDRÉS DOMÍNGUEZ CONTRERA  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES  
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 271**



## Resumen

Este estudio busca la construcción de un marco referencial que incluya al directivo de Misiones Culturales en el mapa educativo, como un eje primordial en la educación permanente a lo largo de la vida. Fortaleciendo la atención pedagógica del docente, en miras de ofrecer la mejor formación para la vida y el trabajo.

El desempeño de las competencias en la función técnico-pedagógica de un directivo misionero, actualmente es brindar importancia a la tarea de; guiar, dirigir y apoyar con liderazgo la práctica pedagógica docente, en el campo del desarrollo socioeconómico del alumno.

El estudio del directivo en el ejercicio de las competencias técnico-pedagógicas es crucial en esta investigación, por tal motivo el análisis realizado se enfoca en las acciones de acompañamiento y asesoría, éstas fueron observadas en la práctica cotidiana del directivo, identificándose múltiples competencias, por ello se categorizaron en base a propuestas de varios autores, siendo las siguientes: **Gestión, desarrollo humano o interpersonal, liderazgo institucional-pedagógico y profesional.**

Es así que, esta propuesta tiene el objetivo de retomar también elementos que fortalecerán las competencias del directivo como: **formación, actualización y capacitación** constante en éste para llevar a buen puerto su profesionalización.

## **Abstrac**

This study seeks the construction of a frame of reference that includes the director of cultural Missions in the educational map, as a primordial axis in the permanent education throughout the life. Strengthening the pedagogical attention of teacher in order to offer the best training for life and work.

The performance of the competences in the technical.pedagogical function of a missionary director, is now to give importance to the task of, guide, direct and support with learder ship the teaching pedagogical practice, inthe field of socio-economic development of the student.

The study of the manager in the exercise of technical-pedagogical competences is crucial in thisresearch, for that reason the análisis accompanimentan advisory actions, these werw observed in the aily practice of the manager identifying multiple competencies, for, they werw categorized base don proposals of several authors, being the following: Management, human or interpersonal development, institutional-pedagogical y profesional leadership.

Thus, thies proposal has the objetive of also picking up elements that will strengthen the competencies of the manager as: training, updating and constant training in this one to cary out the professionalitation.

## **Agradecimiento**

El presente estudio nace del interés de fortalecer el quehacer directivo misionero; inicia como una aventura en la búsqueda incansable del conocimiento, culminando ésta en experiencias colmadas de múltiples aprendizajes, que han fortalecido la práctica del saber.

Por tal motivo agradezco en primer lugar a mis hijos, padres y esposo que me estimularon en el transcurso de este postgrado en aras de mi desarrollo personal y profesional.

Agradezco también a la asesora de tesis, la Mtra. Martimiana Ruíz Valenzuela por su apoyo solidario en el proceso de esta investigación, al Profr. Ramiro Rodríguez Ordaz por su colaboración, apoyo incondicional e interés en torno a este trabajo.

## **Dedicatoria**

Esta investigación, está dedicada especialmente a los directivos misioneros, con el fin de permitir la reflexión de su quehacer en el campo educativo, por lo que este trabajo puede ser el vehículo para la mejora de la función directiva y fortalecer la formación en competencias, por ello ser autocrítico y analítico proporcionara la conciencia del saber hacer en cualquier ámbito de la vida.

“La mejor manera de hacer, es ser” (Lao Tzu)

# Índice

|  |            |
|--|------------|
| <b>Dictamen</b> .....  | <b>ii</b>  |
| <b>Resumen</b> .....   | <b>iii</b> |
| <b>Abstrac</b> .....   | <b>iv</b>  |
| <b>Agradecimiento</b> .....  | <b>v</b>   |
| <b>Dedicatoria</b> .....   | <b>vi</b>  |
| <b>Introducción</b> .....  | <b>1</b>   |
| <br>   |            |
| <b>Capítulo 1. El diseño de investigación</b> .....                                      | <b>4</b>   |
| 1.1 Antecedentes .....   | 4          |
| 1.2 Planteamiento del Problema.....  | 10         |
| 1.3 Preguntas de investigación.....  | 15         |
| 1.4 Objetivos .....  | 16         |
| 1.4.1 Objetivo General .....   | 16         |
| 1.4.2 Objetivos Específicos .....  | 16         |
| 1.5 Justificación.....   | 16         |
| 1.6 Contexto .....   | 18         |
| 1.7 Referentes teóricos .....  | 23         |
| 1.7.1. ¿Que son las competencias?.....   | 23         |
| 1.7.2 ¿Por qué son importantes las competencias? .....                                   | 24         |
| 1.7.3 ¿Qué son, como son y para qué son las Misiones Culturales?.....                    | 26         |
| 1.7.4 El directivo misionero y las acciones de su función. ....                          | 29         |
| 1.7.5 ¿Cuáles son las funciones de un directivo en la escuela de misión Cultural? .....  | 36         |
| 1.8 Diseño metodológico.....   | 38         |
| 1.8.1 Fases del estudio.....   | 42         |
| 1.8.2 Técnicas e instrumentos. ....  | 53         |
| 1.8.3 Sujetos informantes. ....  | 56         |
| 1.9 Cronograma.....  | 57         |
| <br>   |            |
| <b>Capítulo 2. Marco conceptual</b> .....  | <b>59</b>  |
| 2.1 Las competencias y su relación con la educación .....                                | 59         |
| 2.2 Competencias básicas de acuerdo a currículos.....                                    | 64         |
| 2.2 La trayectoria de las competencias en la profesionalización .....                    | 69         |
| 2.3 Cualidades, roles y tareas del puesto directivo en un centro escolar .....           | 75         |
| 2.4 ¿Qué diferencia al directivo misionero de otro nivel educativo’ .....                | 82         |
| 2.5 Estableciendo perfiles actuales para el puesto directivo en una Misión Cultural..... | 88         |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Capítulo 3. Análisis de la investigación.....</b>  | <b>96</b>  |
| 3.1 Las competencias: saberes de un directivo Misionero .....   | 96         |
| 3.2 Las competencias del directivo misionero en su función técnico-<br>pedagógica.....                  | 101        |
| 3.3 Dificultades en el desempeño de las competencias directivas en su labor<br>Técnico-Pedagógica. .... | 120        |
| <b>Conclusiones .....</b>   | <b>128</b> |
| <b>Referencias .....</b>  | <b>135</b> |
| <b>ANEXO .....</b>  | <b>139</b> |
| Anexo 1. Matriz de referencia teórica .....   | 140        |
| Anexo 2. Matriz de referencia teórica .....   | 141        |
| Anexo 3 Guión de entrevista .....   | 142        |
| Anexo 4. Transcripción de la entrevista.....  | 144        |
| Anexo 5. Transcripción de la observación .....  | 149        |
| Anexo 6. Ejemplo de Tabla de Plan de estudios .....   | 154        |
| Anexo 7. Guía de CTE de Misión Cultural .....   | 155        |
| Anexo 8 Matriz de entrevista .....  | 156        |
| Anexo 9. Matriz de entrevista .....   | 158        |
| Anexo 10 Matriz de entrevista .....   | 159        |
| Anexo 11. Matriz de entrevista .....  | 160        |
| Anexo 12. Matriz de entrevista. ....  | 161        |
| Anexo 13. Matriz de entrevista .....  | 162        |
| Anexo 14. Matriz de entrevista .....  | 163        |
| Anexo 15. Matriz de entrevista .....  | 164        |
| Anexo 16. Propuesta de competencias y desempeño de funciones en el director<br>de misión Cultural ..... | 165        |

### Índice de tabla

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1 Cronograma del proceso de Investigación 2015-2017.....                 | 58  |
| Tabla 2 Indicadores de educación de PISA en seis países Latinoamericanos ..... | 67  |
| Tabla 3 Categorización de competencias en la función Técnica-Pedagógica ...    | 112 |

### Índice de figuras

|   |    |
|---|----|
| figura 1 Acciones de la función de un director escolar.....                           | 31 |
| figura 2 Evolución de las acciones de la función del directivo misionero .....        | 33 |
| figura 3 Relación de funciones y tareas del directivo .....                           | 80 |
| figura 4 Cuadro de rasgos directivos en una Misión Cultural .....                     | 90 |
| figura 5 Cuadro de dimensiones para promocionar en el nivel director de primaria..... | 94 |

## **Introducción**

En el presente estudio se aborda los saberes de un directivo misionero en la práctica de las competencias en el desempeño de sus funciones técnico-pedagógicas. De tal manera que el estudio se desarrolla en el marco de una investigación cualitativa, a través de ésta se busca conocer mediante la observación las formas y conductas que un directivo ejerce en su quehacer, permitiendo un análisis más amplio de las diferentes problemáticas que enfrenta éste en su labor. Es así que la construcción de este trabajo, se conforma por diversos capítulos que dan cuenta del desarrollo de la investigación del directivo en una escuela de Misión Cultural. De tal manera que:

El primer capítulo se construye el diseño de la investigación, por lo que partiendo de la experiencia empírica, referencia bibliográfica y el contacto con la realidad se identifica la problemática, por lo tanto se formulan las preguntas de investigación éstas giraron la elaboración de los objetivos generales y específicos, propiciando en cierta medida la búsqueda de marcos referenciales que apoyaran el estudio, en este capítulo se incluyó también la justificación, contexto y se expone la metodología utilizada en ésta investigación.

El segundo capítulo se describe el marco conceptual, donde la teoría es vinculada con las preguntas de investigación, por lo que se introducen ciertos elementos y

conceptualizaciones que a partir de la consulta con diversos autores se logra ir de lo general a lo particular en la búsqueda de fortalecer el estudio.

En el tercer Capítulo se realiza un análisis del estudio, es así que se recapitulan todos los elementos de la investigación para dar respuesta a los cuestionamientos planteados. Partiendo de una revisión exhaustiva de los datos obtenidos del campo y las preguntas de investigación, se describe las experiencias vividas del informante en forma de referencias empíricas es así que se da cuenta en una narrativa a detalle lo que se encontró y simultáneamente se sustenta con referencias teóricas extraídas de diversos autores, buscando fortalecer lo encontrado en el campo.

Las conclusiones, dan respuesta a las preguntas de investigación y ofrecen reflexiones en torno al desempeño de competencias del directivo en su función técnico-pedagógica por lo que se da cuenta de lo analizado en el capítulo donde se construyeron temáticas de acuerdo a lo encontrado, del mismo modo se proponen alternativas de solución a la problemática y nuevas líneas de investigación que en el futuro pudieran servir como apoyo para el trabajo directivo.

Por otro lado las referencias teóricas son esenciales en el proceso de este estudio, por lo que se consultaron diversos autores como Teixidó (2007 y 2008), Antúnez (1994, 2000, 2003 y 2004), Tobón (2006 y 2007), Organización Económica de Cooperación para el Desarrollo (OCDE) 2006, Perrenoud (2004) etc. Así mismo se consideraron un

apartado de anexos, estos fortalecieron en buena medida el desarrollo de la investigación.

# Capítulo 1. El diseño de investigación

## 1.1 Antecedentes

Los desafíos que establece la sociedad, en un mundo global se encuentran relacionados con el desempeño de las competencias ya que para adaptarse al entorno es preciso generar diferentes cualidades y características que nos guiaran en la solución de conflictos en la vida. El empoderamiento de la mejora educativa se encuentra íntimamente ligado al desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes vinculadas a la cotidianeidad de cada individuo, por lo que en todo momento deberá enfrentar las problemáticas de un mundo moderno desempeñando diversas competencias.

México al igual que otros países, ha sufrido varios procesos de cambio en los procesos educativos, éstos han establecido diversos modelos en la implementación de programas pedagógicos; con el propósito de influenciar al directivo, docente y educando a formar un núcleo escolar donde se practiquen diferentes estrategias educativas, mejorar el aprendizaje y la gestión de autonomía en la escuela, por tal motivo “Lograr la mejora continua y la calidad del servicio que ofrece la escuela implica que la dirección asuma la responsabilidad de una organización compleja capaz de aprender, satisfaciendo expectativas y demandas de la ciudadanía” (Caminero, 2012, p.1)

En el país, después de la revolución mexicana existía un grave rezago educativo “El analfabetismo alcanzaba al 80% de la población 1900-1910” (Larroyo, 1977, p. 351), es así como en el año de 1923 se inicia a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP) un proyecto llamado “Misiones Culturales Rurales” (Hicks, 1984, p.1) estas instituciones escolares enfocarían todos sus esfuerzos a la alfabetización de los adultos. Estando como Secretario de educación José Vasconcelos, este incluye en los programas educativos ideologías humanistas con el objetivo fundamental del conocimiento multidisciplinario, la cultura y la alfabetización siendo que “Trabajar sobre sí mismos. Otro postulado es educar para el trabajo. Desarrollar conocimientos, habilidades que hagan ciudadanos productivos. Por eso surgen los oficios característicos de ciertas regiones. Despierta en el mexicano su sentido de humanidad” (Sánchez, Ramírez, Alviso, 2009, p.8) por ese motivo se desarrolla la educación integral rural.

En los años 70's José López portillo establece cambios en la Secretaría de educación por lo que “modifica la estructura orgánica de la Secretaría de Educación y se crea la Dirección General de Educación para adultos, donde se transfiere las misiones Culturales” Secretaría de Educación Pública (SEP)(1988), p.17 Estos programas educativos se transforman para dar paso a la educación básica para adultos, con atención en la capacitación para el trabajo y la promoción del desarrollo de comunidades rurales, en ellas se utilizaban planes de estudio con el objetivo de que el educando valorara su entorno y visionara como transformarlo para mejorar su vida, por tal motivo las misiones culturales se convirtieron en agentes de cambio en las comunidades rurales, por

lo que se utilizaron “Programas y métodos de enseñanza vinculados con los problemas y necesidades de la región, tendrán además anexos reglamentarios” (Loyo, 1985, p. 145).

Es así como la SEP confiere certeza jurídica en la estructura interna de cada escuela de Misión Cultural en el país, por tal motivo ésta se incluye en el organigrama de dicha institución, integrando diferentes actores escolares para la puesta en marcha de los programas de educación para adultos, en ese entonces las escuelas o unidades escolares integraban al siguiente personal educativo:

Un jefe de misión, que debía ser un profesor normalista con 5 años de experiencia y con amplios conocimientos de la vida rural; le acompañaba una trabajadora de hogar, una enfermera y partera, un maestro de artes plásticas, un maestro de agricultura, otro más de albañilería, un mecánico y un herrero y dos o más maestros de otros oficios o industrias (García y López, 2008, p.24)

El director de este centro escolar en ese entonces debía tener cierto perfil profesional, con antigüedad en sus labores y conocer la vida de la comunidad, el personal que lo asistía eran maestros que impartían capacitaciones en diferentes oficios como enfermería agricultura, albañilería etc. Con el transcurso del tiempo esta institución además de proporcionar educación básica a la gente de la comunidad rural más apartada de la ciudad, incluía capacitación en diferentes oficios que proveerían para el educando el conocimiento, la habilidad y destreza para mejorar como persona, familia y comunidad.

Así la función del directivo en estas escuelas era y es considerada importante para el orden, la organización y la autonomía del centro escolar. Por tal motivo, se atribuye al directivo la responsabilidad de administrar la prestación del servicio, realizando diferentes funciones generales como:

- Dirigir, controlar e interrelacionar las actividades de los diferentes especialistas a efecto de cumplir los objetivos y metas establecidas.
- Coordinar las acciones de la Misión Cultural con las de los organismos o instituciones oficiales o particulares que operen en la zona de influencia.
- Orientar y apoyar al personal docente en la aplicación de las normas y los lineamientos que regulen el proceso de enseñanza-aprendizaje, la evaluación y la acreditación. (SEP, 1988, p.21)

Estas funciones permiten identificar de forma general que la labor directiva es compleja, de tal manera que enfocaremos nuestras expectativas a las funciones técnico-pedagógicas ya que pudiera ser imprescindible en el quehacer del directivo dicha función para buscar la mejora en el aspecto educativo por lo que el jefe misionero de una escuela de educación para jóvenes y adultos debiera de:

Apoyar en el aspecto técnico- pedagógico al personal docente a su cargo durante el desarrollo del proceso de orientación-aprendizaje asesorándolo en las normas, lineamientos y criterios, procedimientos y técnicas que le permitan, por un lado, él logró de los objetivos de la educación básica para adultos y, por el otro, el cumplimiento de las metas establecidas para la educación extraescolar y el desarrollo integral de la comunidad. (SEP, 1988, p. 43)

En la actualidad un directivo es un personaje que en su labor realiza acciones involucrando competencias para el desempeño de sus funciones y por eso es preciso que

cuenten con formación y actualización adecuada de acuerdo al cargo, cumplir con parámetros e indicadores que regulen su práctica en el puesto, de tal forma que lo prepare para enfrentar la solución de conflictos escolares, a decir de esta Esparza en Jaik y Barraza (2011) menciona que:

Ser competente implica ir más allá de las exigencias básicas de un puesto de trabajo, significa develar la esencia personal que mueve a la acción a cualquier ser viviente, orilla a pensar de manera existencial en aquella misión vital que el contexto u otros factores promueven. Es la persona quien ha de percatarse en sí misma de aquello que necesita desarrollar, para ir a la búsqueda de elementos estrategias, planes de acción que prevengan el desarrollo de las competencias profesionales en adelante inherentes a su labor (p.305)

Si bien en este periodo de la educación atravesamos por nuevos conceptos educativos, es preciso recordar que este proceso se ha construido a través de diversos enfoques por lo que en la actualidad el término de competencia se involucra como un modelo que fortalecerá al docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, según esto la reforma educativa del 2011 considera la propuesta de mejorar los programas educativos y promover la actualización de los docentes en la educación. En el acuerdo número 717 se contempla los Lineamientos para Formular los Programas de Gestión escolar, así lo deja ver el siguiente señalamiento realizado por la SEP (2014) “Fortalecer la autonomía de gestión debe de entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece” (p.9)

A partir de esta modalidad las instituciones educativas públicas y privadas en nuestro país son el centro de atención debido a que, se ha manifestado fervientemente el

campo de las competencias educativas, hecho que coloca en una situación de normatividad a los integrantes del núcleo educativo de los diferentes niveles, sistemas y subsistemas; supervisores, directores, docentes, alumnos y padres de familia. Dentro de esta cadena educativa se enfatiza que el directivo en su quehacer de dirigir el entorno escolar (educador-educando) es el responsable de la vitalidad y autonomía de una institución siendo que, “El papel del directivo, finalmente, será eficaz y contribuirá al cambio si es capaz de ayudar a encontrar respuesta adecuada a; qué, porqué, cuándo, dónde, cómo, para qué y para quienes cambiar e innovar” (Antúnez, 2004, p.10).

De esta manera el rol del directivo en la gestión y en la mejora de los procesos de una institución, parafraseando a (Teixidó, 2008, p.1) se integran en un binomio íntimamente relacionado al cambio y el liderazgo, lo que nos demuestra una vez más que ser un gestor y proyectarse en una comunidad o núcleo educativo, debería de ser una realidad constante en el mejoramiento del centro educativo por lo que los conocimientos, habilidades y destrezas directivas deben de formarse para lograr una atención idónea del servicio para adultos. Sobre esto último es pertinente aclarar que:

Las competencias profesionales y, como consecuencia, las formativas derivadas de la labor de un directivo o gestor que trate con formadores de niños son radicalmente diferentes en muchas dimensiones de las competencias derivadas de la labor de un directivo o un gestor que trate con personas adultas. (Jabonero, Rivero, Monclús. 2009, p.140)

En consecuencia, el directivo de Misión ahora debe de corresponder a las exigencias de las necesidades de formación y desempeño de competencias de acuerdo al

contexto del docente, alumno y comunidad. Por lo que dirigir un colectivo docente que enseña a jóvenes y adultos requiere de involucrar competencias profesionales donde se implican las asesorías y acompañamientos en el docente para que éste busque desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en beneficio de la productividad laboral, ya que las expectativas del alumno adulto, es aprender-aprender para mejorar sus condiciones de vida.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

Las Misiones Culturales son instituciones federales, están enfocadas a la educación para jóvenes y adultos, mediante la implementación de capacitaciones con diferentes talleres; sobre diversas áreas del conocimiento. Los orígenes de éstas se refieren al periodo de José Vasconcelos como Secretario de Educación en el año de 1923, donde surgió la necesidad de proporcionar educación a todo aquel que lo requiriera, priorizando la tarea de alfabetizar y capacitar en diversos oficios principalmente a la zona indígena y personas de bajos recursos económicos. Desde ese entonces, ha sufrido cambios en su organización y estructura política-educativa.

En la actualidad es una dependencia federal de la Secretaría de Educación Pública (SEP), su visión es capacitar para la vida y el trabajo, el modelo educativo se basa en la multiplicación de los saberes y como consecuencia en el desarrollo de las competencias. Cabe señalar que:

Una competencia es un desempeño no la capacidad para un desempeño futuro. Por lo tanto, se puede observar a través del comportamiento. La competencia siempre incluye un saber (conceptual), saber hacer (procedimiento), y saber ser actitudinal. Las personas movilizan su conocimiento y el cómo hacen las cosas. La competencia siempre se relaciona con la capacidad movilizada para responder a situaciones cambiantes. Entenderemos por competencia la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejos movilizando y combinando recursos personales y del entorno. (OCDE, 2006, p.6)

Por lo tanto, si las competencias están vinculadas con el desarrollo de los saberes y la habilidad para afrontar la vida cotidiana, ésta debe de cumplir con las exigencias que requiere realizar una tarea o labor, es así que dentro del quehacer Técnico-Pedagógico del directivo misionero debe de apoyar al docente en la práctica pedagógica. Sin embargo, esta labor es extensa y se requiere de desarrollar diferentes roles en el cargo directivo, por lo que resolver las diversas necesidades en su quehacer, pudiera en algún momento observarse cierta dificultad en la capacidad para el desempeño de su función técnico-pedagógica de los directivos en los centros de Misiones Culturales.

Cabe señalar que el directivo debe llevar a la práctica un sin número de competencias vinculadas a sus funciones; las cuales tienen que ver con “coordinar, promover, fomentar administrar, gestionar, innovar, orientar y educar” (Trejo, 2014, p.3) de ahí la importancia de las competencias en el desempeño de sus funciones, para el mejoramiento del entorno educativo. La realidad, es que un director con múltiples funciones en su puesto pudiera afrontar en sus competencias cierta dificultad al desempeñarlas, lo que esta situación sugiere que el directivo precisa de enfrentar cierto

dinamismo en sus acciones técnico-pedagógicas, por lo que éste debe de tener cierta formación para ejercer su quehacer, ya que en la actualidad se espera que el:

El directivo debe estar en constante actualización y formar parte de algún curso que le permita continuar con su crecimiento profesional; asumir la responsabilidad por mejorar el desempeño actual y futuro, mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o el mejoramiento de las habilidades, lo que se verá reflejado en el ejercicio de su función cotidiana. La formación permanente busca mejorar el desempeño futuro de la organización escolar en actividades tales como asesorar y satisfacer las necesidades de su colectivo docente y de todos los usuarios. (Trejo, 2014, p. 2)

Con respecto a lo anterior es de esperarse que el directivo en su función debe de comprometerse a fortalecer con capacitaciones el ejercicio de su función por lo que el formarse en su labor le permitirá mejorar como persona y profesional. Tal concepción del directivo permitirá conducirlo a mejorar la calidad educativa. Así mismo se ha planteado:

La actitud y el compromiso de los equipos directivos, han sido determinante para el éxito de la puesta en marcha, en la calidad del proceso organizativo, en la previsión de las dificultades y en la solución de los problemas e imprevistos que han surgido. Han sido los verdaderos protagonistas del cambio (Teixidó, 2008, p.9)

Por lo tanto, lo deseable es que la función llevada a cabo desde el directivo, sea relevante con base al desarrollo de las capacidades de un líder educativo, ya que la responsabilidad de asesorar y atender todas las necesidades del entorno escolar, partiendo de las exigencias pedagógicas hasta resolver problemáticas de un centro educativo. Estas tareas se adquieren con el ejercicio del puesto; por lo que la inercia y la

capacidad de desempeño del directivo lo condiciona a tomar decisiones que implican el resultado de sus competencias por lo que:

Los líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general (OCDE, en Rodríguez, M. p. 255)

Sin embargo, el quehacer pedagógico en el campo comprende diversas acciones que como el líder debe de estar dispuesto a practicar, ya que guiar eficazmente a un grupo de docentes rendirá frutos en la institución de la que éste sea responsable. Por tal motivo para el directivo es imprescindible que manifieste sus habilidades y destrezas en el desempeño de la función de acuerdo a las necesidades que se presenten en su quehacer, como menciona: Perrenoud (2004) “decidir en la incertidumbre y actuar en la urgencia” (p.4) Aunque en ocasiones el directivo se encuentre alerta ante las múltiples tareas a realizar, la práctica de su rol tan complejo imposibilitaría en algún momento el actuar pedagógico frente al educador-educando; ya que el brindar apoyo adecuado con respecto a la enseñanza aprendizaje para la mejora de la calidad educativa, requiere de tiempo y dedicación.

Es importante mencionar, que la formación en el desarrollo de las capacidades directivas es esencial y fundamental para el control y manejo del puesto. Por tal motivo, un directivo, debería ser perceptivo e intuir que el cambio no es un requisito al que se

debe de alinear, sino, una cualidad y capacidad que debe adquirir en el trayecto de su vida profesional; Sin embargo:

Como puede fácilmente observarse, no es lo mismo dirigir un centro educativo de carácter rural de los años cincuenta y sesenta, con valores sociales convergentes y aulas homogéneas, que la escuela urbana de la diversidad que hoy día se impone como fenómeno irreversible, producto de la generalización de la educación a toda la población. (Álvarez, 2003, p.16)

De tal manera, el quehacer de un directivo ha evolucionado dando paso ahora a lograr objetivos bien estructurados, y dejar de divagar en el ser, para surgir desde la concepción de sus ideas en el saber hacer, desarrollando sus potencialidades en las competencias.

Por lo anterior, muchas veces ante las múltiples acciones a desarrollar en su función directiva, éstas predisponen al directivo a enfrentarse en un intrincado camino para la práctica de sus funciones como jefe de Misión Cultural, principalmente en la praxis de la función técnica-pedagógica con los docentes por lo que, entendiendo que tales habilidades y destrezas se vinculan con las competencias en el desempeño de las capacidades en esa labor, probablemente el resultado disienta mucho de la realidad. A pesar de que en la escuela se espera lo siguiente:

Una escuela de calidad donde, se aprende a aprender, concebida como una comunidad de aprendizaje, es capaz de atender el desarrollo y fortalecimiento de las necesidades básicas de aprendizaje de los estudiantes, requiere de una estructura directiva capaz de ejercer un liderazgo transformacional que tenga visión para diagnosticar problemas

planificar y desarrollar proyectos innovadores y de mejora continua.  
(Trejo, 2014, p.1)

Por lo que, el empoderamiento de una escuela es el resultado de la atención adecuada de un directivo ya que es el personaje responsable de guiar a todo su equipo hacia la calidad educativa, de ahí la necesidad urgente de un cambio de perspectivas, en cuanto al desarrollo de las competencias en las funciones directivas, ya que éstas proveerán de cierta manera la fortaleza del desempeño humano, creativo, dinámico e innovador.

### **1.3 Preguntas de investigación.**

1. ¿Qué conocimiento tiene el directivo de la Misión Cultural sobre las competencias que debe desempeñar para el ejercicio de su función técnico-pedagógica?

2. ¿Qué competencias practica el directivo de Misión Cultural en su función técnica pedagógica?

3. ¿Qué dificultades enfrenta el directivo en la práctica de competencias vinculadas a su labor Técnica-pedagógica?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Documentar la práctica de competencias del directivo en su función técnico-pedagógica en la escuela de Misión Cultural.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los conocimientos que posee el directivo sobre las competencias vinculadas a la función técnico-pedagógica en una escuela de Misión Cultural.
- Analizar las competencias que práctica el directivo de Misión Cultural, en su función Técnico-Pedagógica.
- Conocer las dificultades que enfrenta el directivo Misionero en la práctica de competencias vinculadas a su función Técnico-Pedagógica.

## **1.5 Justificación**

La tarea del directivo en cualquier tipo de institución, marca las directrices del trabajo y de los logros alcanzados para el mejoramiento de una institución, estas perspectivas y objetivos trazados han redefinido el rumbo, fijando la mirada en el desempeño de las competencias del directivo de la Misión Cultural para el ejercicio de su función.

La complejidad de las diversas funciones del jefe o directivo escolar predispone en el ámbito de competencias reflejar ciertas deficiencias en la práctica del puesto de tal forma que pudiera presentarse en la organización, liderazgo, espíritu emprendedor y competitivo, en consecuencia, estos aspectos menguarían el desempeño técnico-pedagógico; generando así decaimiento en las perspectivas de validez y autonomía institucional. Por lo tanto, la construcción de las competencias en el trabajo Técnico - Pedagógico, debe ser vital para el desempeño en las funciones directivas, lo que daría como resultado un impacto positivo hacia los educadores – educandos y el entorno escolar.

Realizar este estudio permitió identificar una serie de competencias que se encuentran en el desconocimiento del directivo, aun cuando éste debe asumir el compromiso de reconocer las necesidades de desarrollo profesional y responsablemente sujetarse a las expectativas educativas de formación innovadora, para generar diversos beneficios dentro del subsistema educativo.

Además, ante la importancia del trabajo de quienes son responsables de dirigir las instituciones educativas, es preciso conocer ¿Qué sabe el directivo respecto a las competencias vinculadas con sus funciones? desde una realidad cercana a su labor, la realización del estudio nos lo permite y es de suma importancia porque también puede propiciar la generación de información que posibilite reflexiones en los directivos de Misiones Culturales y otros niveles institucionales. En miras a crear condiciones en las que desarrollen las competencias propias de su labor técnico-pedagógica.

Abordar al directivo en el estudio de una Misión Cultural permitirá identificar realidades adheridas a su tarea que tienen que ver con, “Organizar, dirigir y evaluar las actividades de la Misión Cultural para promover el mejoramiento educativo, económico, cultural y social de los habitantes tomando como base la capacitación para el trabajo y la educación básica” (SEP, 1988, p.22), ya que estos centros escolares son ubicados en un rango de distancia considerablemente lejano, donde las oportunidades de desarrollo educativo son limitadas y en las cuales debe de producirse mejoramiento de su vida en general. Por lo que la población beneficiada con los resultados de este estudio pudieran ser autoridades escolares, educadoras, educandos y la misma institución, ya que con esto se generaría una perspectiva en la mejora en las estrategias enseñanza- aprendizaje del docente-alumno, partiendo del desempeño directivo.

Así mismo, la información obtenida en la investigación, puede dar luz a la toma de decisiones en los directivos en cuanto al desarrollo de sus competencias que formarían en la práctica de su labor. Así como también brindaría un punto de partida para que las autoridades educativas adquirieran la responsabilidad del seguimiento y fortalecimiento de los directivos con miras a profesionalizar su quehacer.

## **1.6 Contexto**

El estudio de la problemática se llevó a cabo en una escuela de Misión Cultural ubicada en un Poblado de una zona rural, del estado de Tabasco. Localizada a la altura de la carretera federal rumbo a Cárdenas, aproximadamente a 100 kilómetros. La unidad

educativa se ubica en el centro del poblado, por lo que existen diferentes tipos de servicios públicos como: el teléfono inalámbrico, el internet en su mayoría es privado, el transporte es variado y suficiente, cuentan con agua entubada, energía eléctrica y drenaje; con respecto al drenaje es escaso y una medianía de la población usa fosa séptica, hay un centro de salud pequeño el cual es insuficiente para los aproximados 1500 Hbts. existe una Primaria, un Preescolar, una Tele secundaria; así mismo el lugar cuenta con una abarrotera y una farmacia.

Las escuelas de Misiones Culturales forman parte de la Secretaría de Educación Pública, inmersas en el sistema de Educación Básica, lineadas por el Reglamento interno de Educación Básica y debido a sus características de preparación en oficios reguladas y organizadas en base al reglamento interno de Misiones Culturales expedido en 1923 y oficializado en 1988, para su organización educativa y acción de desarrollo social en la comunidad.

Este beneficio educativo es otorgado a la comunidad a través de un estudio de diagnóstico de factibilidad, por lo tanto la instalación en una comunidad es por un período mínimo de 3 años. En éste ciclo escolar la escuela Misión cultural se encuentra en un ejido perteneciente a una zona rural, con un aproximado de 1500 habitantes, de los cuales en su mayoría son personas que tienen un nivel básico de secundaria, la población maneja el idioma español, existen una diversidad de creencias religiosas, en su mayoría las amas de casa y los estudiantes son los que se interesan por aprender algún oficio de los talleres que se imparten en dicho centro educativo.

En la actualidad la Misión Cultural se ubica en los edificios abandonados de una escuela primaria, estos se han rehabilitado por el directivo, los docentes, alumnos, autoridades locales y comunidad. Por lo tanto la dirección en conjunto con los talleres de esta Misión se ubican permanentemente en cada uno de las aulas habilitadas, las clases que se imparten son con un horario de 13:00 a 19:00 hrs, es conveniente mencionar que estas instituciones están distribuidas en todo el estado y el país por lo que estas funcionan dentro de un centro escolar o en locales particulares que ofrece la misma comunidad a través de la autoridad delegacional de cada región.

La superficie de la escuela primaria donde se ubica el centro educativo de Misión Cultural consta de 1100 mts<sup>2</sup>, cuenta con una infraestructura de 10 aulas, de las cuales 6 son utilizadas para los talleres, el número de estudiantes inscritos es de 180 alumnos, dentro de la plantilla docente hay 6 maestros especialistas y 1 director con varios años de antigüedad en el servicio educativo.

La institución ofrece capacitaciones donde se enseñan las siguientes especialidades o talleres: Economía Familiar, Enfermería, Agroindustrias, Música, Actividades Recreativas y Carpintería. El quehacer educativo se enfoca en el desarrollo de las competencias de los diversos talleres, por lo tanto, el alumno debe contar con ciertas características: ser mayor de 15 años, tener un nivel mínimo de primaria o secundaria, tener disponibilidad para participar en actividades culturales y educativas.

Con respecto a los talleres de capacitación éstas se realizan en salones o locales que cuentan con diferentes características, ya que por ejemplo: **Economía familiar**, es una de las especialidades que instruye en diferentes actividades como: corte y confección, manualidades, cocina y repostería; por lo tanto el espacio educativo está ambientando con enseres domésticos, aparatos eléctricos básicos (estufa, refrigerador, batidoras, máquinas de coser etc.) y mobiliario educativo básico (sillas, mesas, pizarrón).

La especialidad de **Enfermería** imparte clases teóricas y prácticas fundamentadas en el área de la salud, por lo que el salón consta de mobiliario básico escolar y algunos equipos de salud (Bahumanómetro, estetoscopio, termómetro, botiquín e instrumentos para realizar pequeñas curaciones). **Agroindustrias** promueve a través de diferentes conocimientos la agricultura de traspatio, la conservación de las frutas y vegetales, el cuidado y la crianza de animales domésticos y de consumo en la comunidad, este taller también tiene un salón adecuado a las necesidades propias para la enseñanza donde existen mobiliario básico escolar; pero además se equipa con enseres domésticos para la realización de conservas.

EL taller de **Música** es un área que se dedica al arte de enseñar el lenguaje del sonido musical, está organizado como un salón para clases teóricas y a su vez cuenta con instrumentos variados propios de la región. La especialidad de **Actividades recreativas** suele estar instalada en un aula para la impartición de teoría y a su vez aprovecha el

recurso de la escuela en los espacios abiertos para la realización de diferentes actividades como: danza folclórica, ejercicio para el fomento de la salud y deportes tradicionales. EL taller de **Carpintería** es otra área en la cual se capacita a los alumnos en mano de obra calificada para la elaboración de muebles o artículos de madera todos los aprendizajes obtenidos por parte del alumno se utiliza como principio para el mejoramiento de su comunidad, cuenta con un taller para el conocimiento teórico y sus prácticas las realiza en contacto con la comunidad.

La dirección ocupa un espacio como oficina, en donde se realizan algunas de las actividades del directivo y el colectivo docente por lo que debe estar ubicada cerca de los talleres de la escuela, asimismo está estructurado con materiales de oficina (escritorio, sillas, mesas) y es utilizado para reuniones generales del personal docente, informativas, firmas de asistencia, capacitaciones y CTE.

El objetivo de la Misión Cultural de ser itinerante, es influenciado por la visión de proporcionar el impulso educativo y desarrollo social a la comunidad en su entorno, logrando con esto el mejoramiento integral del educando.

## **1.7 Referentes teóricos**

### **1.7.1. ¿Qué son las competencias?**

Desde cierta perspectiva, las competencias se vinculan al proceso educativo, de tal manera que ésta se fundamenta en el desarrollo de habilidades y destrezas para resolver problemas de la vida cotidiana. Por lo que:

No sólo son conocimientos memorizados, es también un potencial de conductas adquiridas que se ponen en funcionamiento ante determinadas situaciones, para intentar resolverlas satisfactoriamente. Este bagaje de conductas no sólo se adquiere con la enseñanza formal, se adquiere también en la interacción con el entorno y en el conocimiento de uno mismo y sus posibilidades. (Caminero, 2012, p.16)

Resolver un dilema, propiciaría en un individuo el desempeño de capacidades, éste utilizará las mejores estrategias para enfrentar la vida cotidiana. La condición del que practica las competencias se adquiere a lo largo de la vida incluyendo en esta la formalidad de una educación y el contacto estrecho con la realidad. Una competencia sugiere explorar más allá de los conocimientos propios del individuo, por lo que la complejidad de la vida exige en éste diversificar sus saberes involucrando “La habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en conocimientos y movilizandolos recursos psicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto en particular” (OCDE, 2006, p.3)

Este enfoque propone la solución de una dificultad, en donde se hace necesario la combinación de ciertos elementos; (OCDE en Caminero, 2012) menciona que las,

“Habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una actuación eficaz” (p.2), habría de destacar también que uno de los objetivos de las competencias, es la habilidad de manejar los valores éticos para involucrarse eficazmente con su entorno y la sociedad; es así, que mantener la actitud y aptitud promueve la motivación en un individuo para enfrentar la vida diaria.

Las competencias, se encuentran inmersas en diversas áreas del conocimiento por lo que el proceso educativo de éstas necesita “poner en relación las funciones y actividades formativas principales con el campo del empleo y de la vida profesional. Se hace necesario poner en relación las competencias finales a adquirir con el saber y el saber hacer” (Monclús en Jabonero, et al, 2009, p.144)

Sin ir más lejos las competencias intervienen en diferentes disciplinas que convergen para un solo fin fomentar o reforzar la formación y actualización en el individuo para que éste a su vez adquiriera múltiples saberes que remunerarán en su vida diaria, empleo digno y vida profesional.

### **1.7.2 ¿Por qué son importantes las competencias?**

La importancia de la implementación de las competencias en la educación, se vincula con la enseñanza de aprendizajes que llevados a la práctica constante; ésta induce a la solución de conflictos en cualquier contexto, promueve la utilización de los

valores y el mejoramiento de la vida profesional. Las competencias se encuentran implícitas en el individuo por lo que al potencializarlas dan orden, propiedad y sentido al desarrollo de habilidades y destrezas, las cuales se enfocarán en la obtención de aprendizajes adecuados para cubrir las necesidades de cada individuo de tal manera se menciona que:

El enfoque por competencia contribuye a aumentar la pertinencia de los programas educativos debido a que busca orientar el aprendizaje acorde con los retos y problemas del contexto social, comunitario, profesional, organizacional y disciplinar, sistemáticos tales como el análisis funcional, el estudio de los problemas, el registro de comportamientos, el análisis de procesos, etc., teniendo en cuenta el desarrollo sostenible, y las necesidades vitales de las personas. (Tobón, 2007, p.15)

Estas competencias son de relevancia para todos los actores educativos, por eso el proceso de enseñanza-aprendizaje debe de realizarse en colaboración con el educando-educador, directivo, comunidad y autoridades escolares ya que éstos deben ofrecer alternativas en la educación, para el desarrollo máximo de las capacidades del educando por lo que se debe orientar al contacto con la sociedad y el mundo que los rodea para generar con esto individuos productivos. Por tal motivo:

Para comprender y funcionar bien en este mundo, los individuos necesitan, por ejemplo, dominar las tecnologías cambiantes y comprender enormes cantidades de información disponible. También enfrentan desafíos colectivos como sociedades, tales como el balance entre el crecimiento económico y la sostenibilidad ambiental, y la prosperidad con la equidad social. (OCDE, 2006, p. 3)

Es así que, las competencias encabezan los procesos de todas las actividades y estos a su vez enfrentan de forma adecuada la solución de cualquier problemática. Las

cualidades ejercidas de éstas fomentan la formación responsable y profesional en el trabajo de cada individuo, propiciando motivación y generando impulso en la autonomía de éste.

La importancia de las competencias de cierto modo en el ámbito educativo radica en la obtención de los aprendizajes esperados, esto coloca a la educación en conceder significado evaluativo a lo que se enseña y se aprende en el aula por lo que “Posibilita gestionar la calidad de los procesos de aprendizaje de los estudiantes mediante dos contribuciones: evaluación de calidad de desempeño y evaluación de la calidad de la formación que brinda la institución” (Tobón, 2007, p. 16).

### **1.7.3 ¿Qué son, como son y para qué son las Misiones Culturales?**

Es una institución que en el país se encuentra incorporada a la Secretaría de Educación, bajo el respaldo del sistema de educación básica y que en diferentes estados adquieren diversas connotaciones en cuanto a su nivel de educación para adultos. En Tabasco son centros escolares que dependen de la SEP y la Subsecretaría de Educación Básica; por lo que las escuelas de Misiones Culturales son consideradas como servicios educativos formadores de jóvenes y adultos en un oficio por lo que ante la Ley General de Educación del Estado de Tabasco las contempla en el artículo 58 mencionando que, “También se ofrecerán los servicios de educación inicial, especial, indígena, la educación para adultos y la formación para el trabajo” (SEP, 1997, párr.8)

De acuerdo a su objetivo de educar para la vida y el trabajo estas Misiones son 10 escuelas que se encuentran distribuidas en todo el estado, ubicadas especialmente en comunidades rurales, zona indígena o suburbana; son itinerantes y se dedican a la atención de personas jóvenes y adultas, éstas son capacitadas en diferentes oficios o talleres que utilizarán para mejorar su vida y desarrollar productivamente la comunidad en donde viven.

Las escuelas misioneras brindan un servicio altruista ya que se caracterizan por “La Educación extraescolar con programas de desarrollo de comunidad y de alfabetización” (SEP, 1984, p.18) en sus inicios se enfocaban a alfabetizar a la población en general de las comunidades rurales, pero con el tiempo estas escuelas se basaron en el proyecto de relacionarlas al quehacer cotidiano transformándose entonces en, “Escuelas rurales ambulantes que se establecían temporalmente en las comunidades rurales con el objetivo de elevar la calidad profesional de los maestros rurales y así mejorar el nivel cultural de las comunidades” (Cituk, 2010, p.5) el éxito de estas escuelas desemboca en la actualidad en una escuela formadora de jóvenes y adultos en la capacitación de talleres que utilizaran en el mejoramiento de su vida cotidiana.

Asimismo estas escuelas fomentan el aprendizaje de habilidades y destrezas impulsando la capacidad del alumno para el servicio a la comunidad, el beneficio de éste su familia y entorno. La vinculación estrecha del enfoque por competencias permite al educando aprender a ser y aprender hacer, en diversas disciplinas como: el fomento a la

salud, la nutrición adecuada, un espacio digno y habitable. La formación en competencias propicia en el alumno autonomía que lo ayudara a resolver sus necesidades procurando su autosuficiencia en base a valores, por tal motivo vierte vital importancia la vinculación de las competencias en el contexto misionero ya que el:

Desarrollo de habilidades para resolver problemas en una situación inédita; lo cual implica: retener y aprender cada fragmento de una disciplina o de un tema específico, abordar aprendizajes de conocimientos significativos y con sentido o desarrollar habilidades para la vida” (Casimiro en Jaik y Barraza, 2011, p.198)

En la actualidad las escuelas Misioneras han enfocado las acciones pedagógicas de enseñanza-aprendizaje en la inclusión de las competencias con el fin de procurar el mejoramiento del modus vivendi en los alumnos, personal educativo, entorno escolar y comunitario. Asimismo la intención de estos centros escolares de ofertar la educación en zonas rurales y/o indígenas, propicia la gran ventaja de inducir al desarrollo económico del contexto donde se encuentre por tal motivo es primordial asentar que:

El artículo 2, Fracc. B. párrafo II Garantizar e incrementar los niveles de escolaridad, favoreciendo la educación bilingüe e intercultural, la alfabetización, la conclusión de la educación básica, la capacitación productiva y la educación media superior y superior. Definir y desarrollar programas educativos de contenido regional que reconozcan la herencia cultural de sus pueblos, de acuerdo con las leyes de la materia y en consulta con las comunidades indígenas. Cámara de diputados (CD,2012, p.5)

Es así como hasta hoy, las Misiones Culturales son pertinentes de acuerdo a su connotación legal y visión educativa, que aunque ha vivenciado diversas etapas en el trayecto de la historia mexicana, con cambios políticos y reformas educativas; se ha

transformado día a día para brindar beneficios pedagógicos a la par de la sociedad moderna, rescatando a través de la enseñanza-aprendizaje un nuevo enfoque en competencias, proponiendo con esto la inclusión de culturas y tradiciones, aprendizajes de oficios, valores, trabajo comunitario y mejora en las expectativas de vida.

#### **1.7.4 El directivo misionero y las acciones de su función.**

De acuerdo con lo establecido en la Secretaría de educación y conforme a los lineamientos de Educación Básica, las Misiones culturales en el estado se rigen a través de estos preceptos, por lo cual corresponde a la dirección general de Misiones culturales en el estado establecer conforme al Reglamento interior de la Secretaría de Educación lo siguiente:

ARTÍCULO 52. Corresponde a la Dirección de Misiones Culturales las siguientes funciones y atribuciones:

VIII. Administrar las Misiones Culturales según los lineamientos, normas y políticas establecidas por los órganos superiores competentes;

X. Según lo aprobado por la Subsecretaría de Educación Básica y demás áreas administrativas correspondientes, elaborar, desarrollar y operar el Manual de Organización de las Misiones Culturales (SEP, 2011, párr.11)

Siendo que este reglamento retoma la operación de un Manual de Misiones Culturales para cubrir la necesidad de llevar a buen puerto estos centros escolares, en el caso que nos ocupa en una escuela de Misión Cultural, se requiere de la existencia de un director o jefe de misión el cual tiene que cumplir la función directiva desde la normatividad de la Educación Básica y con la implementación del Manual de Jefe de

Misión Cultural (MJMC), para que sus tareas o actividades que ejerza en su labor sean acordes y específicas del servicio

De acuerdo con lo anterior, el directivo de Misión Cultural debe de fortalecer su función a través de, la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en el Distrito Federal (GOOFSE), ya que ésta presenta diversas acciones a realizar dentro de la función directiva en el sistema de educación básica. Por lo que se presentan algunas de las acciones principales, concentradas en el siguiente recuadro:

*figura 1 Acciones de la función de un director escolar*

| <b>Artículo</b> | <b>Acciones</b>   | <b>Objetivo</b>  |
|-----------------|---|--|
| <b>175.</b>     | Coordinará y desarrollará acciones tendientes a ofrecer un mejor servicio educativo a los alumnos y padres de familia o tutore  | Mejorar la enseñanza, aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes, la creación de una cultura inclusiva de participación, colaboración entre docentes y el fortalecimiento del liderazgo técnico-pedagógico. |
| <b>177.</b>     | Promover relaciones armónicas y cordiales entre el personal a su cargo, generando ambientes basados en el respeto mutuo y la convivencia armónica entre los educandos, docentes, padres de familia o tutores y personal de la comunidad escolar | Optimizar el desarrollo del trabajo educativo, instrumentando las estrategias que considere pertinentes y que promuevan el juicio crítico a favor de la democracia, la cultura de la legalidad y la paz.                 |
| <b>179.</b>     | Orientará, acompañará y apoyará los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de la enseñanza y el aprendizaje.   | Enriquecer la formación integral de los alumnos, mejorar el desempeño pedagógico de cada docente y contar con elementos que coadyuven en la mejora continua del plantel en la toma de decisiones                         |
| <b>182.</b>     | Convocará y presidirá las reuniones de Consejo Técnico Escolar (CTE).   | Analizarán los logros y metas de carácter técnico-pedagógico que enfrenta la escuela, promoviendo los resultados de la evaluación de los alumnos,  |
| <b>184.</b>     | Fomentar estrategias encaminadas al óptimo desarrollo de las actividades que se planteen en el CTE.   | Permitir el logro de los propósitos educativos.  |
| <b>185.</b>     | Facilitará espacios y tiempos para el diálogo e intercambio de estrategias técnico-pedagógicas entre el personal docente, proporcionándoles orientaciones, asesorías y recomendaciones verbales y por escrito                                   | Impulsar la reflexión sobre la práctica docente y del trabajo colegiado en las reuniones del CTE o cuando sea necesario.   |
| <b>186.</b>     | Realizará visitas de seguimiento a los grupos para conocer y supervisar las actividades que se desarrollan en el aula, y apoyará a los docentes retroalimentándolos con observaciones y recomendaciones   | Lograr los propósitos educativos   |
| <b>187.</b>     | Llevará a cabo el seguimiento de las acciones de cada docente y de la escuela en su conjunto.   | Contar con la información actualizada y entregará a la autoridad correspondiente los registros del seguimiento   |

Cuadro esquemático de acciones de la función directiva en materia de educación básica.  
Fuente: Elaboración propia, retomado de la GOOFSE (SEP, 2015, pp. 59-60)

Estas tareas a realizar se basan en lineamientos para la educación básica, por lo que el director de Misión Cultural está incluido en este sistema. Por su parte y con respecto a su organización interna de misiones culturales el director o jefe de misión es

el encargado de dirigir y orientar a docentes en la atención de jóvenes y adultos, por tal motivo su labor se enfoca en un nivel distinto al cual se ubica realmente, partiendo de esto el directivo toma en consideración para su quehacer el reglamento interno del Manual del Jefe de Misión Cultural expedido por la SEP en 1988 con ciertas consideraciones de actualización en el Profesiograma SEP-SNTE(2012) es así como el director fortalece sus acciones para estar acorde con la época actual, por tal motivo se muestra lo siguiente:

*figura 2 Evolución de las acciones de la función del directivo misionero*

| <b>Acciones de 1984</b>  | <b>Acciones del 2012</b>   |
|--|--|
| -Coordinar con el apoyo del supervisor el estudio socioeconómico previo a la instalación de la Misión  | Planear y programar actividades relacionadas con el desarrollo del proceso de enseñanza–aprendizaje para docentes y especialistas.   |
| -Coordinar la acción de promoción para la instalación y trabajo posterior de la Misión.  | Difundir entre el personal docente y especialistas las normas y lineamientos bajo los cuales debe realizarse el trabajo escolar.   |
| -Crear un ambiente de confianza hacia la Misión de parte de la comunidad.  | Integrar el Consejo Técnico Consultivo del centro educativo.   |
| -Coordinar la investigación participativa con la comunidad para conocer con más detalle las necesidades locales para elaborar el plan de trabajo.  | Orientar y apoyar al personal docente y especialistas, en la vinculación de la teoría, con la práctica y la evaluación   |
| -Coordinar la creación del consejo técnico y presidirlo para que este órgano vigile el correcto desempeño metodológico de los integrantes del equipo Misionero, que asegure un adecuado desarrollo del proceso de aprendizaje del educando adulto. | Coordinar el desarrollo de programas socioculturales.<br><br>Organizar y dirigir las actividades de inscripción, reinscripción y acreditación escolar.   |
| -Promover la integración del comité pro desarrollo comunitario y de otros organismos necesarios que emanen de las asambleas comunitarias.  | Tramitar ante el departamento de registro y certificación escolar, por conducto del supervisor de Misiones, las solicitudes que se presenten en los centros educativos para la expedición de constancias, duplicado de certificados y certificación de nombre en documentos escolares. |
| -Establecer y acordar acciones de colaboración con autoridades locales, líderes comunales y organismos que sean necesarios para el cumplimiento de las metas en el plan general de trabajo de la Misión  | Apoyar a la Coordinación de Educación para Adultos y al supervisor de Misiones, en los asuntos oficiales que competen a la escuela, y en aquellos que expresamente le soliciten.   |

Esquema de la evolución de las acciones según la función directiva Misionera.

Fuente: El MJMC (SEP, 1988, p.108) y el Organigrama (SEP-SNTE, 2012, pp.67)

Es así como se puede palpar la complejidad que reviste la tarea de un Jefe de Misión, ya que la práctica en su función difiere en algunas acciones del directivo de básica primaria por lo que pudiera considerarse como **acciones generales de un directivo misionero** y las **acciones propias del directivo en el contexto misionero**, ya

que describen con veracidad la sustancia propia de la educación para jóvenes y adultos en una comunidad.

Por tal motivo la labor directiva en una escuela de misiones requiere una formación adecuada, para el debido cumplimiento de ciertas expectativas de cambio y transformación en el alumno, familia, escuela y entorno socio-cultural. Es así que el directivo, “Cubre un conjunto de tareas imprescindibles para la escuela y que, para ejecutar esas tareas, diferenciadas con claridad de las docentes, se requieren de formación y preparación específica” (Antúnez, 2004 p. 2)

En otro orden de cosas en el puesto directivo se encuentran implícitos ciertos elementos que tienen que ver con las acciones que realiza el directivo en cuanto a su persona y que reflejará en la calidad del servicio que brinda de acuerdo con lo siguiente:

La actitud y el compromiso de los equipos directivos han sido determinante para el éxito de la puesta en marcha, en la calidad del proceso organizativo, en la previsión de las dificultades y en la solución de los problemas e imprevistos que han surgido. Han sido los verdaderos protagonistas del cambio (Teixidó, 2008, p.9)

El directivo como personaje educativo, está provisto de diferentes conocimientos, habilidades y destrezas que deben ser explotados o descubiertos, esto lo ayudaría a mejorar su entorno educativo. Por eso es necesario una formación adecuada para la aplicación de los conocimientos en sus funciones de acuerdo a sus acciones generales y específicas lo que permitirá responder a las expectativas del desempeño del puesto.

De acuerdo con lo anterior es esencial que las autoridades incorporen al directivo de Misiones a las formas de actualización o capacitación específicas del puesto, ya que hasta el momento solo existen estándares en los que regula quienes serán acreedores a estos programas que de acuerdo a competencias de la Reformas Educativa 2012 ya que, Se reforman los artículos 3o., fracciones III, VII y VIII, y 73, fracción XXV; y se adiciona la fracción IX al artículo 3o., de la Constitución:

El Ejecutivo Federal considerará la opinión de los gobiernos de las entidades federativas y del Distrito Federal, así como de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señale. Adicionalmente, el ingreso al servicio docente y la promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión en la educación básica y media superior que imparta el Estado, se llevarán a cabo mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan. La ley reglamentaria de este artículo fijará los términos para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio. (CD, 2012, p.12)

Estos estándares o regulaciones solo contempla la idoneidad de conocimientos o sea cuanto sabe en términos generales, pero como ya se mencionó competencias engloba un concepto más amplio que involucran las capacidades de reacción a la solución de un dilema, en este caso el quehacer directivo misionero, es en sí la acción que ejecuta en la práctica un profesional educativo en el campo e inmerso en un contexto propiamente rural donde las exigencias de formación educativa, marcan otros caminos que la pura educación básica, por lo tanto con respecto a estos lineamientos sería necesario persuadir a las autoridades que todo cambio conlleva a adaptación. Por lo que vendría siendo pertinente revisar los procedimientos que se emplearán en la solución de una necesidad en un subsistema de capacitación para jóvenes y adultos como éste.

### **1.7.5 ¿Cuáles son las funciones de un directivo en la escuela de misión**

#### **Cultural?**

El director de un centro educativo en Misiones Culturales realiza funciones que se diferencian en dos grandes ramas la administrativa y pedagógica, por lo que éste concentra sus acciones en la tarea de dirigir y guiar a los docentes, alumnos y el centro escolar. Esta responsabilidad adquirida por parte del directivo en el ejercicio de su función permite incluir los siguientes campos:

El administrativo burocrático relacionado con funciones de gestión y administración y que comprende el adecuado mantenimiento de la documentación, preparación de documentos la confección y control presupuestario, la administración del personal, la disciplina de los estudiantes, la regulación y control de los horarios. La administración del edificio, la gestión de equipamiento; y las que corresponden al liderazgo pedagógico, es decir estímulo y apoyo a los que están implicados en las tareas de enseñanza y aprendizaje, para conseguir las metas propuestas, y lograr un sistema de cohesión que lo facilite (Escamilla, 2006, p.203)

Estos campos para el ejercicio de su función directiva deben de promover la formación en su actuar, por lo que el saber, saber ser, saber hacer y saber convivir; debe de aflorar en sus actitudes y aptitudes para que éste impulse eficazmente la autonomía educativa.

Partiendo de lo anterior las funciones administrativas que ejerce el directivo de una escuela de Misión Cultural, se diferencian algunas tareas que a continuación se describe:

- \*Gestionar acuerdos de colaboración con diferentes autoridades de la comunidad para brindar el servicio educativo.
- \*Coordinar la pertinencia del servicio educativo en la comunidad.
- \*Organizar instalación de los talleres en espacios proporcionados por la comunidad.
- \*Organizar y dirigir las actividades de inscripción, reinscripción y acreditación escolar.
- \*Tramitar ante el departamento de registro y certificación escolar, por conducto del supervisor de Misiones, las solicitudes que se presenten en los centros educativos para la expedición de constancias, duplicado de certificados y certificación de nombre en documentos escolares.
- \*Apoyar a la Coordinación de Educación para Adultos y al supervisor de Misiones, en los asuntos oficiales que competen a la escuela, y en aquellos que expresamente le soliciten. (SEP, 2012, pp. 67-68)

La función administrativa del directivo, permite mantener el control y el orden de un centro escolar, equipo docente y alumnos, de tal manera que ejercer tareas de planeación, organización, integración, dirección y control que conlleven a brindar un servicio de enseñanza-aprendizaje inducirá a la mejora educativa.

Por otro lado la función técnica pedagógica en el directivo pretende atender tareas que correspondan a las acciones de asesoría y acompañamiento, ya que enfocar diversas estrategias de guía o apoyo al docente conduce a éste a mejorar su enseñanza-aprendizaje, hecho que mejoraría sustancialmente la práctica educativa. Es así que las tareas de acompañamiento-asesoría de acuerdo a la función técnico-pedagógica en el directivo se mencionan las siguientes:

- \*Coordinar el desarrollo de programas socioculturales.
- \*Planear y programar actividades relacionadas con el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje para docentes y especialistas.

- \*Difundir entre el personal docente y especialistas las normas y lineamientos bajo los cuales debe realizarse el trabajo escolar.
- \*Integrar el Consejo Técnico Consultivo del centro educativo.
- \*Orientar y apoyar al personal docente y especialistas, en la vinculación de la teoría, con la práctica y la evaluación.
- \*Conocimiento de los Planes y Programas de Estudio de Educación Básica para Adultos (Alfabetización, Primaria y Secundaria).
- \*Capacidad para tomar decisiones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
- \*Tener iniciativa para proponer opciones de trabajo y plantear soluciones.
- \*Capacidad para dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
- \*Actitud de respeto compromiso y responsabilidad.
- \*Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas con el trabajo. (SEP, 2012, p.67)

En consecuencia ejercer las funciones directivas en los campos administrativos y técnico-pedagógicos requiere del manejo de las competencias profesionales, ya que el quehacer directivo, es amplio y complejo, por tal motivo la profesionalización del puesto es indispensable, para la mejora de los procesos directivos.

### **1.8 Diseño metodológico**

La decisión de emprender una investigación nos llevó a considerar algunas interrogantes y con base a nuestros objetivos planteados para este estudio es preciso encontrar las respuestas a dichos cuestionamientos. emprender un proceso de estudio a través de explorar la vida educativa de un directivo nos sugiere abordar particularmente a la investigación cualitativa, ya que las expresiones que se identificarán de dicho personaje esclarecerán los cuestionamientos retomados, ya que “Los diseños cualitativos son flexibles y abiertos, y su desarrollo debe de adaptarse a las circunstancias del

estudio” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p.490) de tal forma que este modelo cualitativo permitiría investigar ampliamente y en diferentes circunstancias la problemática de un directivo en el desempeño técnico-pedagógico en un centro escolar de Misión Cultural.

Por lo tanto comprender al directivo y su relación con el docente, en la práctica de las competencias del desempeño de su función técnica- pedagógica es importante ya que encontrar la explicación a las capacidades con la cual se desarrolla éste en su quehacer, permitirá comprender a través de la investigación cualitativa las diferentes características de la conducta humana en su entorno, como lo menciona:

Álvarez y Gayou (2003)”Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas del marco de referencia de ella mismas” p.25

Profundizando un poco más sobre esta metodología se comparte la información siguiente:

Un campo interdisciplinar, transdisciplinar. Atraviesa las humanidades las ciencias sociales y la física. Es Multiparadigmática en su enfoque. Los que la practican son sensibles al multimetódico. Están sometidos a la perspectiva naturalista y a la comprensión interpretativa de la experiencia humana. (Lincoln y Denzin en Rodríguez, 1996, p. 32)

Por lo tanto el trabajo mediante esta metodología permite la interpretación y análisis de la conducta del directivo en cuanto a practicar las competencias en el desempeño de su función técnico-pedagógica.

En relación a esto último habría de señalar que este tipo de investigación se ha planteado a partir de, (Taylor y Bogdam en Rodríguez, 1996) menciona que es “Aquella que produce datos descriptivos de las propias palabras, de las personas, habladas o escritas de la misma forma observable” (p.33), ante la necesidad e importancia de cuestionar y observar el objeto de estudio, se adopta este tipo de investigación donde los espacios y las personas incluidas en el estudio revisten de la misma importancia para la investigación. En ella la observación y la descripción del fenómeno del desempeño de las diferentes capacidades que ejerce el directivo en su función técnico pedagógico, se expondrán diferentes situaciones en las que se verán referenciado, en qué medida existen el conocimiento o desconocimiento de las competencias ante una problemática.

Es importante destacar que la investigación se dirige a observar la presencia de las competencias en el desempeño de la función técnico pedagógica del directivo misionero por eso es preciso rescatar aspectos básicos de la etnografía, ya que la investigación se desarrolla en el ambiente laboral del investigador, por lo que nos sugiere el analizar el entorno y la conducta del objeto de estudio en su vida directiva, a decir de la etnografía esta “Persigue la interpretación y la reconstrucción analítica del carácter interpretativo de la cultura, formas de vida y grupo social del investigado” (Rodríguez et al, 1996, p.44).

En el trayecto de este estudio la práctica de ciertas competencias en las acciones directivas de su función técnico-pedagógica establece una peculiaridad en la naturaleza

de la investigación, dirigiéndonos a identificar la etnografía como, según (Boyle en Álvarez y Gayou, 2003) mencionan que “La etnografía de corte transversal. Se realizan estudios de un momento determinado de los grupos que se investigan, y no procesos interaccionales o procesos en el tiempo” (p.77) Por lo tanto las condiciones del tiempo que se contemplan en la investigación es cuando el directivo dirija sus quehaceres a desempeñar su función técnico pedagógica.

En consecuencia el objetivo es descifrar a través del análisis, todo lo concerniente a la problemática antes mencionada en sus diferentes escenarios, para la comprensión del desempeño de las competencias en el quehacer directivo es determinante en esta investigación ya que, “Se puede considerar la distinción y relación entre conocimientos locales; uno determinaría el “saber pedagógico” y el otro el “saber docente” (Rockwell, 1986, p.6)

Debido a esto el estudio permite guiarnos hacia las preguntas ¿Qué conocimiento tiene el directivo de las competencias? ¿Cómo las práctica? ¿Qué dificultades enfrenta? Retomando esto es esencial mencionar que la característica del estudio de dicha temática enfrenta un campo pocas veces explorado, en el desempeño de competencias del directivo misionero por lo que es necesario de la Investigación cualitativa inductiva, la cual parte de que “Los investigadores desarrollan conceptos e intelecciones, partiendo de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos” (Álvarez y Gayou, 2003, p.23) Es así como el proceso de este estudio explorará a través

de la investigación diversos conceptos entre competencias, funciones directivas, relación entre la labor técnica pedagógica; dando paso en este laberinto de interrogantes a ampliar la comprensión de la problemática, para proponer desde la evidencia la construcción de un nuevo rumbo en la función técnico-pedagógica del directivo misionero.

### **1.8.1 Fases del estudio.**

Para llevar a cabo un estudio enmarcado bajo la metodología cualitativa es necesario seguir caminando en el diseño metodológico y así establecer bases en las fases del diseño para el alcance del análisis de la investigación por lo tanto se utilizarán “Cuatro fases fundamentales: preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa” (Rodríguez et al, 1996, p.63)

#### **1.8.1.1 Fase preparatoria.**

Se identifica como la etapa de reflexión, en este punto la investigación a través de la experiencia empírica se deja ver como el trabajo continuo del docente y el puesto directivo, enfrentan problemáticas diferentes; en lenguaje coloquial “ es como ver los toros desde la barrera”, ya que ser docente frente a grupo, éste vislumbra una perspectiva diferente del ser directivo por su parte el director enfrenta su quehacer desde la práctica buscando la mejora de la comunidad escolar; desde este conflicto de intereses partimos para abordar la problemática educativa, brindándole importancia al conocimiento y la práctica de competencias en el desempeño del directivo de su función

técnica pedagógica. Por lo tanto en esta etapa se formulan las preguntas de investigación sobre esta temática y se describen los objetivos que se vincularán al estudio en todo momento, de tal manera que “la situación concreta en la que quiere enfocarse la investigación y las preguntas son, precisamente, las interrogantes a las que el estudio pretende dar respuesta” (Álvarez y Gayou, 2003, p.201).

Por lo anterior el desarrollo de la investigación obliga a indagar sobre el tema creando categorías como las siguientes: Conceptos, características e importancias de las competencias, Status de Misiones culturales, Quehacer del directivo misionero etc. marcando en el estudio límites para evitar sesgos, del tal manera que; durante el proceso de investigación se exploren todos los espacios que servirán como base para apoyar el análisis es así como “La teoría juega un papel de centrar la indagación y permite la comparación al posibilitar el desarrollo de los resultados teóricos o conceptuales” (Rodríguez et al, 1996, p.66) este aspecto teórico establece en la investigación la importancia de temáticas en el marco conceptual, esta fase conduciría a ampliar el panorama que nos trasladaría al análisis de todas las opciones y la comparación de los resultados en todo momento.

En consecuencia investigar para solo conocer es insuficiente; es necesario establecer en el estudio, la descripción de un marco de referencia que construya conocimientos alrededor de la investigación para guiar el siguiente pasos en la investigación “También el marco conceptual puede orientar el proceso de recogida y

análisis de datos” (Rodríguez et al, 1996, p.67) Estos temas indagados permitirán dirigir las estrategias de investigación en el campo como por ejemplo: tipo de entrevista, aspectos a observar en la práctica del desempeño en competencias de un directivo misionero, por lo que será la referencia para delimitar la acción del proceso en la investigación.

De acuerdo a la identificación de la problemática, dentro de esta fase, se investigó el espacio de estudio siendo éste accesible, porque se encuentra cerca del centro de trabajo del investigador. Del mismo modo el sujeto informante está en la mejor disposición para brindar apoyo y colaboración al trabajo, como lo menciona Rodríguez et al. (1996) “debe de identificarse claramente el escenario o el lugar en el que el estudio se va a realizar, así como el acceso al mismo, las características de los potenciales participantes y de los recursos disponibles” (p.69) encontrarse de cierto modo cerca del campo de estudio permite en el investigador abordar la realidad de las actuaciones del directivo en contacto con los docentes por lo que ayudaría en gran medida para ampliar los datos en la investigación.

#### **1.8.1.2 Trabajo de campo, una odisea en la investigación.**

Esta investigación me remonta a la literatura de las aventuras de Homero en la Ilíada, en donde éste se dirige al océano en busca de dar respuestas a todas sus interrogantes acerca del mundo. Este estudio significó navegar en un interminable y

profundo mar de preguntas; enfrentarse a gigantes en la construcción de la teoría y transgredir los límites a la realidad en búsqueda de la verdad y la razón.

Ante todo, esta aventura ha guiado mis pasos a la introducción en el estudio de una problemática dentro de mi realidad docente, asimismo exige la realización de un viaje arduo y sinuoso pero con una dulce recompensa; la experiencia de palpar de cerca la labor directiva-docente y su complejidad educativa.

Toda una odisea, ubicarse en el campo de la investigación, al entrar en contacto con un mundo conocido pero no observado con detenimiento y análisis, me encuentro ahí dentro de un centro escolar de Misión Cultural en un contexto rural, pero accesible ya que está comunicado favorablemente por carreteras de cierta viabilidad. En relación a esta etapa podemos señalar que durante ella al investigar en el campo se facilitara la recogida de información a si mismo se puede flexibilizar ésta según la situación que enfrente el investigador en el campo. En este caso “los procedimientos de selección y muestreo previstos con anterioridad a la entrada en el campo se adaptan cuando así lo exigen las circunstancias” (Goetz y Lecompte, 2000, p.104)

Por tal motivo en este caso el acceso al campo es viable para el estudio de la problemática; además la vinculación laboral del investigador con el informante permitirá conocer reacciones que involucran a su persona, nivel profesional, estado de ánimo

disposición ante ciertos cuestionamientos con una mirada más analítica observar una amplia red aspectos que se vincularán para el beneficio de la investigación.

Es preciso aclarar que, hasta este momento muy lentamente se abría una puerta para mi estudio, ya que tras una búsqueda intrincada seleccioné al informante, por lo que vagabundee con la esperanza de investigar mi centro de trabajo y tras la repentina jubilación del directivo estas expectativas llegaron a su fin, por segunda ocasión lo intenté con un directivo con experiencia y con cierta accesibilidad al campo y para mi suerte de etnógrafo éste presenta el examen de promoción para director resultando como **no idóneo** por lo que es removido del puesto, en este momento el trabajo de investigación que se encontraba en diseño metodológico sufre 3 reestructuraciones tal como si hablara de Reformas en materia de política educativa. Hasta que por fin después de explorar el campo mi perseverancia rindió frutos, encontrando un informante tal como los teóricos sugieren y la investigación lo requiere, con experiencia, disposición y colaborativo. “tiene la habilidad para reflexionar, se expresa con claridad, tiene tiempo para ser entrevistado y está predispuesto participativamente para participar en el estudio” (Rodríguez at al, 1996, p. 73) en este caso es la persona idónea para informar sobre los acontecimientos de su quehacer.

Es así como abordo a el informante entablando una conversación amena y surge la invitación para entrevistarlo en la comunidad (centro laboral rural), el traslado fue fácil ya que éste se ofrece a guiar el camino al centro educativo, cuando llegamos a la

Misión Cultural entramos a su oficina, los profesores me reciben cálidamente y el profesor comunica que estoy haciendo un trabajo de investigación, a lo que se dirige a ellos a atenderlos a la hora de entrada para que firmen la libreta y se retiran a sus talleres. El lugar donde se ubica la Misión es una escuela que anteriormente se encontraba abandonada y el directivo, los docentes, alumnos y autoridades delegacionales han rehabilitado.

La escuela misionera fue acondicionada para 1 director y 6 profesores especialistas de los talleres de Enfermería, Música, Actividades recreativas, Economía familiar, Electro-domésticos y Carpintería. Por lo que observé el mobiliario fue gestionado por el directivo y las autoridades son de medio uso pero en buenas condiciones, tienen un área de esparcimiento en el centro de la escuela y con respecto a los materiales de cada taller cuentan con el equipo mínimo para la atención de alumnos jóvenes y adultos.

En cuanto a la entrevista se realizó en la dirección de la escuela, por lo que inicia con una plática amena sobre como inicie esta aventura, el directivo vierte sus impresiones y sin más preámbulo entablo el cuestionamiento que había preparado con anticipación formulado como una entrevista abierta según (Álvarez y Gayou, 2003). A lo que el maestro abunda en una plática incansable respondiendo a los cuestionamientos y pasando a una plática ligera de experiencias vividas en el trayecto laboral de éste. En medio de la entrevista lo acechan largos pensamientos en los que toma aire y responde;

entonces comenta *“he llegado en estos momentos con tus cuestionamientos en un análisis profundo del quehacer y mi vida laboral, es demasiado y ríe”*. Claro a sus 28 años de servicio, 10 como docente especialista y 18 de director, refleja la experiencia de vida personal y profesional, en fin entre reflexiones termina la entrevista lo que me deja satisfecha por la enriquecedora experiencia.

La introducción al campo transcurre; sin imaginar y reparar en ello que como investigador era observado de tal manera como ocurre en un estudio donde se escudriña las formas de vida de una cultura indígena, y éste no puede escapar a la mirada del objeto en observación, por lo que es necesario ser perspicaz para pasar desapercibido sin llegar a mimetizarse con el objeto de estudio.

Y una vez entrando en materia, al realizar la observación me personalicé con un sincero saludo, a lo que el informante con un chascarrillo me presentó, la maestra nos acompañará el día de hoy como estudiante de intercambio, a lo que los profesores sonrieron; nos conocemos todos ya que en Tabasco somos 60 profesores y hemos compartido momentos en viajes culturales a diferentes estados, cursos de capacitación, reuniones de colegiado, academias entre otros. Entonces tome el cuaderno de notas y escribo.

Es la reunión de asesoría y revisión de planes y programas; en ésta investigación cualitativa con rasgos etnográficos, se permite la observación del momento en el cual

sucede el evento por lo que: La etnografía de corte transversal. Se realizan estudios de un momento determinado de los grupos que se investigan, y no procesos interaccionales o procesos en el tiempo” (Boyle en Álvarez y Gayou, 2003, p.77) es así que la sesión antes mencionada es ideal para observar las acciones de acompañamiento y asesorías del directivo en el desempeño de su función de acuerdo a competencias.

En un ambiente de camaradería inicia el trabajo del docente-directivo, estos utilizan un cañón para mostrar el trabajo explicando a los docentes presentes, el esquema programático y plan de estudio de este ciclo escolar, el director observa, analiza y anota en un cuaderno. Mientras transcurre la sesión intercambian comentarios enriquecedores para cada docente al final el directivo comenta sus observaciones y sugerencias.

Es un trabajo arduo el campo de investigación, hay que desprenderse de estereotipos preconcebidos del trabajo de campo; el ser investigador es permitirse admirarse de lo que se encuentra en el lugar de estudio, por lo que la observación es la búsqueda de lo que no se conoce, admirarse con la intencionalidad de encontrar una respuesta. Sumergirse en el campo, es permitir al estudioso explorar los lugares más recónditos, con el fin de encontrar el tesoro perdido en aras del conocimiento más profundo.

La fase de campo, se concentra en la entrevista y la observación implementada, en una redacción con elementos que identifican a los participantes del estudio, es

entonces que se valora los datos obtenidos y se producen matrices de contenidos construyendo categorías de los datos acumulados, esta forma de conducir la información asegura la confiabilidad de la investigación por lo que, “Es preciso asegurar el rigor de la investigación. Para ello debemos tener en cuenta los criterios de suficiencia y adecuación de los datos. (Rodríguez et al, 1996, p.75)

De acuerdo con lo anterior también se han diseñado matrices de los conceptos, descripciones, características y cualidades de la problemática a través de investigación conceptual sobre el desempeño de las competencias en la función técnico–pedagógica del directivo, pasos que nos llevarán de la mano para que simultáneamente se confronten estas conceptualizaciones extraídas de la teoría, con lo informado y observado del objeto de estudio, esto demostrará la idoneidad de la información. En este preciso momento es pertinente revisar de acuerdo a la experiencia del investigador si, en efecto la delimitación del estudio en cuanto a la saturación de información es la adecuada.

Es entonces que en la recogida de campo es preciso agotar los recursos para la obtención de información, ya que de esto depende la validez y confiabilidad en los resultados por lo tanto este elemento también puede dar rigor a la investigación. Otra forma de aplicarle dicho estándar a la investigación sería la triangulación de datos por lo que “Los investigadores cualitativos tienen una respetable preocupación por la validación de sus observaciones, y procedimientos habituales de “Triangulación” (Stake,

1999, p.46) estos aspectos mencionados sobre el trabajo de campo se consideraron estos elementos que evitaran algún sesgo en la información del estudio.

### **1.8.1.3 Fase Analítica.**

En esta fase fue necesario contar con material suficiente de la recolección de datos para realizar tratamiento adecuado del trabajo de investigación y así lograr un análisis amplio de la información, de tal forma que se concentraron los instrumentos de investigación analizándose según el caso por lo que se redactaron los datos obtenidos, así también la confrontación de éstos con los concentrados en la teoría permite la verificación de la correcta conducción del estudio, se realizó la categorización de dichos resultados permitiendo en la investigación la eficiencia del análisis. De tal manera que se cumplieron con los objetivos del trabajo que menciona Rodríguez et al. (1996) en lo siguiente, “a) reducción de datos, b) transformación de datos, c) obtención de resultados y verificación de conclusiones” (p. 75)

Correspondiendo a esto se piensa que al tratar de comprender los datos e identificar lo que fortalece al estudio, categorizar los datos que se repiten obteniendo así los mejores resultados, es información esencial, por lo tanto minimizar la gran cantidad obtenida en este estudio sobre competencias en el desempeño de la función técnico-pedagógica del directivo de misión cultural, beneficia el análisis en referencia a esto (Wolcott en Stake, 1999) menciona que:

El trabajo fundamental no consiste en poder acumular el máximo de datos, si no en “podar” (es decir, en liberarse) de la mayor parte de los datos que se acumulan. El truco consiste en descubrir lo esencial para separar el trigo de la paja (p.77)

Asimismo en esta fase se cuidó la concentración de la información, por lo que para evitar dificultad en la reducción de datos, se dedicó tiempo al análisis, enfocándose principalmente en darle respuesta a las preguntas de investigación, como lo menciona (Álvarez y Gayou, 2003), que “El ingrediente principal de los análisis cualitativo de los datos obtenidos en la investigación es el protocolo, que necesariamente contiene el problema y las preguntas de investigación aunadas al marco referencial interpretativo” (p. 190) , es así que la comparación de los diversos datos sirvieron como un contexto muy cuidadoso para el seguimiento de la investigación, en consecuencia las conclusiones del fenómeno estudiado surgirán fluidamente y sin contratiempos.

#### **1.8.1.4 Informativa.**

La última fase del estudio es la informativa en la cual se reflejan los resultados, es aquí donde el investigador “No solo llega a alcanzar una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio, si no que comparte esa comprensión con los demás” (Rodríguez et al, 1996, p.76) al realizar la redacción del estudio invita a pensar con base, a la transcripción en dar respuesta a las preguntas de investigación considerando también los objetivos de ésta por lo que la narración de los hechos observados se entretejieron dando estructura y coherencia a lo que se describe es así que “escribir un informe: a) como sí el lector estuviera resolviendo un puzzle con el investigador; y b) ofrecer un

resumen de los principales hallazgos y entonces presentar los resultados que apoyan las conclusiones” (Rodríguez et al, 1996, p.76) estos elementos definen sustancialmente el comportamiento a seguir por el investigador en la presentación de su información

### **1.8.2 Técnicas e instrumentos.**

Para realizar la investigación, es de utilidad el apoyo de técnicas para obtener los datos, en tal caso se decidió considerar la observación ya que:

Observar los eventos que ocurren en el ambiente (desde los más ordinarios hasta cualquier suceso inusual o importante). Aspectos explícitos e implícitos, sin imponer puntos de vista y tratando, en la medida de lo posible, de evitar el desconcierto o interrupción de actividades de las personas en el contexto” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010 p.374)

De acuerdo al estudio de la problemática ¿Qué competencias práctica el director en su función técnico-pedagógica de misiones culturales? Por tal motivo hay que destacar que la observación cumplirá un papel de importante en la recolección de datos ya que proporcionará a la investigación un amplio panorama para el análisis del estudio. Este proceso de recogida de datos sugiere buscar apoyo en la entrevista para la triangulación metodológica considerando que “la utilización de múltiples métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores para agregar rigor amplitud y profundidad a cualquier investigación” (Denzin en Álvarez y Gayou, 2003, p.32).

Por tal motivo la observación no participante se identifica en este estudio porque el investigador se trasladara a una distancia considerable del lugar de estudio en este caso el centro escolar de misión cultural “ El observador como participante: al investigador que cumple con la función de observar por periodos cortos” (Álvarez y Gayou, 2003, p.105)

Por lo anterior, el método que apoyará a la observación es la entrevista semi estructurada ya que ésta permite al investigador conducir el tema a estudiar tomando en cuenta las preguntas de investigación y los objetivos del estudio es así que ésta se considera “Flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentra entero en manos del investigador” (Lara, 2011, p.13) en consecuencia ese tipo de entrevista invita al sujeto informante a brindar suficientes datos, que fortalecerán sobremanera el estudio dando cuenta a detalle en palabras del informante de lo que se quiere. Es en este momento que se realiza un guión de entrevista, que consiste en formular algunas preguntas para buscar dar respuestas a las preguntas de investigación persiguiendo con esto que el informante se sienta en confianza de responder a dicha entrevista logrando con esto obtener datos enriquecedores para el estudio de tal manera que “Aunque las preguntas están ordenadas los participantes pueden responder libremente” (Mayan, 2001, p.17)

En el diseño de la entrevista semi-estructurada, se contemplaron las preguntas abiertas considerando las de conocimiento, de experiencia en la práctica de su quehacer directivo y dificultades que enfrenta en su labor este diseño es necesario ya que en palabras de Mayan, 2001 “ El tipo de experiencia o conducta (para determinar lo que una persona “...hace o ha hecho...” y preguntas de conocimientos (para determinar lo que la persona sabe acerca del tema en lugar de sus pensamientos o sentimientos)” (p.18) Del mismo modo realizando este tipo de entrevista corroborará datos precisos de la manera de desempeñar la función técnico pedagógica del directivo y el conocimiento que tiene de la aplicación de las competencias en el puesto. Como es de esperarse la persona entrevistada puede o no dar información clara y precisa, ya que este puede ser muy abierto al contestar o demasiado concreto es entonces donde el entrevistador debe poseer cierta habilidad y características. Algunas de ellas son:

- . Un conocimiento suficiente del tema que aborda
- . Claridad de expresar en forma sencilla y comprensible las preguntas.
- . Amabilidad dejando que las personas terminen de hablar y dándoles tiempo de proceder con su propio ritmo y velocidad de pensamiento y expresión verbal.
- . Capacidad de interrogar críticamente para evaluar la veracidad de la persona entrevistada.
- . Capacidad interpretativa que permite clarificar o ampliar los siguientes significados de lo expresado por el entrevistado y hace posible que este emita conformaciones y enmiendas (Álvarez y Gayou, 2003, p.113)

En este caso la entrevista se realizó con un informante de tipo colaborador y expresivo, sin embargo el conocer la temática con anterioridad por parte del investigador fortalece en gran medida guiar el cuestionamiento hacia el informante siendo preciso en las preguntas permitiendo la participación activa del sujeto informante este método se

apoyó con la observación, para descartar en algún momento manipulación de la información, de tal forma que se hizo la comparación entre lo real y lo dicho por el entrevistado.

Así mismo fué necesario contar con material suficiente en la fase de entrevista que permitió el adecuado tratamiento del trabajo de investigación. Por lo tanto el audio y las imágenes apoyaron la investigación para tener constancia o evidencia de lo recolectado en el campo. A su vez se registraron datos del portafolio de los docentes y directivo como planes de actividades anuales, planes de estudios, cronograma y diario de campo etc.

### **1.8.3 Sujetos informantes.**

El informante en este estudio es el directivo, “Los que contienen el conocimiento y la experiencia, a su vez se complementan con la capacidad de reflexionar, tienen tiempo para la entrevista y está dispuesto a participar en la entrevista” (Pattón en Rodríguez et al, 1996, pag.13), o en todo caso se realizó la observación directa por lo que fue un instrumento igualmente importante en la investigación. Por tal motivo el informante que fué el director fungió en esta investigación como principal objeto de estudio, cabe mencionar que este es un docente con más de 28 años de antigüedad. Con respecto a su antigüedad estuvo 10 años como docente especialista del taller de electricidad por lo tanto para lograr su promoción al puesto directivo, fue por medio de la antigüedad en el servicio escolar, a lo largo del desempeño de sus funciones ha

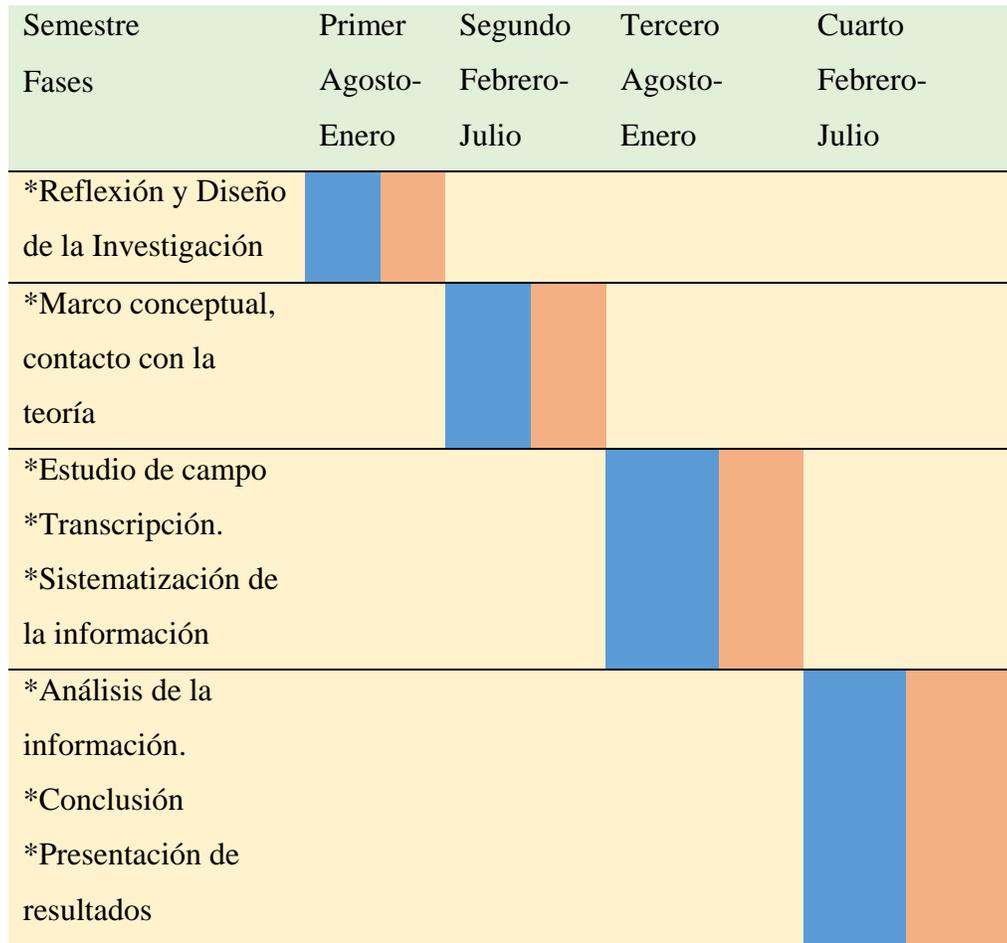
recibido diferentes capacitaciones relacionadas con el puesto, hasta el momento es Licenciado en educación , estas características perfilarías demuestran como lo menciona Echeverría en Martínez, Martínez, Muñoz (2008) que “El individuo que posee competencia profesional dispone de conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer su propia actividad laboral” (p.201)

Por eso fue relevante estudiar con instrumentos adecuados el desempeño del directivo misionero, ya que éste se encontró inmerso en un contexto rural lo que proporcionó un referente en cuanto a la formación propia del directivo de acuerdo a competencias. El resultado de esta investigación propuso diferentes elementos en cuanto al desempeño del directivo en su función, por lo que estos son relevantes para tomar en cuenta en las decisiones de como dirigir según su contexto educativo.

### **1.9 Cronograma.**

En este estudio se consideró la utilización de un cronograma, cabe aclarar que aunque es una tabla y está muy delimitada en sus periodos, la revisión de la investigación fue constante por lo que en todo momento se confrontaron los datos con las preguntas de investigación, referencia teórica, marco teórico etc.

*Tabla 1 Cronograma del proceso de Investigación 2015-2017*



- Actividades Programada 
- Actividades realizadas 
- Actividades de revisión \*

Nota: Elaboración propia de una tabla del desarrollo de la investigación por semestres.

## **Capítulo 2. Marco conceptual**

### **2.1 Las competencias y su relación con la educación**

Es necesario analizar desde una perspectiva lógica, ¿Qué son las competencias?, según la OCDE (2006) “Es más que conocimientos y destrezas: Involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizandoo recursos psicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto particular” (p.3)

Esta primera conceptualización, permite visualizar que las competencias indistintamente de los conocimientos y destrezas adquiridos en un individuo, se requiere de que estos elementos adquiridos tomen forma en las acciones que debe emprender éste en diferentes contextos; personales, interpersonales y/o profesionales, por tanto es necesario un conjunto de aptitudes y actitudes que se desempeñarán través de diferentes cualidades y capacidades desarrolladas autocríticamente, con el objetivo de utilizar las mejores estrategias para afrontar la vida.

Sin embargo el término competencias tiene variadas acepciones, ya que éstas se involucran en diferentes disciplinas, ámbitos, roles de la vida, etc. por ejemplo desde la socioformación, se mencionan que éstas:

Son procesos integrales de actuación ante actividades y problemas de la vida personal, la comunidad, la sociedad, el ambiente ecológico, el contexto laboral-profesional, la ciencia, las organizaciones, el arte y la recreación, aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual se integra el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros) con el saber conocer (conceptualizar, interpretar y argumentar) y el saber hacer (aplicar procedimientos y estrategias) (Tobón en Jaik y Barraza, 2011, p. 17)

De tal forma que cada individuo debe considerarse un ser integral de acuerdo a su entorno, con conocimientos, habilidades-destrezas, actitudes y aptitudes que involucran en su actuar para interrelacionarse con la sociedad y el mundo que lo rodea. Este modo de concebir la vida precisa del saber ser, saber conocer, saber hacer, éstos preceptos impulsa al individuo a querer conocer, las mejores estrategias de solución ante un dilema, en conclusión estar preparado para el cambio y formar parte de él constantemente.

Asimismo las competencias según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO en Mercado y Palmerín, 2010) menciona que son “El conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función una actividad o una tarea” (p.2)

Por lo antes mencionado, es evidente que las competencias desarrollan diversas cualidades y conocimientos en el individuo, permitiéndole relacionarse con la sociedad y estar en contacto con la realidad ofreciendo a su vez la integración de ideas llevadas a

cabo con valores y actitudes que promoverá éste, a la solución de problemas y conflictos, que enfrentará en la vida personal y profesional, lo que producirá en el individuo la mejora de sus múltiples roles en la sociedad.

Es de esperarse que las competencias están implícitas en ciertos ámbitos del conocimiento, favoreciendo la producción de nuevos conceptos, por lo que resulta relevante ampliar el enfoque por competencias en el ámbito psicológico ya que de cierta forma mantener; la motivación, autoestima y el desarrollo humano en el individuo proveen la necesidad constante; de aprender, de actualizarse, formarse continua y permanentemente en las diversas áreas del saber, discerniendo a su vez conocimientos útiles para apropiarse del sentido de competitividad en el plano de superación o meta a alcanzar.

En consecuencia las competencias han desarrollado múltiples conceptos. Partiendo de su origen laboral puro, se identificó que en una fábrica la producción era eficaz y eficiente, si existían ciertas normas y lineamientos que debían desarrollar los trabajadores, esto fue trasladado hacia una demanda laboral competitiva profesional. Como consecuencia las políticas educativas promueven un gran impacto en la transformación del sector educativo y sus dinámicas de aprendizaje, por lo que generan consigo las competencias educativas para generar cierta producción laboral. Del mismo modo la profesión se convirtió en una prioridad teniendo como énfasis, el desempeño de

conocimientos, habilidades y destrezas que permitía producir un aprendizaje en miras de innovar y crear en cualquier ámbito de la sociedad.

En este marco de conceptualización, el objetivo o significado que se adjudica a las competencias centran las bases de un desempeño eficaz y eficiente hacia cierta función pero que conlleva a la responsabilidad de ser capaz. Es por ello que estas incluyen simultáneamente al ámbito lingüístico la cual se refiere a la “utilización del lenguaje como instrumento de comunicación, oral y escrita, de presentación, interpretación y comprensión de la realidad” (Tobón, 2006, p.18) es así que el manejo y uso eficaz de este ámbito permite expresar pensamientos, emociones y vivencias con coherencia que en la práctica cotidiana contribuirá a mejorar la comunicación entre cada individuo construyendo relaciones de respeto y tolerancia para la vida misma.

Por otra parte el ámbito Pedagógico es importante en las competencias puesto que (Ochoa en Jaik y Barraza, 2011) menciona que “dirige al docente a la forma de enseñar en el aula con sensibilidad, inteligencia, autonomía y sentido de solidaridad” (p.199) Por tal motivo ser competente para el pedagogo sugiere mayor compromiso en la actualización de éste y atención del alumno, de tal forma que impregnarse de dinamismo para su labor es importante, pero más ser sensible y colaborativo con el educando, entorno y sociedad. Dicho esto puede ser un reto a vencer que implica de la participación activa del docente.

Es así como la pedagogía juega un papel interesante en el desarrollo de las competencias ya que educar responsabiliza al docente de brindar las mejores estrategias de enseñanza-aprendizaje para el alumno, por lo que el educador debe manejar ciertas competencias que lo incluyen en el ámbito curricular. Visto de tal manera que sus capacidades lo guíen a decidir en relación a “La planificación, ejecución y evaluación del curriculum y de adoptar estrategias organizativa y de gobierno particulares” (Antúnez, 1994, p.88)

En el ámbito curricular las competencias intervienen exponencialmente en el saber hacer, donde la formación de cada individuo depende del desarrollo de habilidades y destrezas que generó a lo largo de su vida. Es así como en el ámbito educativo el enfoque por competencias ha dado un vuelco y se retoman los postulados de Delors a través de la UNESCO. En el cual se considera que “la Educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser.”(Delors, 1996, p.34)

En el marco de los cuatro pilares mencionados se desarrollan las competencias en el ámbito educativo, considerando que éstas preparan al individuo para resolver situaciones inesperadas de forma eficiente ante retos de la vida cotidiana, A sí mismo ser competente es ir más allá de un condicionamiento es aprender en comunión con la sociedad y el entorno.

## **2.2 Competencias básicas de acuerdo a currículos**

La UNESCO en una conferencia mundial de educación superior en la Unión Europea, implementa currículos educativos teniendo como reto la integración educativa de los procesos sociales a los productivos, dándose a conocer ocho competencias básicas que son las siguientes: “Competencia en comunicación y lingüística, Matemática, en el conocimiento y la interacción con el mundo, tratamiento de la información y competencia digital, Competencia social y ciudadana, Competencias para aprender a aprender y Autonomía e iniciativa personal” (UNESCO en Tobón, 2006, p.67)

Estas ocho competencias basadas en currículos educativos proponen un enfoque diversificado en los aprendizajes, incluyendo la participación del individuo en los procesos sociales. Estas competencias son los requerimientos propios en la enseñanza aprendizaje, para optimizar la idoneidad educativa, con miras al logro de la autonomía profesional y/o personal que se reflejara como un todo en la sociedad.

Por su parte las organizaciones internacionales encargadas de evaluar a los alumnos por competencias de acuerdo a currículo, proponen pruebas de conocimiento para analizar los avances educativos de los diferentes países por ejemplo: la OCDE, ha convertido la evaluación de conocimientos generales, en un Programa para la evaluación Internacional para Estudiantes (PISA) como un referente educativo, para que ésta a su vez utilice ciertos perfiles en su curricula educativa de tal manera que:

Perfila las sociedades contemporáneas a partir de tres campos de desarrollo en la persona: la lectura como habilidad superior, el pensamiento abstracto como base del pensamiento complejo, y el conocimiento objetivo del entorno como sustento de la interpretación de la realidad científica y social. (SEP, 2011, p.85)

En pocas palabras, la OCDE previene a las naciones del aprendizaje que debe de obtener un individuo en su contexto escolar por lo que ésta considera que según PISA en OCDE (2006) la definición de:

**Competencia en lectura.**

La capacidad de comprender, utilizar y reflexionar sobre textos escritos, para lograr sus propias metas, desarrollar su conocimiento y potencial, y participar en la sociedad.

**Competencia en matemáticas.**

La capacidad de identificar y comprender el rol que las matemáticas juegan en el mundo, hacer juicios bien fundamentados y usar y comprometerse con las matemáticas de formas que se logren satisfacer las necesidades de la vida propia como ciudadano constructivo, preocupado y reflexivo.

**Competencia científica** La capacidad de usar el conocimiento científico, identificar las cuestiones científicas y concluir con base en la evidencia para comprender y ayudar a tomar decisiones sobre el mundo natural y los cambios hechos a través de la actividad humana. (p.16)

Estas competencias establecen dimensiones que se toman en cuenta en las evaluaciones para los alumnos a nivel internacional, por lo que en América latina este organismo identifica (Vargas en Blas et al, 2009) menciona un “Llamado “déficit de competencias básicas que se materializa en una baja dotación de competencias del tipo de las que tradicionalmente se desarrollan durante la educación básica” (P.20). esta deficiencia se refleja en el 2006 en resultados bajos en las áreas de Lectura, Matemáticas y Ciencia, estos resultado son comparados con otros países que según la OCDE alcanzan niveles idóneos en la calidad educativa, pero es de esperarse que dichos

resultados mantengan una gran desigualdad en sus porcentajes, puesto que si se considera que las naciones con alto rendimiento educativo, económicamente superan los índices de productividad económica por tal motivo en México los resultados en el proceso educativo “Estuvieron por debajo del promedio mundial, y aún más lejanos de los mejores puntajes de países como Finlandia y Hong Kong (China)” (OECD, 2006, p.21)

Es de esperarse que el nivel de enseñanza-aprendizaje en México es por demás diferente a países con mejores expectativas de vida por lo que en relación los países Latinoamericanos, pudiera enfrentar una comparación más real en cuanto al nivel de aprendizaje en los alumnos, de acuerdo a los parámetros de la OCDE.

*Tabla 2 Indicadores de educación de PISA en seis países Latinoamericanos*

| País             | Tasa<br>matrícula,<br>primaria,<br>secundaria,<br>terciaria | Gasto<br>público en<br>educación<br>% del PIB<br>(1999-2001) | PISA (2006) |             |         |
|------------------|---|--|-------------|-------------|---------|
|                  |   |  | Ciencias    | Matemáticas | Lectura |
| <b>Chile</b>     | 82,9  | 3,9  | 438         | 411         | 442     |
| <b>Uruguay</b>   | 88,9  | 2,5  | 428         | 427         | 413     |
| <b>México</b>    | 75,6  | 5,1  | 410         | 406         | 410     |
| <b>Argentina</b> | 89,7  | 4,6  | 391         | 381         | 374     |
| <b>Brasil</b>    | 87,5  | 4,0  | 390         | 370         | 393     |
| <b>Colombia</b>  | 75,1  | 4,4  | 388         | 370         | 385     |

Nota: Se muestra informe de resultados de gasto e indicadores de aprovechamiento escolar en el 2006. OCDE-PISA en Blas et al, 2009, p.21

Derivado de este análisis los países evaluados y en particular México retoma el compromiso por la educación y en el Marco de la realización de los planes de estudios de acuerdo a currículos del 2011, identifica a través de diversos filtros internacionales espacios de oportunidad en la estructuración del plan de estudio de educación básica y replantea las dimensiones establecidas por la OCDE organizándolos en aspectos establecidos, denominados estándares los cuales ejemplifican lo que el alumno debe de ser, saber y saber hacer a lo largo de las etapas de desarrollo para la educación básica ubicándolo en: “cuatro periodos escolares: al concluir el preescolar; al finalizar el tercer grado de primaria; al término de la primaria (sexto grado), y al concluir la educación secundaria.” (SEP, 2011, p 85)

Así mismo la SEP identifica cada uno de los estándares que se implementarán en la educación básica de acuerdo con lo anteriormente mencionado por PISA, de tal manera que la SEP (2011) incluye en su curricula las asignaturas siguientes: “Español, Matemáticas, Ciencias, Habilidades digitales” (pp.89-91)

En suma estas cualificaciones sobre cómo el alumno debe desarrollar las competencias es el requerimiento básico y primordial que impulsará a la vez al individuo al establecimiento de nuevos paradigmas competitivos que desembocarán en la forma de resolver conflictos o problemas cotidianos interactuando con la sociedad y el medio ambiente, produciendo una fuerza laboral efectiva objetivo que enfatizaba la

Organización Internacional del Trabajo, en su informe 2003, (OIT en Jabonero et al, 2009) menciona que:

El aprendizaje y formación para el trabajo en la sociedad del conocimiento, el cambio económico, social y tecnológico está forzando el ritmo y requiere una continua adaptación política e institucional para responder a las nuevas necesidades y para aprovechar las oportunidades que se abren a una economía mundial en proceso de integración acelerada. (p.140)

Por lo tanto el establecimiento de las competencias en el desarrollo de currículos, nos muestra un modelo a seguir en el cual se le otorgarán las herramientas necesarias al educando para que impulse de manera permanente y continua el mejoramiento de su vida de acuerdo a su contexto.

## **2.2 La trayectoria de las competencias en la profesionalización**

Existen varias maneras de clasificar a las competencias, por ejemplo; las que son imprescindibles en la vida cotidiana, como competencias básicas y las que se proyectan en un trabajo o profesión, genéricas o transversales. Las competencias básicas, se encargan de los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desarrollarse en la vida de todo ser humano por lo que también han sido llamadas competencias claves o esenciales, éstas se enfocan principalmente en los siguientes aspectos en cuanto a Así, Planells, Vargas, Rueda (2009) plantea que:

Centrándose en las capacidades del individuo para comunicarse efectivamente, para operar con números y para entender y aplicar las ciencias básicas. Además se agregan capacidades como las de trabajar en equipo, solucionar problemas, negociar con otros, escuchar y respetar las ideas de otros y manejarse en ambientes marcados por la diversidad. (p.15)

En estas competencias se perciben ciertos aspectos que se enfocan a la forma en que se comunica el individuo para relacionarse con la sociedad, en él también es importante la comprensión del mundo matemático, la búsqueda de interrogantes fortalecidas por la ciencia. Estos aspectos apoyarán al individuo a reflexionar, comprender, adaptarse a los cambios constantes existentes en un mundo globalizado.

Por lo anterior es relevante mencionar que las competencias básicas presentan las características siguientes:

(1) Constituyen la base sobre la cual se forman los demás tipos de competencias; (2) Se forman en la educación básica y media; (3) Posibilita analizar y comprender problemas de la vida cotidiana; (4) Constituyen un eje central del procesamiento de información de cualquier tipo. (Tobón, 2006, p.67)

Es así como estas competencias se encuentran presentes en el individuo incluyendo diferentes niveles de conocimientos en el proceso de aprendizaje como observar, analizar y comprender los dilemas a los que se enfrenta en el trayecto de la vida. En cambio las competencias Genéricas se fundamentan en aprendizajes complejos, acciones, reflexión y autocrítica convocan un mayor nivel de aprehensión del conocimiento con procesos del pensamiento que van más allá de la habilidad y destreza por lo tanto estas competencias optan por las características siguientes:

(1)Aumentan las posibilidades de empleabilidad al permitirles a las personas cambiar fácilmente de un trabajo a otro; (2)Favorecen la gestión, consecución y conservación del empleo;(3)Permite la adaptación a diferentes entornos laborales, requisito esencial para afrontar los constantes cambios en el trabajo por la competencia, la crisis económica y la globalización,(4)No están obligadas a una ocupación en particular;(5)Se adquieren mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje(6)Su adquisición y desempeño puede evaluarse de manera rigurosa.(Tobón, 2006. P.71)

Cabe aclarar que si bien, el individuo desempeña indistintamente ciertas competencias en el transcurso de su vida, no necesariamente tienen un orden preestablecido, sin embargo las antes citadas si deben mantener este rango, ya que son indispensables como en una simbiosis donde se complementan para el logro de las mejores expectativas competenciales.

Por otra parte en el marco de las competencias mencionadas, también se involucran las competencias específicas, estas se relacionan con ciertas características que se obtienen a través de la especialización en una profesión por lo que “Tienen un alto grado de especialización, así como procesos educativos específicos, generalmente llevados en programas técnicos de formación para el trabajo y en educación superior” (Tobón, 2006, p.73) Es así como ellas participan íntimamente en la formación de la vida de un individuo, éstas adquieren relevancia entre la clasificación laboral y profesional en donde (Vargas en Martínez, et al. 2008), mencionan que la competencia laboral es:

Construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desarrollo productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo mediante la instrucción, sino también- y sobre todo- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (p.201)

La premisa de este concepto ejemplifica como desarrollar un trabajo eficiente a través del aprendizaje significativo, el cual se basa en aprender a través del contacto con la realidad esta concepción de la competencia laboral.

Las múltiples variantes de las competencias anteriormente mencionadas permite evolucionar una definición que involucre a éstas con el propósito de producir aprendizaje idóneo para ejercerlo con autonomía en el beneficio personal o profesional, de tal manera que se vierten en un nuevo concepto dichos propósitos, para referencias a la competencia profesional, por lo que se menciona que: “ Son las experiencias de vida (personales o profesionales) necesarias para el desempeño de una actividad y que se puede haber conseguido en centros oficiales, instituciones sociales, empresariales o la vida ordinaria” (Díaz, 2004, párr.4)

De esta forma se incluye cierta cualificación para el sistema productivo, donde se establecen actuaciones diversas con respecto al desempeño profesional. Por lo que es importante considerar que para que exista un individuo idóneo laboralmente, las competencias profesionales deben ser incluidas en la educación como un proceso de integración, del aprendizaje y la formación del individuo.

Por otro lado es imprescindible la profesión para cualquier actividad, por tal motivo ellas deben complementarse con diversas acciones que según los autores (Echeverría, Isus y Sarasola en Martínez, et al, 2008) mencionan que:

Es el proceso de activación de la cualificación que una persona posee y precisa para hacer frente de forma efectiva a las tareas que demanda una profesión en determinado puesto de trabajo, resolver los problemas que surjan de forma autónoma y creativa y colaborar en la organización del trabajo en su entorno socio-laboral.(p.203)

En el trayecto de este escenario, las competencias siguen una secuencia lógica para culminar en la profesionalización de los saberes del individuo, demostrando que la formación en diversas competencias es indispensable para los procesos productivos y expectativas de vida.

Por ejemplo esta labor debe intensificarse en el docente ya que el educando requiere de la mejor atención de la enseñanza-aprendizaje, porque de esto depende la calidad educativa, de tal manera que es urgente que el docente en su quehacer se forme, capacite y actualice debido que; “La labor de los profesionales de la enseñanza abarca campos múltiples que deben de desarrollarse en una organización, donde la división del trabajo es problemática” (Antúnez, 2000, p.93) es entonces donde se debe visualizar que el escenario de la profesión es pertinente en el educador , en miras de mejorar los procesos educativos.

Asimismo es importante considerar la existencia de un desempeño profesional competente, debe ser incluido según Delors (2004) en la educación a lo largo de la vida definiéndose, un proceso de integración del aprendizaje, formación continua del individuo y la demostración de capacidades que favorecerá la convivencia con la

sociedad, en fin es un proceso continuo donde cada cual e incluso el mismo núcleo educativo encuentra un espacio para aprender y desarrollar sus capacidades.

Es indudable que la formación, capacitación y actualización para llevar a cabo una profesión es indispensable e importante, por lo que describir el espacio donde se realiza este desempeño conlleva al enfoque por competencias, desde la educación básica se requiere de atención ya que a partir del 1er nivel educativo los niños, jóvenes y adultos desempeñan diversas competencias de que el educador orienta sus esfuerzos de forma eficaz y eficientemente, pero la escuela o el núcleo educativo conformado por el docente, director, alumno y comunidad forman un ciclo en el cuál todos aprenden de todos.

¿Pero que determina la efectividad o calidad de la escuela? Los autores (Hopkins y Holly en Sammons, 1998) mencionan que “Cada una tiene sus propias características formadas por factores como su localización tipo de matrícula, tamaño, recursos y, lo más importante, la calidad del personal” (p.24)

Sin embargo, a pesar de la calidad del personal, es necesario la presencia de un actor principal, que organice y guie el centro escolar en aras de lograr la calidad educativa integral de la institución, es decir debe existir un directivo que conduzca con eficiencia y eficacia el destino escolar por lo que argumenta (Gray en Sammons, 1998)

“la importancia del liderazgo de la dirección es uno de los mensajes más claros que nos ofrece la investigación sobre efectividad escolar” (p.25.)

En fin para llevar a la praxis una dirección escolar es necesario conducir las competencias en un proceso formativo hacia la profesionalización de los directivos.

### **2.3 Cualidades, roles y tareas del puesto directivo en un centro escolar**

El ser directivo requiere de cierto liderazgo, pero además son indispensables algunas características en el quehacer de un gestor, negociador, organizador, etc. Esto implica un enfoque mayor que si bien se basa en aptitudes y rasgos de personalidad también nos traslada al lado humano de un puesto administrativo por lo que el directivo debe vivenciar las características, cualidades y cualificaciones adecuadas del y para el desempeño del puesto.

Ahora bien uno de los elementos esenciales en el directivo es la personalidad, ya que ésta proveerá a él de cierta naturalidad para relacionarse con su equipo de trabajo, esto sugiere que el directivo se investirá de ciertas características que le darán la idoneidad en el puesto, con lo que le conferirá; “El hecho de tener un carácter peculiar, habilidades comunicativas, una determinada presencia física, poseer carisma o condiciones de liderazgo, son elementos que conforman, entre otros, esta fuente de poder. (Antúnez, 2003, p.28)

Es así como se concibe estas características para el directivo como la personalidad innata de líder y el don de gente. El reconocimiento del puesto es importante para el establecimiento de un buen gestor, pero es esencial que el directivo visualice como objetivo para su desempeño la formación continua y permanente como una oportunidad de crecer en su formación profesional.

La organización del directivo en la coordinación de sus actividades requiere del conocimiento de diversas disciplinas, ellas apoyarán a éste en el entendimiento de su tarea, de dirigir a los docentes en la búsqueda de cubrir las necesidades de enseñanza-aprendizaje con las expectativas de formar alumnos para la vida y el trabajo por tal motivo se hace indispensable la formación del directivo en ciertas disciplinas como las siguientes; “Es necesaria la interdisciplinariedad entre las dimensiones de distintos problemas educativos que suponen el conocimiento de contenidos en: Psicología, Economía Antropología cultural, sociopolítica” (Monclús en Jabonero, et al, 2009, p.149)

Dirigir a un grupo de personas es complicado, en consecuencia el directivo se enfrentará a diferentes situaciones del contexto escolar, actitudes, caracteres, necesidades, y afrontará diversos dilemas a resolver es preciso entonces de conocer todas las disciplinas que en tal caso reforzarían su papel, por tal motivo la preparación y formación son esenciales antes de ubicarse en el puesto directivo. En tal caso éste deberá de disponer de su interés para realizar esta labor y a sí desempeñarla con eficiencia.

De acuerdo con lo anterior el directivo deberá conocer ¿cuáles son sus funciones, como las desempeñará, que recursos utilizará etc.? . Y para que esto ocurra las responsabilidades de tal empresa son necesarias trabajarlas en ciertas dimensiones que mejorarán el quehacer directivo ya que según González (2005) menciona que; “Las funciones y responsabilidades que las actuales organizaciones demandan al directivo supone trabajar sobre tres dimensiones perfectamente complementarias y absolutamente interconectadas: la gestión de uno mismo, la gestión de los demás y la gestión de la propia actividad (p.2)

Reconocer estas dimensiones específicas que el directivo deberá observar para el desempeño del puesto es una labor de introspección y responsabilidad para él, por tal motivo el abordar en un inicio las características de un directivo son primordiales, ya que al involucrarlas con el rol de gestión, mostrará un panorama más detallado de las cualidades a desempeñar en el puesto.

En todo caso realizar la función directiva, expone a éste en el puesto a manejar roles que le permitirán desenvolverse eficazmente frente a su personal es así que, (Mintzberg en Sánchez, 1991) hace referencia a tres categorías de roles del directivo en su función describiéndolas como “a) Roles interpersonales: cabeza visible, líder, enlace; B) roles informativos: Monitor, difusor, portavoz; C) Roles de decisión: Empresario, Gestor de anomalías y crisis, Asignador de recursos y tiempos, Negociador.(pp.5-6)

A grandes rasgos el autor presenta los roles un director correspondiente a las funciones generales en la armonización del servicio educativo que se presta, incluyendo la interactividad con la que optimizará su quehacer y la calidad que ejercería en el desempeño de su función.

Sin embargo la función directiva involucra más cualidades que fortalecerán la labor del director siendo esta la gestión el punto de partida para este quehacer de tal manera que (Costa y López en Sánchez, 2012) menciona que; “incluyen a la dirección como una más de las funciones de la gestión, junto con planificar, organizar, coordinar y controlar, si bien señalan que cuando los directivos organizan, coordinan o controlan están “dirigiendo” (p.6) Así mismo se crea un vínculo entre diferentes características de la dirección ya que esta no solo se concreta a realizar o ejecutar acciones, es una labor se requiere de organización, planeación, ejecución y análisis para dirigir.

Como consecuencia, el puesto directivo en un centro escolar piensa que el objetivo principal es conducir a la institución en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, en este caso el directivo dirige la mirada a seguir la creencia de que; “Su agenda de trabajo se centra básicamente en la gestión y administración del centro, en la representación institucional, en el mantenimiento de la disciplina escolar en el seguimiento y supervisión del desarrollo del programa de estudios” (Álvarez, 2002, p.17) Así mismo es necesario asumir que el puesto requiere de intervención pedagógica, desde el plano directivo hacia los docentes administrando-asesorando sobre

planes y programas de estudio en el equipo de docentes y alumno. Estas acciones contribuirán a mediar conductas y actividades escolares para el mejoramiento del aprendizaje. Por tal motivo se menciona que:

La influencia de los directores en los niveles de desempeño y avance de los estudiantes opere más en forma indirecta que directa al influir en la cultura de la escuela y del personal, actitudes y comportamiento que, a su vez afectan las prácticas en el aula y la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.(Sammons, Hillman, Mortimore,1998,p.30)

De acuerdo a estos autores las prácticas de ciertas cualidades del directivo en su función son primordiales, ya que al diversificarse en la práctica de sus roles mejora sustancialmente las actitudes y aptitudes del personal docente-alumno de una institución. En relación a esto es pertinente señalar que los organismos OCDE, UNESCO entre otros rigen de cierta forma los lineamientos de aprendizaje y formación en el campo educativo a nivel internacional por tal motivo es preciso definir desde diferentes perspectivas el ejercicio del directivo en el desempeño de su función. A continuación según la Dirección General de Cultura y Educación (DGCE) en el año 2005 presenta un listado de metas que orientan las funciones y tareas inherentes a la “gestión” en el sistema de Dirección de Educación Básica (DESBA) localizada en Argentina, por lo que se presenta la tabla siguiente:

figura 3 Relación de funciones y tareas del directivo

| FUNCION   | TAREA  | META  |
|---|--|---|
| *Garantizar el derecho a la educación con equidad y calidad mejorando progresivamente los índices de inclusión: | *Hacer posible la matriculación de todos los alumnos y alumnas.<br>*Diseñar institucionalmente programas o proyectos             | Respetar el derecho de los padres a elegir la educación de sus hijos evitando criterios selectivos en la conformación de los agrupamientos.   |
|   | *Conocer y aplicar la normativa  | *Promover y consolidar en la escuela la visión de que todo preadolescente, adolescente o joven puede ser educado y ello constituye un derecho.  |
|   | *Asesorar y supervisar las propuestas de enseñanza   | Garantizar que las mismas, al tiempo que promueven el aprender más y mejor, atiendan las particularidades y diversidad de los alumnos y alumnas a las que se orientan.                          |
| *Responsabilizarse por los procesos y los resultados de la Institución:   | Relevar información cuantitativa y cualitativa.  | Construir y difundir información básica acerca de los procesos de enseñanza y aprendizaje.  |
|   | *Diseñar y utilizar estrategias formales e informales<br>*Evaluar los procesos de aprendizaje de los alumnos y de la Institución | Seguimiento de las tareas de alumnos y docentes: observaciones de clases y otras situaciones escolares, análisis de producciones, revisión de planificaciones docentes, etc.                    |
| *Construir lógicas y dinámicas de trabajo institucionales:  | . Establecer redes de trabajo ínter e intrainstitucionales   | *Disponer los medios para contar con estados administrativos actualizados y al servicio de la dinámica institucional.   |
|   | Favorecer y crear espacios institucionales   | “repensar” la cultura institucional y (tiempos, espacios, agrupamientos, etc.) y al “sujeto pedagógico”   |
|   | *Generar estrategias para la construcción de acuerdos básicos  | Selección, organización y secuenciación de contenidos, a las estrategias metodológicas, a la selección y construcción de materiales curriculares y a los fundamentos y criterios de evaluación. |
| *Brindar asesoramiento pedagógico.  | *Detectar las poblaciones escolares más vulnerables y en riesgo pedagógico   | Decidir líneas de acción que tiendan a la inclusión y a garantizar la obligatoriedad del nivel.   |
|   | *Orientar a los docentes en procesos de integración de estudiantes al grupo.   | Estimular en los docentes el ejercicio de una autoridad justa hacia los y las alumnas.<br>*mantener buenas relaciones vinculares.   |

Esquema de la función directiva en relación con tareas y objetivos

Fuente: Elaboración propia en referencia a la lista de DESBA en DGCE (2005),

pp.1, 2

Este ejemplo de funciones enfocadas en metas a cumplir detalla con precisión como los objetivos del puesto sigue una secuencia encadenada hasta finalizar el proceso. En consideración a esto en los países europeos, se referencia las funciones directivas de la siguiente forma:

- ✓ Gestionar el presupuesto que recibe del Estado y de la Comunidad local.
- ✓ Reclutar y despedir al profesorado, así como animar, asesorar, supervisar y evaluar su trabajo.
- ✓ Animar y estimular la participación de todos los estamentos del centro, alumnos, profesores y familias.
- ✓ Dinamizar los programas de adaptación curricular y de ayuda a los alumnos de integración, más desfavorecidos o inmigrantes.
- ✓ Gestionar el material del centro, el comedor, el transporte, las actividades extraescolares y paracurriculares.
- ✓ Hacer el seguimiento y la evaluación interna de los distintos programas de estudio del centro. (Álvarez, 2003, p 18)

En perspectiva el autor señala algunas prioridades, por ejemplo: la dinamización de los planes y programas, para una adecuada atención en el educando y los centros escolares, ser monitor o portavoz cualidad vinculada a la práctica de la enseñanza de un directivo. Por otra parte la existencia de funciones tradicionales en la dirección, es de tomarse en cuenta ya que (Escamilla, 2006) menciona que:

La concepción tradicional es la que las integra en dos campos: al administrativo burocrático...y las que corresponde al liderazgo pedagógico, es decir; estímulo y apoyo a los que están implicados en la tarea de enseñanza, aprendizaje para conseguir las metas y propuestas y lograr un sistema de cohesión que lo facilite. (p.203)

En este caso estos grandes rasgos para desempeñar la función, prioriza de forma general pero no menos importante las actividades administrativas que se realizan en el puesto y a la vez las pedagógicas hecho que restituye a la función Técnica-pedagógica, otro paradigma a vencer, de tal manera que el directivo debe introducirse en el desempeño de esta función que por lo visto en ocasiones es minimizada, pero por el contrario con estas propuestas se detecta una gran relevancia en la función pedagógica de un centro escolar. Entre tanto el directivo concientizarse que debe conocer y desempeñar múltiples funciones, Por consiguiente:

La profesión no es inmutable. Sus transformaciones pasan sobre todo por la aparición de nuevas competencias (relacionadas por ejemplo, con el trabajo con otros profesionales o con la evolución de las didácticas) o por el énfasis de competencias reconocidas, por ejemplo, para hacer frente a la heterogeneidad creciente de los públicos y a la evolución de los programas (Perrenoud, 2004, p.9)

Es entonces cuando interrelacionamos las funciones directivas de un centro escolar con las competencias a desempeñar, ya que la profesión se vincula claramente con la función y competencias a realizar en el ejercicio del puesto, por lo que estas no pueden ser estáticas si no mantenerse en constante evolución.

#### **2.4 ¿Qué diferencia al directivo misionero de otro nivel educativo’**

Un rasgo que puede diferenciar a un directivo misionero a un directivo de cualquier nivel educativo como primera cualidad enfocada a las competencias desde el contexto directivo es un enfoque que reviste de vital importancia, ya que desde los

centros educativos se proponen estrategias para el mejoramiento del aprendizaje y conseguir la autonomía escolar. Es aquí donde interviene el directivo desempeñando las competencias para realizar su quehacer profesional de las cuales Grupo de Recerca de Centers (GROC en Teixidó, 2007) propone las siguientes:

1. Adaptación al cambio,
2. Autogestión,
3. Autonomía,
4. Compromiso ético,
5. Comunicación,
6. Control emocional,
7. Desarrollo personal
8. Desarrollo profesional de colaboradores,
9. Energía,
10. Fortaleza interior,
11. Liderazgo,
12. Organización,
13. Orientación al aprendizaje de los alumnos
14. Participación,
15. Relaciones interpersonales,
16. Resolución de problemas,
17. Trabajo en equipo (pp. 24-26)

En el establecimiento de las competencias directivas se pueden encontrar infinidad de éstas por lo que en el campo se ha de reducir la brecha para un mejor estudio de tal manera que de cierta forma permite cuestionarse ¿cuáles son indispensables para establecer ciertos parámetros en el directivo escolar de misión cultural? brindar una referencia exacta de competencia directiva puede ser subjetiva ya que debiera estar consensuada mediante un inventario exhaustivo, en tal caso el Profesiograma de SEP-SNTE, menciona que a manera de perfilario dentro de su función dichas instituciones consideran que las capacidades en el jefe de misiones culturales es importante identificarlas por lo que para estas instituciones, las competencias que requieren de mayor relevancia en el quehacer directivo son las siguientes:

\*Conocimiento de los Planes y Programas de Estudio de Educación Básica para Adultos (Alfabetización, Primaria y Secundaria).

\*Capacidad para tomar decisiones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

Tener iniciativa para proponer opciones de trabajo y plantear soluciones.

\*Capacidad para dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

Actitud de respeto compromiso y responsabilidad.

\*Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas con el trabajo. (SEP-SNTE, 2012, p.67)

Es pertinente comentar que el directivo desempeña múltiples competencias en la realización de su función, en consecuencia es imprescindible determinar las actitudes o acciones que lo llevaron a ello, por lo visto el objetivo de ser competente se basa en el poder resolver o solucionar problemas que se presenten, pero para esto el directivo debe poseer valores y autodeterminación en el proceso de sus capacidades. De tal manera que las competencias que un director debe desempeñar en la práctica del puesto están íntimamente ligado a las responsabilidades, que como autoridad de una institución o centro escolar enfoca en el logro de la eficiencia.

De acuerdo con lo anterior se identifica que las competencias de la GROC y SEP-SNTE son similares aparentemente, sin embargo se rescata una diferencia en la que se adjudica a las competencias directivas GROC para aplicarlas de forma general en la función directiva y en el caso de las competencias SEP-SNTE se identifica claramente que se refieren a capacidades enfocadas a una etapa de la vida del alumno adulto por lo que:

Las competencias profesionales y, como consecuencia, las formativas derivadas de la labor de un directivo o gestor que trate con formadores de niños son radicalmente diferentes en muchas dimensiones de las

competencias derivadas de la labor de un directivo o gestor que trate con formadores de personas adultas. (Monclús en Jabonero, et al, 2009, p.140)

Es en este momento que el jefe de misión se introduce en una diferencia tan sutil que es la persona administrativamente responsable de la prestación del servicio educativo y por ende es investido de la autoridad que requiere el puesto, dentro de una escuela que promociona el desarrollo integral del individuo, familia y comunidad. Por lo tanto dentro de sus competencias se abordan las funciones técnicas pedagógicas que ejerce como asesor y orientador del docente para el mejoramiento del aprendizaje con el alumno joven y adulto.

El jefe de Misión Cultural tiene una característica especial, porque al estar en contacto con los alumnos(jóvenes y adultos) en la comunidad, ejercerá su competencia en procurar la autonomía-autosuficiencia del individuo “Promover el mejoramiento económico, cultural y social en la comunidad con el propósito de fomentar el desarrollo individual y colectivo ” (SEP, 1988, p.21) a su vez dentro de su ámbito profesional realiza diferentes acciones interrelacionando con la comunidad escolar y dentro de su contexto propiciando el beneficio al medio ambiente, (Rutter et al. En Sammons, 1998) menciona que “esto implica que se involucra y conoce lo que sucede en el aula, incluyendo el currículo, estrategias de enseñanza y seguimiento del progreso de los alumnos” (p.30)

El director fusiona sus aptitudes, actitudes y valores introduciendo ideas innovadoras, creando armonía con sensibilidad hacia cada individuo. El Jefe de Misión Cultural debe de contar con los elementos de un profesor organizado, analítico y procurador de la enseñanza con el objetivo del:

- 1) Mejoramiento cultural y profesional de los maestros en servicio
- 2) Mejoramiento de las prácticas domésticas en la familia
- 3) Mejoramiento económico de la comunidad, mediante la vulgarización de la agricultura y de pequeñas industrias
- 4) Saneamiento del poblado (SEP, 1984, p.4)

Además de poseer características especiales en sus objetivos como la introducción de la mejora en el alumno a través del aprendizaje de oficios, también debe preocuparse por que la institución genere un cambio a través de sus docentes-alumnos fortaleciendo la mejora integral del individuo innovando en su contexto.

Las funciones del jefe de Misión Cultural son singulares, ya que al estar inmerso en una comunidad rural adquiere un contexto definido de acuerdo a sus actuaciones, por lo que algunas de las tareas que debiera cumplir el directivo de la escuela de misión cultural son específicas del sistema por lo tanto se mencionan las que marcan la diferencia en este nivel, parafraseando el manual de Misiones Culturales para la SEP (1984), se menciona las siguientes:

1. Es indispensable diagnosticar la comunidad a la que se le ofrecerá el servicio para que a su vez instruya del conocimiento adecuado al docente que atenderá a ésta.

2. De acuerdo a los resultados de la investigación realizar un anteproyecto de acuerdo al plan de estudios donde se tomarán en cuenta las necesidades de la comunidad.
3. Construir el plan y programa de estudio para su aplicación en los talleres. (p.23).

A sí mismo, los propósitos del jefe misionero en el puesto de Organizar, dirigir y efectuar las actividades de desarrollo en la comunidad promueve el mejoramiento en todos los ámbitos del aprendizaje. En sí el director de este tipo de institución es el creador de condiciones favorables para el aprovechamiento de los recursos comunitarios, mediante el quehacer de los docentes se promoverán la aprensión de conocimientos, dinamizándolo en la práctica para un bien en común.

En un principio se describe la peculiaridad de un directivo en cuanto a su persona e injerencia sobre el puesto, más aún esta descripción es la antesala de las diferentes acciones de las funciones directivas que existen, las cuales se distribuyen en materias administrativas para su aplicación y ejercicio del jefe directivo, por ejemplo parafraseando el MJMC (1988) son las siguientes: 1.Planeación, 2.Recursos humanos, 3.Control escolar, 4.Extensión educativa, 5.Organizativa, 6. Supervisión, 7.-Técnico-Pedagógica, 8 Recursos materiales.

En conclusión este apartado, visualiza claramente elementos que distinguen al directivo misionero en su función específica, él permea la peculiaridad de estar en contacto con la gente dentro del núcleo escolar en coordinación con los agentes y líderes de la comunidad donde se concentra este centro educativo. La característica esencial del

directivo de acuerdo a su función es emprender acciones de desarrollo económico-social. La íntima relación de éste con la comunidad y colaboración de los alumnos, muestra este servicio dedicado a formar jóvenes y adultos en oficios, rasgos fundamentales de una educación proactiva y filantrópica.

## **2.5 Estableciendo perfiles actuales para el puesto directivo en una Misión Cultural**

El directivo misionero que se perfila para ocupar el espacio de gestión, tiene el compromiso de ajustarse a un nivel de características generales; como de guiar con experiencia y determinación a sus colaboradores, esto origina el manejo de un perfilario de acuerdo al puesto directivo ya que según Messina, Weinberg, Irigoin (1996) menciona que:

Una conducción experta y un desarrollo que precisa ser a la vez técnico y muy participativo. El procedimiento mismo debe, además, llevar explícito su sistema de actualización, puesto que un perfil debe ser dinámico, con posibilidades reales de incorporar los cambios que se perciben como importantes (p.102)

La pertinencia de un perfilario para acceder al puesto directivo con su peculiaridad en el quehacer promueve una conducción en la selección de las características técnicas y de formación que se precisan ejercer en una institución educativa ya que este utiliza “Factores internos y externos que se generan dialécticamente en su práctica directiva para afianzar la estabilidad interna de la organización escolar” (Rodríguez, 2011, p.260) por lo que es indispensable estar preparado para el puesto cubriendo algunas características.

El perfilario para la directores de las Misiones culturales se certificó en 1988, por lo que “se publica un manual de Jefe de Misión Cultural” (SEP, 1988, p.1) para establecer proyectos estratégicos en torno a la prestación del servicio educativo para jóvenes y adultos y su impacto en la comunidad rural. Para el desempeño de la función directiva, se requiere de presentar cierto conocimiento, capacidad y actitud, por tal motivo se establecieron ciertas categorías relacionadas con el desempeño del puesto de tal forma que se mencionan los rasgos relacionados con la materia de:

*figura 4 Cuadro de rasgos directivos en una Misión Cultural*

| MATERIA  | RASGOS EN LA MISION CULTURAL  | ACCIONES VINCULADAS  |
|--|---|--|
| 1. Las funciones asignadas a la jefatura de la misión cultural | Habilidad para manejar de manera armónica las relaciones humanas.   | Aplicación de los principios de liderazgo, motivación y dinámica de grupos                           |
| 2. Planeación.   | Conocimiento sobre planeación y programación adecuada de las actividades que se realizan.   | Aplicación de lineamientos que definen los manuales de organización y procedimientos de la M.C       |
| 3.Técnica-pedagógica   | Conocer la normatividad vigente en la materia, para orientar y motivar al personal docente a cerca de la aplicación, de planes y programa, metodología y apoyo didáctico, técnicas e instrumentos para la evaluación del proceso de orientación | Las vinculación de la teoría con la práctica en la conducción del proceso de orientación-aprendizaje |
| 4.Control escolar  | Conocer y controlar los lineamientos que rigen el proceso de inscripción y registro de educandos, revisión y convalidación de estudios,   | La documentación de los educandos  |
| 6.Recursos humanos y materiales                                | Identificar y manejar el personal y recurso material  | Identificar las necesidades de desarrollo personal y requisición de materiales del centro escolar    |
| 7. organización  | Establecer criterios de operación relativos a la integración y funcionamiento de las comisiones de trabajo y apoyo.   | Tomar decisiones oportunas y adecuadas.  |
| 8. supervisión   | Vigilar que el proceso de orientación-aprendizaje, se desarrolló conforme a las metodologías didácticas y técnicas más adecuadas  | Evaluar de forma sistemática todas las actividades   |

Relación de rasgos directivos de acuerdo a las materias de su función  
 Fuente: Elaboración propia de acuerdo a referencia SEP (1988) pp.35-41

Estos rasgos contemplan los diferentes aspectos que debe conocer el directivo sobre la normatividad de la institución, las leyes que rigen al servicio, el tipo de enseñanza y aprendizaje que se imparte, la formación-capacitación que necesita el docente, establecimiento de metas a mediano y largo plazo para la autonomía de la institución, la forma de administrar el servicio educativo en el manejo de las relaciones humanas en la dirección de la institución, docentes y alumnos.

También es de considerarse que el directivo en la práctica, realiza el proceso administrativo público, el cual es orientado a la satisfacción de las necesidades sociales a través de un servicio a partir de esto se considera que el proceso administrativo implica varias fases de las cuales debe tomar parte y concluir el proceso de tal manera que éste genere los beneficios estimados, ya que parafraseando el MJMC de la SEP (1988) menciona las fases de la administración en la M.C. siendo las siguientes; Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

En este caso el directivo escolar es concebido como una persona coherente, sensible, inspiradora e impulsora de actividades que llevan al mejoramiento del docente, alumno, e institución predisponiéndose a ser competente en la atención es así como “reconoce que la clave de su éxito estriba en el alto nivel de motivación e implicación de sus miembros” (Jabonero, et al, 2009, p.141), como se puede observar estas concepciones del perfil directivo son anteriores a las nuevas reformas del siglo XXI, pero contienen sustentos teóricos que permiten fácilmente construir un currículo

actualizado en miras de mejorar este nivel educativo. Por lo que; “Su perfil profesional quedará delimitado por las competencias que debe desarrollar. En este sentido se necesita una adecuada base teórica y práctica de conocimientos sobre la organización y gestión de centros y programas educativo” (Jabonero, et al, 2009, p.141)

En base a lo anterior, hasta el momento se ha brindado una breve reseña de que el directivo en la Misión Cultural en efecto, éste cuenta con una plataforma bien estructurada, orientada a dirigir una institución, su personal docente alumnos y comunidad, sin embargo estos referentes de años pasados, pueden contribuir a actualizar los perfiles en el directivo teniendo en cuenta que este nivel ha evolucionado al ritmo de las Reformas de la actualidad.

A partir de la Nueva Reforma Educativa del 2011, se implementa el Servicio Profesional docente, el cual a través de ciertos lineamientos presenta los Perfiles y parámetros e indicadores (PPI), para personal con función de dirección y supervisión, de diversos niveles, por lo que Misiones Culturales queda excluido de su contexto natural de educación para jóvenes y adultos, para considerarse en el nivel de primaria Por lo tanto en la imagen del perfilario del 2016 se muestran los niveles siguientes:

Esta imágenes marca la pauta para analizar a profundidad, que las actualizaciones en los perfiles de directivos en diferentes niveles deben ser consideradas de acuerdo al contexto que armoniza y línea a éstos. Por lo que subjetivamente observa

que solo en algunos casos se consideraron los elementos idóneos que cualifican de acuerdo a perfiles los diversos niveles educativos; Sin embargo en miras de homogenizar el nivel educativo de Misiones Culturales ya que está incluido en el sistema de educación Básica, se infiere que se homologó al nivel de primaria. En consecuencia las dimensiones y parámetros que se establecen en ambos niveles son las mismas.

Es importante mencionar que estos perfiles se utilizan para evaluar al docente que promocionará para una plaza directiva, por lo que se requiere de cierto conocimiento del puesto a ocupar, siendo esto pertinente para los fines de eficiencia y eficacia en la prestación del servicio. En el marco del plan de la reforma educativa estos perfiles son delimitados con el fin de estimular la formación profesional de un directivo o un docente en vísperas de proponerse a un puesto directivo, cada una de las dimensiones establecen parámetros que debe reconocer el interesado, para una adecuada aplicación de la gestión las dimensiones corresponden a los parámetros según la SEP (2016-2017) menciona que:

*figura 5 Cuadro de dimensiones para promocionar en el nivel director de primaria*

| <b>Dimensiones</b>   | <b>Parámetros</b>   |
|--|---|
| <b>Dimensión 1</b> funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan   | 1.1 Explica la tarea fundamental de la escuela.<br>1.2 Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.<br>1.3 Explica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.<br>1.4 Explica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.   |
| <b>Dimensión 2</b> Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela   | 2.1 Realiza acciones para organizar el trabajo de la escuela y mejorar los resultados educativos<br>2.2 Establece estrategias para asegurar la Normalidad Mínima de Operación Escolar<br>2.3 Realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos.<br>2.4 Gestiona la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes en los alumnos.<br>2.5 Construye ambientes de trabajo en la escuela donde es posible que todos aprendan.<br>2.6 Gestiona los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela. |
| <b>Dimensión 3</b> Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad  | 3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla<br>3.2 Selecciona estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional<br>3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.   |
| <b>Dimensión 4</b> Un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad               | 4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva<br>4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva<br>4.3 Demuestra las habilidades y actitudes requeridas para la función directiva<br>4.4 Considera en su acción directiva la integridad y seguridad de los alumnos en el aula y en la escuela.   |
| <b>Dimensión 5</b> Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa. | 5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela.<br>5.2 Gestiona la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.<br>5.3 Aporta estrategias al funcionamiento eficaz de la zona escolar y el trabajo con otros directivos.   |

Dimensiones de acuerdos a parámetros en el directivo de primaria y Misión Cultural

Fuente: SEP (2016-2017), pp.32-37.

El director en una escuela de Misión Cultural si bien está anexado al nivel de primaria de acuerdo al perfilario de su quehacer laboral, ejerce sus función en condiciones distintas al nivel básico por lo que resulta necesario que el nivel de Misiones Culturales cuente con la especificidad idónea, del quehacer directivo ya que esto influye en el desarrollo adecuado de la organización y funcionamiento de la escuela, la formación para la vida y el trabajo en jóvenes y adultos, por lo que procurar el desarrollo social, económico y humano en una comunidad através de este centro escolar permitirá establecer un ambiente justo y equilibrado, en miras de mejorar la sociedad en un mundo globalizado.

## **Capítulo 3. Análisis de la investigación**

En este capítulo se identifican resultados del estudio encontrándose con base a las preguntas de investigación, por tal motivo se describe en narrativa un análisis amplio de lo encontrado en el campo; gracias a los datos obtenidos de los diversos instrumentos para la recolección de información mismos que fueron confrontados con la teoría para abordar la investigación desde una perspectiva fundamentada en su contexto.

### **3.1 Las competencias: saberes de un directivo Misionero**

En una escuela de Misión Cultural se forman jóvenes y adultos con el objetivo de educarlos para la vida y el trabajo, permitiéndoles un mejor desarrollo y participación dentro de una comunidad, por lo que es primordial que un centro escolar de esta misión cuente con un directivo que guíe el desempeño de sus funciones técnico-pedagógicas en miras de fortalecer las estrategias de enseñanza-aprendizaje en los docentes y alumnos. Sin embargo, se sabe que es una profesión titánica ya que dentro de sus quehaceres resuelve problemas sumamente demandantes que tienen que ver con la administración del plantel.

Esta ambivalencia de funciones hace cuestionarnos sobre las diversas competencias que el directivo pudiera manejar en su labor técnico-pedagógica, ya que la complejidad de su quehacer le permite manejar diferentes roles, sin embargo; el ámbito pedagógico debe ser esencial dentro de su tarea, de tal forma que el docente encuentre

en el directivo el apoyo técnico-pedagógico que necesita para la mejora de su práctica laboral y éste ayude a favorecer el aprendizaje en los alumnos, en busca de la calidad educativa en un centro escolar.

El campo de las competencias se encuentra inmerso en las diversas ocupaciones de un directivo, de ahí que éstas implican el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos que llevados a la práctica, permiten brindar las soluciones a las necesidades que se presenten en la cotidianidad de su servicio. En relación a lo señalado, el sujeto informante refiere que el término competencias tiene que ver con lo siguiente:

*“Las competencias las considero como la capacidad que se tiene en el desempeño de un trabajo, por supuesto que se incluyen diferentes aspectos como la solución de problemas en el momento en el que suceden utilizando las mejores estrategias profesionales en el desarrollo de habilidades y destrezas que requiere cualquier puesto en este caso en la dirección de la Misión Cultural”  
(E1DIR-L18)*

El informante sabe que las competencias forman parte de su tarea ya que éstas se involucran a la función directiva tratando de dar soluciones idóneas a diversas problemáticas que afronta; éste vincula a las competencias con habilidades y destrezas que necesita para desempeñar su labor, sobre todo porque en ella debe brindar el apoyo profesional que se requiera de su servicio. También reconoce que para llevar a buen puerto sus acciones, debe de utilizar las mejores estrategias profesionales en el desarrollo de su quehacer cotidiano. Aunado a esto el informante señaló lo siguiente:

*“Hay ciertas competencias que caen en cierta naturalidad al desempeñarlas por lo que en ocasiones a veces no se perciben como tal, pero para empezar es*

*necesario tener el conocimiento de las acciones que se van a realizar en la jefatura de Misiones Culturales según la función técnica pedagógica” (EIDIR-L85)*

Las competencias son necesarias para la vida, el informante tiene claro que hay ciertas competencias en el individuo que se encuentran en su esencia, formando parte de su personalidad y actitudes con las cuales se desenvuelve a diario, a causa de esto en ocasiones éstas pasan inadvertidas. Las competencias adquiridas se vinculan con la formación educativa y ejercicio en el desempeño laboral-profesional. Por otro lado, el informante señala que el conocimiento de las acciones propias en una dirección es relevante, ya que en la praxis es necesario integrar lo anteriormente señalado para planear las tareas que se vinculan con el puesto, este proceso le permitirá la búsqueda de mecanismos que le ayuden a cumplir con su función directiva.

La mejora educativa permite en el directivo establecer caminos que lo guíen en la planeación y organización coherente del desempeño de competencias en su función técnico-pedagógica. Ante lo ya señalado es importante mencionar, que una competencia refiere a:

Procesos complejos de las personas que ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y el contexto laboral y profesional), aportando a la construcción de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros) el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) el saber hacer (desempeño basado en conocimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, necesidades personales y los requerimientos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y

espíritu de reto asumiendo las consecuencias de sus actos y buscando el bienestar humano. (Tobón, 2006, p.49)

Las competencias son diversas porque se reflejan en diferentes facetas y situaciones de la vida de cada individuo, éstas integran un comportamiento propio en el cual incluye el saber ser; donde como ser humano indistintamente de su quehacer laboral debe tener el potencial de ser autónomo, reconocerse a sí mismo, estar motivado y saber relacionarse con otros. Con respecto al saber conocer; el directivo en su función técnico-pedagógica desarrolla diversas habilidades y destrezas que se relacionan con el observar, explicar, comprender y analizar múltiples acciones que buscan responder a las exigencias del individuo en una sociedad globalizada, de tal manera que debe plantear soluciones a las necesidades que se presenten en el ejercicio de su función.

Por ello, en el saber hacer el directivo desempeña acciones que se vinculan a su función técnico-pedagógica por lo que imprime en éstas la responsabilidad de guiar y dirigir aplicando diferentes estrategias de apoyo, a un cuerpo de docentes con diferentes actitudes-aptitudes, en un contexto áulico, comunitario diverso y con múltiples necesidades en su labor, es así como el directivo debe de partir de estos aspectos para adquirir conciencia crítica y creativa asumiendo el desafío de ser corresponsable de ejercer eficientemente su quehacer en miras de brindar calidad en su servicio, por lo que es imprescindible estar preparado profesionalmente, ya que de ello depende el éxito de su función tan compleja, de acuerdo con esto Escamilla (2006) comparte la siguiente:

Realizar las labores de dirección de un centro escolar tiene un alto nivel de complejidad, ya que las especificidades propias de una institución educativa, generadas por las características del contexto donde se ubica, la diversidad de los marcos referenciales de los diversos actores que en ella confluyen y por las demandas sociales referidas a la formación de los educandos, hacen que el ejercicio de la práctica directiva requiera de competencias específicas para su desempeño profesional. (p.199)

Por lo anterior, para el directivo con miras a lograr ser competente en los aspectos técnico-pedagógicos que se vinculan a su función le es necesario desistir de los estereotipos directivos y escudriñar fortalezas que lleven al directivo a emprender, innovar, crear y apoyar al docente en el proceso de enseñanza –aprendizaje. Tales competencias se aplican en la movilización de saberes descartando patrones que en ocasiones se ajustan a reglas o normas inflexibles; alejándolo del propósito de su ejercicio en lo pedagógico por ello pensar críticamente marca la pauta para ir más allá de las exigencias de la sociedad, procurando el éxito personal y profesional.

En relación a lo anterior, en el desarrollo de las competencias del desempeño directivo en su función Técnico- pedagógica, sería importante que éste entable una autocrítica minuciosa de su quehacer y se cuestione; ¿Quién soy?, ¿A Dónde voy?, ¿A Quiénes y cómo dirijo?, llegar a esta introspección le permitirá identificar las competencias con las que cuenta y cuáles necesita desarrollar para realizar en buena medida, su función dentro del ámbito pedagógico.

### **3.2 Las competencias del directivo misionero en su función técnico-pedagógica.**

La importancia de desarrollar competencias adquiere relevancia a partir de su inclusión en el desempeño de diferentes acciones en los diversos ámbitos de la sociedad. Por tal motivo, en el campo educativo éstas se vinculan a procesos de conocimientos que promueven habilidades y destrezas que tienen como finalidad el ejercicio de acciones para la enseñanza-aprendizaje por parte de numerosos agentes educativos en los cuales se encuentra el directivo.

En relación a esto último, encontramos la función técnico- pedagógica, que contribuye a establecer una relación de diversas tareas en la enseñanza-aprendizaje que convergen en las acciones primordiales de asesoría y acompañamiento entre el director-docente. De tal manera; que para el directivo demanda liderazgo en su quehacer instruccional, exige compromiso en la gestión de estrategias y requiere de responsabilidad en su labor educativa, situación que le permite cumplir satisfactoriamente la tarea pedagógica con respecto a las actividades del docente.

Por lo tanto la cooperación, trabajo en equipo, compromiso, responsabilidad, control emocional, negociación, toma de decisiones, delegación de responsabilidades, empatía, liderazgo, gestión con los alumnos y vinculación con el entorno o comunidad, son competencias que se hacen necesarias para el directivo con respecto a su función técnico-pedagógica, para profundizar sobre ello desde la práctica, el sujeto de estudio nos comparte lo siguiente:

*“Apoyo a los docentes en diferentes acciones que se realizan en este rubro, contemplando las estrategias de enseñanza –aprendizaje que se requieren. Las asesorías docentes son muy importantes porque es donde establezco una línea de criterios que se deben tomar en cuenta los maestros por ejemplo normas y estatutos, lineamientos, procedimientos y estrategias pedagógicas” (EIDIR-L25)*

Como se puede identificar en lo señalado por el informante, existen diversas acciones vinculadas a la función técnico-pedagógica del directivo en misiones culturales tales como: el asesorar e instruir a los docentes de diversas especialidades sobre estrategias de enseñanza-aprendizaje, a través de criterios que están normados o lineados, en este caso el docente misionero debe tomar en cuenta los días, el horario de atención del alumno, la totalidad de horas teórico-prácticas en su enseñanza, las técnicas didácticas que se deben de utilizar de acuerdo a los módulos de planes y programas, las habilidades y destrezas aprendidas; en fin, la forma de enseñar y evaluar el conocimiento del alumno, estos criterios son importantes en la toma de decisiones del directivo para auxiliar al docente en un eficaz asesoramiento. Sobre el trabajo de asesoría que realiza el informante se encuentra lo siguiente:

*“Tengo unas sesiones los miércoles que las hago de 1 a 2 de la tarde que le llamo academias entonces ahí reviso y voy platicando con cada uno de ellos, le hago una presentación, de acuerdo a lo que observé en su clase con los alumnos en cuanto a debilidades y fortalezas a partir de ahí le queda tarea de su clase claro el maestro reconoce la parte que no está atendiendo porque buscamos y vemos las técnicas didácticas más correctas para brindar buenos resultados educativos” (EIDIR-L62)*

Es evidente que el informante como parte del trabajo en su función técnico-pedagógica, planea y organiza asesorías con los docentes llamadas academias, la función de éstas son fortalecer las tareas pedagógicas del educador para la mejora educativa; por

lo que el directivo pondera la identificación de debilidades y fortalezas como parte del trabajo de asesoría lo cual nos refiere que tiende a utilizar elementos del (FODA) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza, de tal forma que el directivo en su ámbito pedagógico busca sustancialmente el mejoramiento profesional del docente.

El reconocimiento de los elementos que se tienen le permite al directivo señalar al docente acciones que pasan inadvertidas y que son esenciales en su atención educativa, por lo que el directivo busca la reflexión uniendo esfuerzos para apoyar al educador y servir como tutor en las acciones pedagógicas que rindan frutos en su quehacer. Por tal motivo el asesoramiento del directivo permite guiar a éste en la enseñanza aprendizaje, sobre ello Calderón y Barraza (2015) consideran lo siguiente:

- Detectar las necesidades de capacitación y actualización del personal docente del área a su cargo y comunicarlas al inspector general para su atención.
- Verificar la correcta aplicación de los programas de estudio del área correspondiente.
- Verificar que el personal docente de su área elabore y mantenga actualizados sus registros de planeación.
- Asesorar al personal docente en la selección y aplicación de los métodos y técnicas didácticas adecuadas para mejorar el desarrollo de los programas (p.35)

La construcción de una dinámica organizada en beneficio de las funciones educativas le competen al directivo, por lo que es necesario que traslade a la práctica todos los conocimientos, habilidades y destrezas que ha adquirido a través del ejercicio del puesto para contribuir en la detección de necesidades educativas, supervisión de

planes y programas; buscando brindar apoyo en el asesoramiento del docente, fortaleciendo la praxis profesional con miras a mejorar la calidad educativa.

Por otro lado, el directivo misionero se caracteriza por estar en contacto directo con la comunidad brindando servicios educativos que promuevan el desarrollo integral y la participación social en su entorno. De modo que, las diversas acciones pedagógicas emprendidas en mejora de la enseñanza-aprendizaje llevada en un centro escolar entre directivo-docente, define en gran medida la calidad de dicha institución. En tal caso es importante valorar que las tareas de asesoramiento-acompañamiento son indispensables por parte del directivo; ya que éstas se vinculan retroalimentándose entre sí, por ello representan en éste una pieza fundamental para el ejercicio de su función Técnico-pedagógica.

Retomando lo anterior, el informante señala como indispensable el acompañamiento del directivo, en ese sentido se muestra que:

*“Otro aspecto es el acompañamiento que brindo a los docentes en la organización y preparación de un diagnóstico comunitario en el cual se hace una investigación de campo donde hay que identificar las necesidades educativas y desarrollo de una comunidad rural...observo de cerca la forma en como dan una clase el docente... reviso siempre que la metodología que ellos están implementando en los planes y programas la están aplicando, es la adecuada, es la correcta... al final de las observaciones tengo un formato donde llevo el registro de esos datos” (E1DIR-L32)*

Una visión que brinda el informante acerca de las acciones sobre el acompañamiento, deja claro que éste considera guiar a los docentes organizando y

planeando las tareas propias de un diagnóstico socioeconómico que se debe realizar dentro de una comunidad para establecer una escuela de misión cultural, éste dirige las labores en beneficio de la comunidad escolar; ya que detectar necesidades educativas y estimar el desarrollo en la comunidad permite en el directivo misionero, establecer las diversas estrategias de enseñanza aprendizaje para los talleres del centro escolar, por lo que la observación, revisión y análisis de las tareas docentes dentro y fuera del aula sientan las bases para la toma de decisiones en la aplicación correcta de los planes-programas del docente especialista, de igual manera esta acción permite evaluar su práctica educativa.

Por otra parte como un acto preponderante en la tarea de acompañamiento, el informante señala que la acción directiva de observar al docente dentro del aula sienta las bases para visualizar en el educador las acciones pedagógicas que éste realiza, tales como: la metodología de su clase, técnicas didácticas utilizadas, material didáctico, ambiente educativo, participación y asistencia de los alumnos, de tal forma que hacer registros, permite al director disponer de información; para brindar acompañamiento en beneficio del desempeño eficaz y eficiente de la práctica docente. Sin embargo Rodríguez (2011) menciona algunas consideraciones que cualquier directivo debe tener presente al realizar el acompañamiento en su función técnico-pedagógica:

Dentro del acompañamiento y en virtud de enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, la observación de las prácticas que ocurren en la sala de clases y que implican una interacción directa entre profesor y acompañante, la acción de observación tiene carácter prioritario, que se

realiza en el acompañamiento. La observación de clases es un método empírico de investigación, que se utiliza con frecuencia en la evaluación del desempeño docente. En ella se analizan las características de la actuación del profesor y sus alumnos en el contexto real en el que tiene lugar el proceso educativo, evitando realizar inferencias acerca de lo que verdaderamente sucede en las salas de clases.(p.262)

El acompañamiento es una acción que fortalece al directivo para mejorar las estrategias de enseñanza en el docente; de ahí, que él adopte la técnica de observación en clase para evaluar la labor pedagógica del educador con los alumnos, esta acción permite dimensionar en el directivo las actuaciones que realiza el educador en el desempeño de su quehacer, a decir de esto el acompañamiento adquiere relevancia ya que de éste modo se puede observar en tiempo real lo que ocurre en el salón. Es así como estas acciones conducen al directivo a la búsqueda de técnicas pedagógicas que empoderen a éste en el desempeño de su labor.

Por lo antes mencionado, es importante señalar que el registro de las observaciones hechas por el directivo son esenciales para realizar su función técnico-pedagógica, en ello mucho ayuda que el director tenga la claridad sobre aspectos a observar de la clase que imparte el docente, de tal manera que puede o no hacer uso de un formato y simplemente hacer una toma de notas que le permitan llegar a un análisis de aspectos que definen el desempeño del educador, esto provee al directivo responder adecuadamente ante sus actuaciones evitando distorsionar el objetivo de las acciones de acompañamiento.

Otra de las actividades que realiza el directivo en relación con las acciones de asesoramiento-acompañamiento es el Consejo Técnico Escolar (CTE), que se retoma para todos los niveles educativos y forma parte de la fortaleza del directivo, docente y alumno en la mejora escolar, de tal manera que en una escuela de misión cultural, se lleva a cabo bajo la siguiente premisa, que señala el informante:

*“También organizo y dirijo el CTE, reuniones de planeación de actividades cocurriculares y evaluación de la Misión Cultural... También en ese espacio organizo asesorías entre maestros... cuales la intención es que los maestros cada mes delego la responsabilidad de que hagan un periódico mural y que ellos estén a cargo del acto cívico del mes correspondiente.” (E1DIR-L58)*

Por otro lado el informante tiene claro que el jefe misionero así como sus homólogos en otros niveles educativos dirige el CTE, a decir de éste el que se maneja en nivel básica es modificado para su aplicación en misiones culturales por lo que las asignaturas que se manejan comúnmente en una escuela primaria; como por ejemplo: español, matemáticas, ciencias entre otras; en una escuela de misión cultural de capacitación de jóvenes y adultos son en base a disciplinas como: de la salud, construcción, mejoramiento de la vivienda, etc., por lo que sus módulos se refieren al conocimiento que deben adquirir los alumnos en cada especialidad, por lo que el directivo toma como base la guía del Consejo Técnico Escolar modificada, para dirigir esta reunión pedagógica en una escuela misionera (Ver Anexo 2).

El informante señala que como directivo realiza acciones de organización y planeación actividades cocurriculares que se realizan para desarrollo de la comunidad;

esta labor altruista distingue a esta escuela de capacitación para jóvenes-adultos de otros sistemas escolares, de tal forma que el directivo con ayuda del especialista, estructura sistemáticamente los trabajos que tienen que ver con la participación y el progreso comunitario que se realizarán en el transcurso del ciclo escolar. Ponderar estas acciones permite evaluar al mismo tiempo los conocimientos, habilidades y destrezas del alumno, este proceso en la atención de la enseñanza-aprendizaje requiere de organización, planeación y ejecución entre directivo-docente. Por tal motivo el utilizar diferentes estrategias pedagógicas por parte de éste, apoyarán al docente en su enseñanza cotidiana, condicionándolo a:

Centrar su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes. (Rodríguez, 2011, p.258)

Las acciones de asesoría y acompañamiento que desempeña el directivo en su función técnico-pedagógica, requieren el ejercicio de ciertas competencias entre las cuales se pueden identificar: la mediación en la toma de decisiones y consideración de opiniones para establecer criterios en la enseñanza-aprendizaje confirmando el apoyo y auxilio que se le brinda al docente, la colaboración y participación que imprime el directivo en las diversas acciones refleja el trabajo en equipo y la realización de un diagnóstico de necesidades pedagógicas son competencias que favorecen el crecimiento de la comunidad educativa.

Lo anterior permite identificar a la **competencia analista institucional**, de la cual se establecen objetivos o metas para la mejora de la calidad del centro escolar, también se indica que el directivo retoma en cualquier situación los parámetros de planificación, organización, ejecución y evaluación, necesarios en la toma de decisiones; esta competencia que en repetidas ocasiones desempeña el directivo ofrece múltiples fortalezas en el ejercicio de su quehacer.

Una competencia igual de relevante es la relación **interpersonal, comunicación e información**, necesarias en las diferentes labores del directivo, estableciendo un parte aguas en el consenso la aprobación y el liderazgo que debe de ejercer en todas sus tareas pedagógicas. En tal caso las competencias se perfilan como capacidades esenciales para la obtención de resultados que permitan el avance educativo de un centro escolar. Es así como las competencias en el ejercicio de la función técnico-pedagógica del directivo tiene que ver con lo siguiente:

Es un aptitud que rebasa la simple posesión de conocimientos y destrezas y abarca: a)competencia cognitiva, que implica el uso de teorías, conceptos y de conocimiento tácito informal obtenido por la experiencia; b)competencial funcional, relativa a destrezas o saber hacer, es decir, los que se debe saber hacer para trabajar en un sector determinado; c) competencia personal, que consiste en ser capaz de reaccionar ante situaciones específicas, y d) competencia ética, que conlleva la posesión de determinados valores personales y profesionales.(OCDE en Blas, et al,2009,p33)

Las funciones directivas exigen, en la persona que las desempeña la expansión de sus saberes, por lo que esto implica en el directivo explorar sus **competencias**

**cognitivas**, para echar mano de sus conocimientos; empíricos -científicos, teóricos- prácticos y planear metas a corto, mediano o largo plazo. Mientras que la **competencia funcional** se involucra en la capacidad y disposición para favorecer, asesorar, acompañar y apoyar desempeñando su quehacer; de igual forma **la competencia personal** se enfoca en buscar soluciones a las necesidades que se presenten, procurando el bien común con la práctica de la competencia ética basada en la utilización de valores personales y profesionales. Es visto que las competencias en el directivo son imprescindibles por lo que el informante reconoce que en sus acciones se encuentran las siguientes:

*“Bueno te voy a dar una lista de competencias...yo me baso en esto para sus asesorías entonces por ejemplo:  
diagnostico la necesidad del centro escolar en la comunidad con los profesores.  
Promuevo la armonía entre docentes y alumnos.  
Capacito a los docentes en diversos temas vinculados con los talleres.  
Oriento a los profesores en la solución de diferentes problemáticas con los  
118.alumnos y comunidad.  
Trato de comunicame eficaz y eficientemente en las asesorías, indicaciones y con los docentes y alumnos por lo que utilizo el dialogo, consenso y propuestas ya sea escritas o verbales.  
Incluyo a los docentes en todas las actividades socioculturales y cívicas para proyectar a la comunidad con sus acciones pedagógicas  
También coordino acciones de seguimiento y evaluación en las muestras pedagógicas que preparan los profesores con los alumnos.  
Delego responsabilidades en la toma de decisiones del docente para atención del alumno, claro para llegar a esto primero organizo una reunión y en colectivo docente deliberamos que estrategias nos funcionara y cuales no han funcionado.  
Dirijo el CTE y ahí se exponen experiencias tanto positivas como negativas en la atención del alumno. Y evaluó fortalezas y debilidades”(E1DIR-L113)*

El informante afirma que las competencias están ligadas a las acciones de acompañamiento-asesoría que se realizan en la función técnico-pedagógica y por ende el directivo las identifica en la tareas que ejerce; en esta simbiosis, discernir una de otra

pareciera imposible, pero en este caso el directivo aclara que el conocimiento, habilidades y destrezas son capacidades que se demuestran en el desempeño de la práctica. Por tal motivo éste expone una lista de competencias relacionadas con sus acciones de asesoría-acompañamiento; en este caso, para fines de establecer una vinculación coherente entre éstas y las competencias, se presenta una tabla relacionando al referente empírico-teórico, de tal manera que Teixidó (2007) categoriza las diversas competencias que se pudieran encontrar en las acciones directivas, respecto a ello tenemos lo siguiente:

Tabla 3 Categorización de competencias en la función Técnica-Pedagógica

| REFERENTE EMPIRICO                                    | REFERENTE TEORICO                    | REFERENTE EMPIRICO                          |
|---|--------------------------------------|---|
| <i>ACCIONES DE ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORIA</i>          | CATEGORIAS DE COMPETENCIAS           | <i>COMPETENCIAS DIRECTIVA DEL MISIONERO</i> |
| <i>Diagnostica</i>                                    | Gestión                              | Autonomía                                   |
| <i>Coordina reuniones</i>                             |                                      | Compromiso ético                            |
| <i>Planea metas</i>                                   |                                      | Organización                                |
| <i>Evalúa</i>   |                                      | Resolución de problemas                     |
| <i>Seguimiento</i>                                    |                                      | Capacita para la mejora                     |
| <i>indicaciones</i>                                   |                                      | Planificación de proyectos                  |
| <i>Asesora</i>  |                                      | Negociación, mediación                      |
| <i>Capacito y oriento a los docentes</i>              |                                      | Organización de recursos                    |
| <i>Promuevo armonía</i>                               | Desarrollo humano o interpersonal    | Control emocional                           |
| <i>Incluyo a los docentes</i>                         |                                      | Inclusión                                   |
| <i>informo eficaz y eficientemente</i>                |                                      | Comunicación                                |
| <i>Dirijo reuniones</i>                               |                                      | Diálogo, consenso                           |
| <i>Toma en cuenta propuestas</i>                      |                                      | Empatía                                     |
| <i>Deliberamos que estrategias</i>                    | Liderazgo institucional y pedagógico | Delegación de responsabilidades             |
| <i>Dirijo el CTE</i>                                  |                                      | Trabajo en equipo                           |
| <i>Seguimiento de normas y lineamientos</i>           |                                      | Analítico                                   |
| <i>Delego responsabilidades</i>                       |                                      | Negociación                                 |
| <i>Dirijo reuniones</i>                               |                                      | Promueve el desarrollo profesional          |
| <i>Evaluó fortalezas y debilidades</i>                |                                      |   |
| <i>Actualizarse en competencias</i>                   | Profesional                          | Pensamiento analítico                       |
| <i>Asistir a cursos de adiestramiento de asesores</i> |                                      | Autoreflexivo                               |

Nota: Elaboración propia con base al referente empírico considerando la categorización de competencias directivas misioneras, desde la postura de, Campo y Poblete en Teixidó (2007), pp.21-23

La tabla permite identificar a detalle la vinculación sobre las competencias en el directivo, por tal motivo los aspectos como: **acciones de acompañamiento-asesoría, categorías de competencias y competencias del directivo misionero;** brindan un repertorio de competencias directivas que al relacionar estos aspectos ofrecen un panorama claro en el desarrollo del quehacer directivo; es así que esta estrecha correspondencia entre las competencias y las acciones de acompañamiento-asesoría identifica lo que el directivo sabe de competencias y lo que practica en el ejercicio de su función para la mejora en el proceso educativo.

El informante señala que las funciones Técnico-Pedagógicas del directivo involucran tareas que requieren la organización, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación son esenciales en la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje, de tal manera que el directivo debe guiar la toma de decisiones y coordinar al colectivo docente para realizar reuniones donde comparta y delegue responsabilidades para construir acciones que ofrezcan mejorar la calidad educativa.

El análisis de aportaciones por parte del informante, permitió identificar información sobre competencias, que éste pone en juego en las acciones de asesoría y acompañamiento dentro de su función técnico pedagógica, una de ellas con base a la perspectiva de Teixidó tiene que ver con la **competencia gestiva** en un centro escolar involucra facilitar la toma de decisiones y emprender estrategias de cambio, sobre ello el directivo nos compartió:

*“Utilizó la promoción de los diferentes talleres para la inscripción en caso que algún taller no logre su meta de inscripción 30 alumnos, las visitas domiciliarias...pero para llevar a cabo esto necesitamos de reunirnos todo el colectivo docente y en la dirección se dirige la estrategia que se utilizara para lograr esto” (E1DIR-L90)*

El directivo señala que la competencia gestiva en un centro escolar implica en éste, facilitar la toma de decisiones y emprender acciones de promoción en cuanto a la meta de atención educativa, el gestor en colaboración con el educador realiza visitas domiciliarias para sensibilizar a la comunidad en general a capacitarse en dicho centro escolar, estos requerimientos son necesarios para brindar educación integral en la comunidad, siendo el objetivo principal de la institución que dirige. Estas acciones refieren una visión real de la gestión en el rol de apoyo pedagógico del directivo, de tal manera que; como responsable de un centro escolar debe de dinamizar los procesos en competencia de gestión, en relación a esto Antúnez (2003) menciona lo siguiente:

Se pretende conseguir que los docentes sean protagonistas de su propia práctica profesional y responsables de las decisiones que se toman en la escuela, bien tengan éstas que ver con la metodología didáctica, la administración de los recursos materiales o económicos o el gobierno general de la institución. En la gestión, por lo tanto, participan todos y todas, aunque en grados y formas diferentes en función de cada ámbito (académico, administrativo, de gobierno, etcétera. (p.53)

Ejercer la función técnico pedagógica involucra el ámbito académico, por lo que exige del directivo guiar al educador en su tarea pedagógica y formular estrategias didácticas propositivas para la adecuada atención de los alumnos, estos elementos benefician su labor educativa; ya que el directivo debe conducir adecuadamente al

profesor en el empoderamiento de su propia práctica, por tal motivo docente-directivo son partícipes del trabajo y la competencia de gestión en el campo pedagógico.

Por otro lado, la **competencia interpersonal** condiciona al directivo en su función técnico-pedagógica al manejar personal humano, por lo que éste debe mostrar en su labor diversas actitudes que tienen que ver con rasgos de carisma y personalidad, debe manifestar la capacidad de influenciar al docente o grupo de profesores para emprender tareas propias de su labor, es así que al directivo en su rol técnico pedagógico le fortalece o ayuda a contar en momentos, con dichos rasgos para lograr participación y colaboración de la comunidad escolar con el fin de orientar e incidir en la mejora educativa. Sobre ello el informante expresa que:

*“trato de comunicarme eficaz y eficientemente en las asesorías, indicaciones y con los docentes y alumnos por lo que utilizo el diálogo, consenso y propuestas ya sea escritas o verbales” (E1DIR-L124)*

En relación a esto se pudo observar en diversas situaciones lo siguiente:

*“Conforme el directivo comentaba las observaciones, hacia pausas para que los docentes pudieran participar, le da oportunidad a cada docente de deliberar sobre su plan para que utilice la mejor estrategia en el logro del objetivo deseado: La capacitación del joven y adulto para la vida y el trabajo” (O1DIR-L164)*

Estas actitudes reflejadas en el directivo permite observar que en el quehacer de éste es mantener y buscar la colaboración y organización del equipo docente, por lo que él debe manejar con cierta intención las emociones de su equipo de trabajo, procurando

la cordialidad y convivencia que lleve a mantener el orden y equilibrio emocional en una sesión donde todos los actores intervienen. Al respecto se menciona que:

Cultivar un ambiente de interacción entre los profesores que sea flexible y que promueva el trabajo en equipo, así como un tipo de comunicación interpersonal que refuerce el deseo de mejorar, que reconozca la energía física y psicológica que cada uno, compromete en el esfuerzo colectivo. (González, Nieto, Pórtela, 2003, p.257)

Dentro del quehacer directivo en el ámbito educativo, es preciso conformar un equipo que construya relaciones estrechas de comunicación, esto se logra con base al esfuerzo de conjunto siguiendo como directriz la motivación del directivo, ya que depende de éste el establecimiento del ambiente laboral.

Lo ya mencionado, fortalece en mucho el **liderazgo institucional del directivo**, donde éste debe promover el seguimiento de normas y lineamientos buscando mejorar en pro de mejora continua a las diferentes acciones de enseñanza- aprendizaje.

Cabe mencionar que el directivo misionero aplica en el ejercicio de su labor pedagógica el trabajo del CTE, la revisión de planes-programas, la organización de reuniones académicas y la participación colaborativa de la comunidad, para cumplir con los requerimientos de una institución escolar. En relación a lo que el directivo debe de realizar como parte de esta competencia se señala lo siguiente:

-Coordinar la investigación participativa con la comunidad para conocer con más detalle las necesidades locales para elaborar el plan de trabajo.

- Coordinar la creación del consejo técnico y presidirlo para que este órgano vigile el correcto desempeño metodológico de los integrantes del equipo Misionero, que asegure un adecuado desarrollo del proceso de aprendizaje del educando adulto.
- Promover la integración del comité pro desarrollo comunitario y de otros organismos necesarios que emanen de las asambleas comunitarias.
- Establecer y acordar acciones de colaboración con autoridades locales, líderes comunales y organismos que sean necesarios para el cumplimiento de las metas en el plan general de trabajo de la Misión. (SEP, 1988, p.108)

Como se puede corroborar, el directivo ejecuta tareas que tienen que ver con la competencia institucional ya que pertenecer al ámbito educativo induce a seguir normas en la práctica técnico-pedagógica, de las que se desprenden coordinar investigaciones, dirigir el CTE, integrar comités de desarrollo comunitario y colaborar con todas las autoridades donde se incluye la escuela de misión cultural, esta competencia directiva vigila las demandas y necesidades del educador para su adecuada práctica docente, en cumplimiento de la normatividad.

Una institución educativa requiere competencias de un líder, por tal motivo el directivo misionero se magnifica de acuerdo a sus **competencias de liderazgo pedagógico**, guardando una correlación con la competencia de liderazgo institucional, ya que al realizar un proceso educativo sistemático es necesario seguir ciertas normas para influir positivamente en el educador, por lo que el directivo debe proponer metodologías de atención en el aula. En relación a esto último como parte de la competencia en el liderazgo pedagógico, el informante al ser observado dejó ver lo siguiente:

*“El director se levanta del escritorio y comenta de acuerdo a sus anotaciones/ profesores es importante que ustedes estén conscientes de que las clases teóricas son importantes ya que el conocimiento que se le brinda al alumno es esencial para el desarrollo de sus habilidades y destrezas que desempeñara en la práctica de su especialidad, por eso es preciso implementar las clases teóricas, es más vamos a disponer de cierto tiempo para construir bien el plan de estudios, yo estoy consciente de que cada especialidad es diferente en la forma de atención pero la teoría si se debe dar, vamos a revisar el programa de estudios y sobre este distribuirán las horas de teoría de cada asignatura del taller... Conforme el directivo comentaba las observaciones, hacia pausas para que los docentes pudieran participar, le da oportunidad a cada docente de deliberar sobre su plan y que utilice la mejor estrategia para lograr el objetivo deseado la capacitación del joven y adulto para la vida y el trabajo” (OIDIR-L124)*

Este referente permite identificar que el directivo al guiar a los docentes es capaz de tomar decisiones y acuerdos, de sensibilizar a los maestros para que reflexionen y emprendan las tareas pedagógicas en beneficio de la atención educativa, por lo que éste tiene la posibilidad de influir pedagógicamente en los docentes y establecer lineamientos en cuanto al proceso de enseñanza-aprendizaje.

El directivo misionero al poner en práctica sus competencias de liderazgo, debe organizar y planear en relación a las acciones de asesoría-acompañamiento en su quehacer técnico-pedagógico, reconociendo la diversidad de los talleres, buscando inducir al docente a revisar conjuntamente los programas de estudio, ya que éstos exigen la correcta distribución e inclusión de horas teóricas según la asignatura de las clases, esta acción muestra que el directivo busca la participación activa del educador para fortalecer su práctica docente. Lo anterior de acuerdo al MJMC la SEP (1988) menciona lo siguiente, “Establecer en la Misión Cultural a su cargo, actividades que permitan la mayor vinculación de la teoría con la práctica en el proceso de orientación aprendizaje”

(p.37) es así que se confirma una vez más que el directivo es un elemento importante en la conducción de estrategias pedagógicas.

Se observó también en el directivo que al realizar reuniones pedagógicas, permite la participación dinámica del cuerpo de maestros e invita a proponer estrategias de metodología didáctica para la mejora en la atención del joven y adulto; ya que es preciso partir de los conocimientos teóricos, para que éste desarrolle habilidades y destrezas en la práctica especializada de un taller de Misión Cultural. Sobre esto se ha señalado lo siguiente:

El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento. (Rodríguez, 2011, p. 256)

Es claro que cualquier directivo en la búsqueda de ser un líder pedagógico, debe ejercer su dominio en el apoyo y asesoramiento del educador, por lo que él está en posibilidades de inducir al docente a contribuir en el seguimiento de objetivos y metas educativas que mejoran sustancialmente la calidad de la enseñanza-aprendizaje. De tal manera que; formular, dar seguimiento, evaluar planes, programas y estrategias pedagógicas deben ser la prioridad del directivo en su función técnico-pedagógica; ya que cumplir con estos requerimientos fortalecerá el desempeño adecuado de la enseñanza en el docente. Por tal motivo, es esencial que las competencias de líder pedagógico establezcan una organización efectiva y eficiente en el colectivo docente.

### **3.3 Dificultades en el desempeño de las competencias directivas en su labor**

#### **Técnico-Pedagógica.**

La participación colaborativa de la comunidad escolar es esencial; ya que esto, garantiza el orden, la organización y el éxito educativo del directivo. De tal manera que el directivo debe de dirigir y controlar eficazmente los conflictos que se presenten en el desempeño de sus competencias, por ello, mediar con diferentes propuestas en la toma de acuerdos entre cuerpo docente- directivo es una tarea que requiere audacia en el que dirige las acciones de acompañamiento-asesoría vinculadas a la función técnico-pedagógica.

Por lo que el desempeño de las competencias como: promover la tolerancia, autocontrol y negociación en la realización del trabajo colaborativo en los educadores, deben de ser parte de la función directiva para impactar en procesos de cambio, es de saberse que el colectivo docente mayormente desempeña su labor educativa en solitario con los alumnos; condicionando a éste en presentar ocasionalmente sentimientos de pertenencia individualista y de diversas actitudes multifacéticas al realizar trabajos colaborativos, representando una problemática que el directivo afronta comúnmente y lo lleva a la situación de conciliar personalidades con diversas aptitudes y actitudes; de tal manera que hace necesario la formación y autorreflexión que lo ayude a lidiar con este tipo de dificultades. De acuerdo con lo anterior, Antúnez (2000) comenta lo siguiente:

Los profesores que han superado posturas individualistas o insolidarias son los que han sabido “salir” del ámbito reducido de su aula y adquirir una visión más global de lo que supone un trabajo dentro de un conjunto de actuaciones que desarrollan todos los profesores con todos los alumnos y alumnas. (p.15)

or lo anterior es indispensable considerar que la autorreflexión en el directivo sienta las bases para motivar aspiraciones de formación en su quehacer, ya que el informante refiere en ocasiones que existen dificultades en las funciones directivas para instaurar en su competencia el trabajo de conjunto y colaboración de las acciones en la función técnica-pedagógica, con respecto a esto se señala lo siguiente:

*“Conciliar diferentes conductas de los profesores y pensamientos pero la mayoría de las veces llegamos a acuerdos democráticamente, la verdad para llegar a esta forma de trabajar tuve que trabajar primero en mi persona porque también en ocasiones era intransigente y quería que siempre se hiciera lo que quería, pero para esto recibí diferentes capacitaciones en competencias, formación de tutoría, adiestramiento en estrategias didácticas y otros que no tengo a la mano” (E1DIR-L94)*

El informante identifica al realizar su labor directiva diversas personalidades e ideologías en el cuerpo docente, por lo que reflexiona que en el ejercicio de su función técnico-pedagógica debe lograrse acuerdos democráticos entre docentes. El directivo reconoce que para lograr persuadir al colectivo docente en la mejora de sus relaciones humanas, consideró la necesidad de auto-reflexionar y buscar apoyo; ya que en ocasiones enfrentaba cierta dificultad para ser empático y tolerante con las diferentes conductas que presentaban el personal escolar, por lo que prefería imponer su voluntad sin importar opiniones de otros y en ocasiones solía tener conflictos entre compañeros al

compartir propuestas sobre la práctica educativa. Sobre ello teóricamente se sugiere lo siguiente:

La actuación competente del directivo ante una situación compleja (un ataque verbal por parte del compañero, la toma de decisión en un claustro, la negociación de la plantilla del profesorado, la obtención de recursos adicionales para un proyecto, etc.) se caracteriza por la capacidad de identificar los recursos que tiene a su alcance: conocimientos, aptitudes, valores, informaciones, rasgos de personalidad, habilidades... Si los posee y es consciente de ellos puede movilizarlos y ponerlos en acción cuando la situación lo requiera. (Teixidó, 2007, p.5)

De igual manera llegar a un buen control de la comunidad escolar en cuanto a convivencia, colaboración y tolerancia; pone en juego el manejo de emociones como parte de las competencias aprendidas en el trayecto de la vida; sin embargo con una adecuada capacitación o formación fortalece en gran medida la búsqueda de estrategias en el manejo adecuado de conductas, tratando de influir positivamente en la inteligencia emocional de un individuo, esta acción del directivo contribuirá en un buen ambiente laboral, generando con esto la colaboración del equipo de trabajo que redundara en una producción ilimitada de propuestas académicas.

En tal caso, la formación y capacitación es esencial en el desarrollo de capacidades directivas para el manejo del colectivo docente, por lo que se espera que éste:

Debe estar en constante actualización y formar parte de algún curso que le permita continuar con su crecimiento profesional; asumir la responsabilidad por mejorar el desempeño actual y futuro, mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o el mejoramiento

de las habilidades, lo que se verá reflejado en el ejercicio de su función cotidiana. La formación permanente busca mejorar el desempeño futuro de la organización escolar en actividades tales como asesorar y satisfacer las necesidades de su colectivo docente y de todos los usuarios. (Trejo, 2014, p. 2)

Es importante que el directivo se comprometa y decida actualizarse o formarse de acuerdo a sus necesidades para acrecentar sus saberes, en miras de establecer una **competencia profesional** que permita controlar, conducir y prevenir dificultades en el desempeño de su función técnico pedagógico. Enriquecerse de conocimientos permitirá en el directivo mejorar las actitudes y progresar en sus habilidades-destrezas coadyuvando en el ejercicio de sus acciones de asesoría-acompañamiento, de tal manera que la constante actualización, capacitación y formación involucrara al directivo en la toma de decisiones para fomentar el trabajo armónico en relación a la convivencia y colaboración entre los docentes. Situación que lo puede llevar a empoderarse para hacerse frente a dificultades de forma satisfactoria.

De acuerdo a lo anterior, las competencias profesionales brindan herramientas necesarias para desempeñar un buen servicio del quehacer directivo; por lo que éste debe tener voluntad de adquirir cierta actitud frente a la vida y trabajo, ya que guiar los complejos procesos multidisciplinarios de un centro escolar exige de entrega en sus labores técnico- pedagógicas, de tal forma que se ha compartido lo siguiente:

La actitud y el compromiso de los equipos directivos han sido determinante para el éxito de la puesta en marcha, en la calidad del proceso organizativo, en la previsión de las dificultades y en la solución

de los problemas e imprevistos que han surgido. Han sido los verdaderos protagonistas del cambio (Teixidó, 2007, p.173)

Indudablemente lo señalado por Teixidó son aptitudes y competencias necesarias ante cualquier dificultad que afronte el directivo, así mismo; el dirigente requiere de manejar diversas emociones que en ocasiones escasamente está preparado para ello, por lo que dirigir un grupo de docentes con base a un trabajo solidario, colaborativo e inclusivo que conduzca a brindar un servicio educativo eficaz y eficiente, resulta indispensable formarse también en las relaciones interpersonales, ya que es una competencia más que fortalece el quehacer del director en un centro escolar.

Con respecto a lo anterior, persuadir al directivo de la necesidad de adquirir múltiples saberes para la praxis en un nivel profesional y prever dificultades en su quehacer, pudiera ser competencia de la autoridad como tal o de una decisión propia del director, ya que basar el desempeño de esta función en experiencias vividas, pudiera ser una condicionante para la disminución de su eficiencia laboral. Por lo tanto asumir el cargo con cierto perfil de formación, capacitación y actualización profesional en gestión y liderazgo, permite en gran medida asumir la tarea encomendada con más elementos para resolver conflictos y hacer de ésta una labor menos difícil.

Sin ir más lejos, quién asume un puesto directivo como parte de vivencias cotidianas enfrentará la situación de aprender del error y ensayo, condicionando en su quehacer ciertas dificultades para guiar y dirigir a un grupo de docentes este evento lo

predispone a disponer de mayor energía y tiempo para solucionar las problemáticas que surjan en su quehacer. El hecho es que en la actualidad la mayor parte de los directivos en un centro escolar escasamente cuentan con la formación para asumir el puesto. De tal manera que el informante permite corroborar en el campo lo antes mencionado, por lo que éste menciona lo siguiente:

*“Tengo 28 años en el servicio 10 años como docente y 18 de director, lo que me ha ayudado aprender de mis errores. Porque así como yo he adquirido experiencia en el transcurso de mi trabajo educativo, también a los profesores de mi misión... Aunque mi antigüedad me ha dado experiencia en mi puesto, he tenido que llevar cursos para mejorar en mi práctica profesional y el conocimiento no acaba y diariamente aprendemos algo nuevo y tenemos que estar actualizándonos continuamente.(EIDIR-L187)*

Las autoridades educativas por mucho tiempo en diferentes niveles se han ajustado al paradigma de promover a un docente por su antigüedad laboral al cargo de directivo de un centro escolar, para guiar el destino de una escuela, por lo que su escasa formación en competencias propias del quehacer, puede generar condiciones en las que estos aún con sus años de servicio tengan vagas expectativas de un buen desempeño en la labor directiva.

Por lo antes mencionado, el informante menciona que a través de la práctica cotidiana ha logrado el ejercicio de la función directiva al igual que ocurre con sus compañeros en la enseñanza, en este largo camino el directivo comprende que todos los días debe enfrentar conocimientos nuevos, por lo que ha accedido a capacitarse en diferentes disciplinas, como cursos para mejorar su práctica profesional, esta relación

que guarda entre lo empírico, lo práctico y lo formativo fortalecen en el directivo los conocimientos y aprendizajes para alcanzar un buen resultado en su práctica laboral.

Que si bien el director se ha capacitado y adquirido conocimiento a través de experiencias vividas, es indispensable de la formación específica en el puesto, lo que ayudará a éste en gran medida a eficientar su labor y dar solución a conflictos que pudieran presentarse en el desempeño directivo. De tal forma que Jabonero et al. (2009) menciona que:

Los gestores, coordinadores y responsables en general de programas, proyectos y acciones de educación para adultos han de formarse además en una serie de competencias derivadas directamente de su propia función social y formativa. En este sentido necesitan una adecuada base teórica práctica de conocimientos sobre la organización y gestión de centros y programas educativos. Necesitan además un particular dominio, permanente en actualización, de la organización y diseño de programas formales y no formales (p.141)

Proponer a un directivo como gestor adquiere relevancia, ya que su función debe de facilitar las tareas propias de la comunidad escolar, por tal motivo asumir la responsabilidad de dirigir un centro escolar de capacitación para la vida y el trabajo en jóvenes y adultos prioriza, el manejo de diversas competencias que en su carácter de gestor debe movilizar para el logro de la mejora educativa y el desarrollo socio-económico de la comunidad.

Ya que estar preparado para prevenir dificultades en el desempeño de sus competencias predispone al directivo tener la voluntad de ser autocrítico, autoreflexivo y

responsable, para ofrecer mejores expectativas de desarrollo en las acciones que competen a su función técnico-pedagógica.

## Conclusiones

Es necesario enfatizar que el quehacer directivo misionero es complejo pero esencial en el desarrollo de la autonomía escolar, por lo que éste enfrenta la disyuntiva de ejercer funciones sumamente demandantes, siendo imprescindible el desempeño de competencias para ejercer su labor técnico-pedagógica, en la mejora de la calidad educativa.

Por otro lado, la distinción de una escuela de Misión Cultural descansa esencialmente en la capacitación para la vida y el trabajo de jóvenes-adultos, de tal manera que el desempeño directivo busca la práctica de diversos saberes y competencias para llevar a buen puerto las funciones de asesoría-acompañamiento en el docente, ya que la procuración adecuada de estrategias didácticas en la enseñanza-aprendizaje promueve la autosuficiencia del alumno, hecho que lo vincula a impulsar el desarrollo socio-económico comunitario.

Por lo tanto, en la intención de dar respuesta a las preguntas de investigación y reflexionando a partir del análisis del estudio, se establecen las siguientes conclusiones para el directivo:

- Las competencias son las capacidades que se practican en el desempeño de una acción y que para esto se requiere de conocimientos, habilidades-destrezas

específicas, cualidades inter e intrapersonales que el director en diversas ocasiones, redefine el camino hacia una visión realista sobre la vinculación de éstas, con el quehacer cotidiano y profesional de un dirigente en la educación.

- También el directivo reconoció que hubo competencias que se desempeñaron con tal naturalidad que en ocasiones pasaban desapercibidas, esto nos permite reconocer; que ciertas competencias se presentaron con mayor frecuencia que otras en las acciones técnico-pedagógicas. En este punto es indiscutible que las competencias lejos de encasillarse en cada una de las acciones directivas, éstas promovieron la versatilidad en el desempeño pedagógico. Por lo que el conocimiento del directivo sobre diversas competencias, redefine el camino hacia una visión realista sobre la vinculación de éstas, con el quehacer cotidiano y profesional de un dirigente en la educación.
- El investigar sobre el puesto directivo brindó un acercamiento entre la diversidad de competencias que se practican y en su función él reconoce que ellas le ayudaron para dirigir, guiar y apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el docente, también reconoció que las competencias forman parte de su vida, por lo que en ocasiones difícilmente pueden ser aisladas del quehacer directivo.
- El apoyo constante a los docentes en acciones técnico-pedagógicas, guiaron al directivo en el ejercicio de múltiples competencias, como: la toma de decisiones,

control emocional, compromiso ético, comunicación asertiva, diálogo, consenso, empatía, trabajo en equipo, autorreflexión, autoanálisis, etc.

- La vinculación estrecha con el personal docente en actividades de enseñanza-aprendizaje promovieron irremediamente el actuar directivo en la autonomía de diversas acciones pedagógicas, por lo que utilizó estrategias didácticas donde las competencias jugaron un papel importante en la organización de dichas asesorías.

De acuerdo a lo anterior la competencia de **Liderazgo institucional-pedagógico** se hizo presente involucrándose en las tareas de organización directiva por lo que se vinculó a múltiples competencias, en donde resultó de mucha ayuda la delegación de responsabilidades; respeto de las normas, lineamientos y estatutos, trabajo en equipo, la influencia analítica del colectivo docente.

La relación estrecha del directivo-docente en el ejercicio de su quehacer prueba una vez más que el trabajo en equipo-colaborativo es crucial en este medio educativo, por lo que el desempeño de competencias institucional-pedagógica se vincularon a esta labor, ponderando acciones de organización, orientación, apoyo, análisis e incluso de evaluación por parte del colectivo docente en resumen un trabajo coordinado y de conjunto.

En la mejora de la acción directiva, es inevitable partir de competencias como la observación, análisis y diagnóstico; tal como lo compartió el informante ya que son parámetros que permitieron en él la búsqueda de soluciones a situaciones pedagógicas, que lo llevaron a utilizar estrategias pedagógicas que lo apoyaron en la interacción con el docente-práctica educativa, por lo que la **Competencia interpersonal o desarrollo humano** afloró de esta exploración la forma como se relacionaba con el colectivo docente. Permitiéndole establecer vínculos adecuados en el ejercicio de su labor con la comunidad escolar, respetando, tolerando y brindando confianza, porque se ha visto que de esto depende en gran medida la participación colaborativa de todos los integrantes del colectivo docente en el consenso de ideas, innovaciones o simplemente en el proceso de enseñanza que ellos practican.

Partiendo de lo anterior, las competencias se fueron entrelazando como el tejido de una red para el fortalecimiento del ejercicio en la función directiva. De este modo se fueron categorizando las competencias-acciones de acompañamiento y asesoría, ya que difícilmente pueden separarse una de otra, estas forman una amalgama perfecta en el desempeño de cada tarea directiva, este proceso entre función-competencia confirmó una vez más que estar ligado a las habilidades-destrezas del reconocimiento de su personalidad, entorno, función, ambiente laboral y práctica de valores produjo en el directivo la eficiencia de su quehacer.

En cuanto a la **competencia de gestión** el directivo valoró en diversas situaciones el desempeño de acciones como: diagnosticar, coordinar, planear, evaluar, asesorar, etc., donde logró ejercer la práctica de competencia gestiva desprendiéndose de éstas, otras múltiples como autonomía, compromiso ético, resolución de problemas o necesidades, capacitación, negociación etc., entiéndase que la gestión condujo al directivo en el establecimiento de acciones que en todo momento apoyaron al docente en su práctica pedagógica. Aun cuando en el ejercicio del puesto el directivo, enfrento aciertos y errores en todos los ámbitos de su función, donde la práctica continúa de competencias, permiten ir mejorando su eficiencia y eficacia.

Por otro lado cabe señalar que respecto a la categoría de competencia en **liderazgo institucional-pedagógica**, se vió fortalecida en el directivo en las tareas como: asesorar, capacitar, promover la armonía, delegar responsabilidades, evaluar fortalezas y debilidades, utilizar diversas estrategias en el apoyo a docentes y realizar seguimiento de normas y lineamientos, estos elementos lo proyectaron como un dirigente con actitud y aptitud, competencia de un líder emprendedor con su equipo docente.

Sin embargo en el desempeño de las competencias-acciones técnico-pedagógicas surgió otra categoría que fortaleció el ejercicio directivo, siendo la **competencia profesional**, ésta afloró desde la interiorización e introspección de la práctica constante en el puesto y del afrontamiento de necesidades, problemas o conflictos a solucionar.

El directivo misionero en el desempeño de su función técnico- pedagógica, también involucró aspectos que tienen que ver con la actuación, autocontrol y negociación que ejerce desde su puesto, por lo que requirió de experiencia empírica para afrontar esta dificultad, o como comúnmente se dice “Aprender del ensayo y error” que si bien se pudiera traducir en un aprendizaje a lo largo de la vida, éste indiscutiblemente buscó la capacitación y actualización que requería para optimizar su función.

Por otra parte, es indiscutible que ser directivo de un centro escolar empodera al individuo en el manejo del personal a su cargo, sobre ello el informante refirió que en sus inicios en el puesto directivo hizo uso de esta autoridad ineficazmente; creando anarquía, rechazo, desorganización e intolerancia, que con el transcurrir del proceso laboral fueron modificadas en base al mejoramiento profesional de su quehacer.

Este hecho marca un precedente en el desempeño de las funciones directivas ya que se corrobora que ascender a un puesto directivo requiere del desempeño de múltiples competencias y en mayor grado la **competencia interpersonal o desarrollo humano**; aunque tal situación no es un condicionante de un buen proceder, hay que recordar que la competencia infiere acción, ante ello el directivo informante señala que para el logro de su interrelación con los docentes fue preciso mejorar sus competencias afectivas-laborales.

En la actualidad la investidura directiva requiere afrontar prácticas que tengan que ver con respeto, tolerancia, empatía, diálogo, delegación de responsabilidades, autorreflexión, análisis, control emocional, promotor de mejora educativa en busca del mejoramiento técnico- pedagógico de éste, el equipo docente y la comunidad escolar.

Por lo anterior, el informante para ejercer su labor se fortaleció con cursos, asesorías, capacitaciones o actualizaciones que mejoraron sustancialmente su práctica, hemos de recordar que el aprendizaje es continuo y que sustancialmente las competencias se han hecho presentes en cada acción que ha emprendido el directivo en mayor o en menor medida pues son esenciales en la función directiva misionera.

Este estudio es en perspectiva una aproximación a la realidad del directivo misionero por lo que se propone a las competencias como un parámetro de ejercicio específico en este nivel, ya que al contar con connotaciones propias de su labor comunitaria en el desarrollo social y altruista se promueve la autosuficiencia en el alumno joven-adulto.

Lo que hasta aquí pudo compartirse es una oportunidad para abrir futuras líneas de investigación, que permitan sacar a la luz el trabajo del directivo misionero, con las miradas puestas en las competencias para el desempeño de su función administrativa o pedagógica.

## Referencias

- Álvarez, J. L., Gayou, J. (2003). *Como hacer investigación Cualitativa*, Paidós: México
- Álvarez, M. (abril, 2003). La dirección escolar en el contexto Europeo. *Revista Organización y gestión educativa*, pp15-19. Recuperada de: [http://www./ALVAREZ%20M.Direccion\\_escolar\\_en\\_Europa2.pdf](http://www./ALVAREZ%20M.Direccion_escolar_en_Europa2.pdf)
- Antúnez, S. (1994). *Monográfico, la autonomía de los centros escolares, factor de calidad educativa y requisito para la innovación*. Barcelona: Facultad de pedagogía
- Antúnez, S. (2000). *Claves para la organización de los centros escolares*. Barcelona: ICE-HORSORI
- Antúnez, S. (2003). *Formación de directoras y directores de centros educativos, 1 gestión institucional*. San Salvador: Ministerio de educación
- Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*, México: SEP
- Blas, F. A. Planells, J. Vargas, F. Rueda A. (2009). *Retos actuales de la educación técnico profesional. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios* España: OEI- Fundación Santillana
- Borjas, F y Vera, L. (2008). *Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas*, 11 (4), 70-103. Recuperada de:  
<http://www.revistanegotium.org.ve>
- Calderón, V.M. y Barraza M. A. (2015). *El acompañamiento del asesor técnico pedagógico y su implicación en la escuela secundaria técnica*. Red Durango: México
- Cámara de Diputados (10 de diciembre 2012). *Reforma Educativa*. Diario Oficial de la Federación
- Cámara de Diputados (2012). *Constitución Política Mexicana*. Diario Oficial de la Federación
- Caminero, J.M. (2012). *Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad*. Universidad Valladolid, Palencia Barcelona
- Cituk, V, (julio 2010) *Escuela rural mexicana: Revista e-formadores* (1) 1-8 Recuperada de: [red.ilce.edu.mx/sitios/revista/e-formadores.../dulce\\_cituk\\_jul2010.pdf](http://red.ilce.edu.mx/sitios/revista/e-formadores.../dulce_cituk_jul2010.pdf)
- Delors, J. (1996). Informe UNESCO. *La educación encierra un tesoro, capt. 4to Madrid Santillana*.

- Díaz, T (2004). *Certificación de competencia profesional* recuperada de:  
<http://www.doc.uva.es/tdiaz/certifica>
- Dirección General de Cultura y Educación (2005) *Documento 3 El directivo funciones y tareas*. Provincia de Buenos Aires: Autor
- Escamilla, T.S. (2006). *El director escolar necesidades de formación para un desempeño*. Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra Barcelona
- García, R y López, T. (2008). *La importancia de misiones culturales como apoyo a la educación extraescolar*. UPN, Mazatlán Sinaloa México
- Goetz y Lecompte, 2000. *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- González, M.T., Nieto. J. M., Portela, A. (2003). *Organización y gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson educación.
- González, R. (2005). *Competencias Directivas*. Colombia: People Excellence Consulting Colombia S.A.S
- Hernández, S.R., Fernández, C.C., y Baptista, L.M. (1984). *Metodología de la investigación*. (5ta. ed.). México, DF: Mc Graw-Hill
- Hicks, G. E. (1984). *Las Misiones Culturales rurales: un proyecto de alfabetización para la integración*. Revista de educación para adultos.
- Irigoin et al. (2002). *Competencia laboral: manual, métodos y aplicaciones en el sector salud*, Montevideo pág. 13.
- Jabonero, M. Rivero, J. Monclús, A. (2009).. *Alfabetización y Educación básica de jóvenes adultos*. La educación que queremos para la generación del Bicentenario. España: Intigraf
- Jaik, D.A. y Barraza, M.A. (2011). *Competencias y educación miradas múltiples de una relación*. México: instituto universitario anglo español
- Larroyo, F. (1977). *Historia comparada de la educación en México*. México, DF:
- Loyo, E. (1985). *La casa del pueblo y el maestro rural mexicano*. México: SEP
- Martínez, C. P. Martínez, J.M. Muñoz C. J. (junio, 2008). *Revista gallego Portuguesa de psicología educación: Aprendizajes de competencias en educación superior* Vol. 16(1,2), pp. 195-215
- Mayan, J. M. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos, módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales (versión PDF)*. Recuperada de <http://www.ualberta.ca/~iiqm/pdf/introducción.pdf>

- Mercado & Palmerín. (2010). La educación superior en el siglo XXI, basada en competencias. Consultado el 10 de octubre 2017. Recuperada de: [www.didactica.umich.mx/.../Horacio%20Mercado%20y%20Marisol%20palmerín.doc](http://www.didactica.umich.mx/.../Horacio%20Mercado%20y%20Marisol%20palmerín.doc)
- Messina, G. Weinberg, P.D., y Irigoín, M.E. (1996). *La educación técnica y la formación profesional*. Santiago de Chile: UNESCO
- OCDE, (2006). *La definición y selección de competencias clave*. Informe ejecutivo Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
- OCDE, (mayo 2006). *Informe Manual de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en instituciones, escolares*, Fundación Chile
- Perrenoud, P. (2004.) *Diez nuevas competencias para enseñar*. México: SEP:
- Ramírez, F. M (1998). *Función directiva escolar Guía de autoperfeccionamiento*. Monterrey: México
- Rockwell, E. (1986). La experiencia etnográfica historia y cultura en los procesos educativo. México: Paidós
- Rodríguez, G. G, Gil, F. J, García Jiménez, (1996). *Metodología de la investigación cualitativa* Aljibe: Málaga
- Rodríguez-Molina, G. (Mayo 2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza Educación y Educadores*, vol. 14, núm. 2, pp. 253-267 Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia *Recuperada de:* <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404003>
- Sammons, P. Hillman, J. y Mortimore, P. (1998). Características claves de las escuelas efectivas México, D.F: SEP
- Sánchez (2012). Funciones competencias y habilidades. *Revista Escuela nacional de sanidad*. Tema (9.2), 1-60. Recuperada de: <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.pdf>
- Sánchez, P. M., Ramírez, A.L., Alviso, F.G., (2009). *Cuadro comparativo- Paradigmas Educativos*. Centro de estudios de educación a distancia
- Secretaría de Educación Pública (17 de febrero 1997). Ley de educación del estado de Tabasco. *Periódico oficial sp*.
- Secretaría de Educación Pública (19 diciembre 2011). Reglamento interior de la secretaría de educación. *Diario oficial de la federación, sp*. México: Autor
- Secretaría de Educación Pública (1984). Curso de actualización de misión cultural. México: Autor

- Secretaría de Educación Pública (1988). *Manual de jefe de misión cultural Proyecto estratégico No 5 Fortaleciendo la capacidad técnica administrativa de los directivos escolares*. México: Autor
- Secretaría de Educación Pública (2011). *Plan de estudios educación básica*. México: Autor
- Secretaría de Educación Pública (2015-2016). *Guía de estudio educación primaria Misiones Culturales jefe de misión*. México: Autor
- Secretaría de Educación Pública (2015-2016). *Guía operativa para las escuelas públicas*, Distrito Federal: Autor
- Secretaría de Educación Pública (2016-2017). *Perfiles y parámetros e indicadores (PPI), para personal con función de dirección y supervisión*. México: Autor
- Secretaría de Educación Pública (25 de febrero 2015). *Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica.1*
- Secretaría de Educación Pública (viernes 7 de marzo 2014). *Acuerdo 717.Lineamientos para formular los programas de gestión escolar*. Diario Oficial
- Secretaría de Educación Pública y SNTE (2012). *Profesiograma*. Sinaloa: Autor
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos* Madrid: Morata
- Teixidó, J. (2007). *Competencias para el ejercicio de la dirección escolar*. Universidad de Girona: GROC
- Teixidó, J. (2008). *Equipo directivo y liderazgo de procesos de mejora*, Universidad de Girona: GROC
- Tobón, S. (2006). *Formación basadas en competencias, pensamiento complejo y diseño curricular y didáctica*. (2da ed.) Bogotá: ECOE ediciones
- Tobón, S. (diciembre 2007). *El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos: Acción pedagógica* 16 pp.14-28.
- Trejo, M Agustín (2014). *Competencias directivas, el nuevo rol directivo y cambio educativo*. Santiago de Querétaro: SEP

# ANEXO

### Anexo 1. Matriz de referencia teórica

| CATEGORIA    | REFERENCIA BIBLIOGRAFICA   | CITA TEXTUAL  | PARA QUE ME SIRVE  | OPINION   |
|--------------|--|---|--|---|
| COMPETENCIAS | SLADOGNA, M. G. (mayo 2000) “Una mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo. La experiencia Argentina”. En: CINTERFOR-OIT. Competencias laborales en la formación profesional. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. N° 149, p. 115. | Las competencias son capacidades complejas que poseen distintos grados de integración y se manifiestan en una gran variedad de situaciones en los diversos ámbitos de la vida humana personal y social. Son expresiones de los diferentes grados de desarrollo personal y de participación activa en los procesos sociales  | Como sustento de las funciones del director en una escuela | A través de la integración de conocimientos a los diferentes ámbitos de la vida podemos enfrentar situaciones diferentes en el desarrollo personal y con el entorno   |
|              | Tobón, S. (2005). Formación basadas en competencias, ECOE ed. P.49.  | Procesos complejos de las personas que ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y el contexto laboral y profesional), aportando a la construcción de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros) el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) el saber hacer (desempeño basado en conocimientos y estrategias). | Como sustento de conceptos comparativos                    | Las competencias forman parte de la vida ya que la forma de actuar y desarrollarse ante los retos cada día prepara al individuo para relacionarse con la sociedad y su medio ambiente a través del dinamismo en las forma de aplicar el conocimiento. |

## Anexo 2. Matriz de referencia teórica

| CATEGORIA                         | REFERENCIA BIBLIOGRAFICA   | CITA TEXTUAL  | PARA QUE ME SIRVE   | OPINION  |
|-----------------------------------|--|---|---|--|
| Misiones Culturales               | Secretaría de Educación Pública (1988), <i>Manual del Jefe de Misión Cultural</i> , México: Autor.   | José López portillo modifica la estructura orgánica de la Secretaría de Educación y se crea la Dirección General de Educación para adultos, se transfiere a esta las misiones Culturales                      | Como sustento del nivel donde se ubica misiones                                   | Las Misiones Culturales a lo largo de su historia se han ubicado en diferentes niveles de adscripción. |
| Pedagogía                         | (Ochoa, 1999, p.12)  | “dirige al docente a la forma de enseñar en el aula con sensibilidad, inteligencia autonomía y sentido de solidaridad”  | Como sustento de las acciones que realiza el docente en su quehacer               | La función del docente en el aula se debe de caracterizar a través de ciertos tipo de cualidades       |
| Función de acuerdo a competencias | Mercado & Palmerín (S.F) La educación superior en el siglo xxI. Basadas en competencias (versión Adobe digital) consultado el 2 de agosto del 2010, <a href="http://www.didáctica.umich.mx/.../Horacio%20Mercado%20y%20Marisol%20Palmerín.doc">www.didáctica.umich.mx/.../Horacio%20Mercado%20y%20Marisol%20Palmerín.doc</a> | “El conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función una actividad o una tarea” | Como sustento de la relación entre función de un puesto de acuerdo a competencias | Identificar las acciones y actitudes de la función directiva de acuerdo a competencias                 |

### **Anexo 3 Guión de entrevista**

#### **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Qué conocimiento tiene el directivo de Misiones Culturales sobre las competencias que debe de desempeñar para el ejercicio de su función técnico pedagógica?

2. ¿Qué competencias practica el directivo de Misión Cultural en su función técnica pedagógica?

¿Qué dificultades enfrenta el directivo en el desempeño de las competencias dentro de su labor Técnica-pedagógica?

Buenas tardes profesor, para iniciar le agradezco su tiempo y espacio para esta entrevista ya que me será muy útil para mi investigación.

Para mí es importante mencionarle que la información provista es con fines de investigación la cual se enfoca principalmente en las competencias directivas dentro de su función técnica pedagógica.

1. Podría usted comentar acerca de ¿Qué son las competencias?

2. ¿Qué hace usted como parte de su función técnica pedagógica?

3. ¿Qué competencias se hacen presentes al desempeñar su función técnica pedagógica?

4. ¿Qué competencias lleva a la práctica en las acciones que realiza dentro de su función técnico pedagógica?

5. ¿Pudiese usted compartirnos experiencias del trabajo que den cuenta de la función técnica pedagógica que realiza?

6. ¿Cuáles dificultades enfrenta al realizar su función técnica pedagógica?

7. ¿Qué ha hecho ante esas dificultades que se presentan en su función técnica pedagógica?

8. ¿Qué necesita mejorar como director dentro de su función técnica pedagógica?

9.-De acuerdo a su experiencia podría mencionarnos algunos aspectos que considere relevantes al trabajar por competencias.

#### Anexo 4. Transcripción de la entrevista

1. Entrevistador: Francisca Beltrán de los Santos
2. Entrevistado: un director de la escuela de Misión Cultural
3. Lugar: Zona rural de un municipio.
4. Fecha: 04 de octubre del 2016
5. Tiempo de duración: 1 hora
6. Clave: DRO- Informante
7. ME- Maestra entrevistadora
- 8.
9. **ME.:** Buenas tardes profesor, antes de iniciar le agradezco su tiempo y espacio
10. para esta entrevista ya que me será muy útil para mi investigación. Para mí es
11. importante mencionarle que la información provista es con fines de investigación
12. la cual se enfoca principalmente en las competencias directivas dentro de su
13. función técnica pedagógica.
14. **DIR.:** Por supuesto de igual forma le agradezco el interés que tiene en mi
15. trabajo.(Seren y tranquilo).
16. **ME.:** Claro maestro entonces, Podría usted comentar acerca de ¿Qué son las
17. competencias?
18. **DIR:** Ah sí bueno las competencias las considero como la capacidad que se
19. tiene en el desempeño de un trabajo por supuesto que se incluyen diferentes
20. aspectos como la solución de problemas en el momento en el que suceden
21. utilizando las mejores estrategias profesionales en el desarrollo de habilidades y
22. destrezas que requiere cualquier puesto en este caso en la dirección de la Misión
23. Cultural.
24. **ME.:** Podría platicarnos como directivo ¿Qué hace usted como parte de su
25. función técnica pedagógica?
26. **DIR.:** (Pensativo) bueno en realidad esta función es esencial en el proceso
27. educativo, y yo por lo general apoyo a los docentes en diferentes acciones que se
28. realizan en este rubro, contemplando las estrategias de enseñanza –aprendizaje
29. que se requieren. Las asesorías docentes son muy importantes porque es donde
30. establezco una línea de criterios que se deben tomar en cuenta los maestros por
31. ejemplo normas y estatutos, lineamientos, procedimientos y estrategias
32. Pedagógicas, otro aspecto es el acompañamiento que brindo a los docentes en
33. la organización y preparación de un diagnóstico comunitario en el cual se hace
34. una investigación de campo donde hay que identificar las necesidades
35. educativas y desarrollo de una comunidad rural, como usted sabe es necesario
36. esta actividad ya que las misiones son itinerantes; por lo que estoy muy de cerca
37. de los maestros en estas actividades así como en la vinculación de espacios
38. públicos para la práctica educativa del alumno.(Hace una pausa) bueno en
39. cuestión del uso de planes y programas por parte de los docentes, tengo que
40. dirigir el desarrollo de cada uno de los talleres por lo tanto en ocasiones cosa
41. que a veces se torna difícil, observo de cerca la forma en como dan una clase el

CO  
MDETEN

Fu  
nción  
Asesoría

Fu  
nción  
Acompañamiento

Di  
ficultad  
en el  
desempeño  
de la  
función

42. docente, claro el maestro a veces no se preocupa a veces en como da la clase al  
 43. alumno el maestro entonces empieza hablar, leer, escribir o dictar y te das  
 44. cuenta que el alumno no está poniendo atención o el alumno está haciendo otra  
 45. cosa alumno que volteo a ver al otro lado entonces el maestro no le da la  
 46. importancia que debe tener. Por ejemplo la otra parte que reviso siempre que  
 47. la metodología que ellos están implementando en los planes y programas la  
 48. están aplicando es la adecuada, es la correcta, porque tú sabes que trabajar con  
 49. niños no es lo mismo que con adultos entonces hay que ver si el maestro está  
 50. utilizando las iniciativas pedagógicas que permitan el logro de aprendizaje de  
 51. sus alumnos, observo si el maestro pasa lista al final o al inicio de clase para  
 52. poder valorar la puntualidad y asistencia, eso lo hago en 30 minutos al final de  
 53. las observaciones tengo un formato donde llevo el registro de esos datos.  
 54. Veo el dominio del tema del maestro si el habla nada más al aire o si lleva  
 55. una secuencia y se apega a su planeación y que tanto conoce que tantas  
 56. Habilidades tiene como para que sea su clase amena y claro debiendo antes  
 57. haber llevado a cabo su plan de trabajo en donde establece objetivos y metas de  
 58. atención por lo tanto reviso estas acciones. También organizo y dirijo el CTE  
 59. reuniones de planeación de actividades cocurriculares y evaluación de la Misión  
 60. Cultural.  
 61. Y en cuanto a las asesorías por ejemplo: tengo unas sesiones los miércoles que  
 62. las hago de 1 a 2 de la tarde que le llamo academias entonces ahí reviso y voy  
 63. platicando con cada uno de ellos, le hago una presentación, de acuerdo a lo que  
 64. observe en su clase con los alumnos en cuanto a debilidades y fortalezas a partir  
 65. de ahí le queda tarea de su clase claro el maestro reconoce la parte que no está  
 66. atendiendo por lo que buscamos y vemos las técnicas didácticas mas  
 67. Idóneas para mejorar su clase y brindar buenos resultados educativos.  
 68. También en ese espacio organizo asesorías entre maestros por ejemplo  
 69. la maestra de Danza yo le pido a veces que me haga una presentación de la  
 70. estructura o de cómo se debe realizar un acto cívico, el cuerpo, el orden, y como  
 71. se debe planear; incluso que le comparta a los maestros como se elabora un  
 72. periódico mural, todas las partes que debe de contener un periódico mural cual  
 73. es la intención es que los maestros cada mes delego la responsabilidad de que  
 74. hagan un periódico mural y que ellos estén a cargo del acto cívico del me  
 75. s correspondiente. Entonces la maestra de danza inicia con un buen acto cívico y  
 76. un buen periódico mural, para que después los maestros con la capacitación y  
 77. claro ellos deben de tener la idea realicen esta actividad.  
 78. En este sentido la maestra que da la capacitación por medio  
 79. de diapositivas les comparte la información en esa hora que tenemos todos los  
 80. miércoles, es así como los maestros trabajan las asesorías o academias entre  
 81. maestros.  
 82. ME.: ah perfecto maestro y hablando sobre competencias ¿Cuáles se hacen  
 83. presentes al desempeñar su función técnica pedagógica?  
 84. DIR.: (Se observa indeciso)...(...) y retomando el tema pues considero que hay  
 85. ciertas competencias que caen en cierta naturalidad al desempeñarlas por lo que

Fu  
 ncción  
 Acompañ  
 amiento

Fu  
 ncción  
 Asesoría

86. en ocasiones a veces no se perciben como tal, pero para empezar es esencial  
 87. tener el conocimiento de las acciones que se van a realizar en la jefatura d  
 88. e misiones según la función técnica-pedagógica, como nosotros nos encontramos  
 89. en el campo comunitario, utilizo la promoción de los diferentes talleres para la  
 90. inscripción en caso que algún taller no logre su meta de inscripción 30 alumnos,  
 se incluyen las visitas domiciliarias, pero para llevar a cabo esto  
 necesitamos de  
 91. reunirnos todo el colectivo docente y en la dirección se dirige la estrategia que  
 92. se utilizara para lograr esto.  
 93. Yo como director en ocasiones tengo que conciliar diferentes conductas de los  
 94. profesores y pensamientos pero la mayoría de las veces llegamos a acuerdos  
 95. democráticamente, la verdad para llegar a esta forma de trabajar tuve que trabajar  
 96. primero en mi persona porque también en ocasiones era intransigente y quería  
 97. a que siempre se hicieran lo que quería, pero para esto recibí diferentes  
 98. capacitaciones en competencias, formación de tutoría, adiestramiento en  
 99. estrategias didácticas y otros que no tengo a la mano, y lo que también  
 100. ayuda es la experiencia en el puesto Tengo 28 años en el servicio  
 101. 10 como docente y 18 de director, lo que me ha ayudado aprender de  
 102. mis errores. Porque así como yo he adquirido experiencia en el  
 103. transcurso de mi trabajo educativo, también a los profesores de mi misión, les  
 104. comento que deben de aprovechar su tiempo para capacitarse, en la  
 105. escuela organizo intercambio de conocimientos a través de cursos breves  
 106. con los docentes como el manejo de las Tic's, utilización de estrategias  
 107. didácticas y otros. Para mí las competencias no es un concepto tan  
 108. nuevo porque en nuestros planes y programas trabajamos con eso por lo  
 109. que vinculo todos estos aspectos con mi trabajo **ME.: muy bien maestro**  
 110. **anteriormente me comentaba de las acciones en la función técnico**  
 111. **pedagógica ¿Qué competencias lleva a la práctica en estas acciones?**  
 112. **DIR.:** Bueno te voy a dar una lista de competencias, ¿estás de acuerdo?  
 113. **ME.:** **Sí maestro adelante como usted lo considere, solo un favor**  
 114. **comente el motivo.**  
 115. **DIR.:** Es que en los programas y planes que manejan los docentes  
 116. contemplan el rubro competencias y yo me baso en esto para sus  
 117. Asesorías Entonces por ejemplo:  
 118. -diagnostico la necesidad del centro escolar en la comunidad con los  
 119. profesores.  
 120. -Promuevo la armonía entre docentes y alumnos.  
 121. .-Capacito a los docentes en diversos temas vinculados con los talleres.  
 122. .-Oriento a los profesores en la solución de diferentes problemáticas con  
 123. los 118.alumnos y comunidad.  
 124. trato de comunicame eficaz y eficientemente en las asesorías, indicaciones  
 125. y con  
 126. los docentes y alumnos por lo que utilizo el dialogo, consenso y propuestas ya  
 127. sea escritas o verbales.

Com  
 etencia

Competencia  
 Profesional

COMPETE

128. -Incluyo a los docentes en todas las actividades socioculturales y cívicas para  
129. proyectar a la comunidad con sus acciones pedagógicas  
130. -También coordino acciones de seguimiento y evaluación en las muestras  
131. pedagógicas que preparan los profesores con los alumnos.  
132. -Delego responsabilidades en la toma de decisiones del docente para atención  
133. del alumno, claro para llegar a esto primero organizo una reunión y en  
134. colectivo docente deliberamos que estrategias nos funcionara y cuales no han  
135. funcionado.  
136. Dirijo el CTE y ahí se exponen experiencias tanto positivas como negativas en  
137. la atención del alumno. Y evaluó fortalezas y debilidades.

**138. ME.:(Interrumpo introduciendo la siguiente pregunta) es aquí que quisiera  
139. que me compartiera su experiencia de trabajo en la función técnica  
140. pedagogía.**

141. **DIR.:(Hay maestra se ríe, si yo le contara se vuelve a reír) entonces explica:**  
142. La verdad en el servicio las experiencias son diversas y a veces, las personales  
143. se incluyen aquí (respira y se muestra sereno) pero bueno, en la dirección con  
144. la responsabilidad de tener a los profesores bajo mi cargo y que, en realidad la  
145. Misión debe de proyectarse proporcionando educación para la vida y el trabajo  
146. en una comunidad rural. Es una gran labor por lo que yo como director tengo  
147. que organizarme, ser analítico y resolutivo ya que cualquier evento de la  
148. práctica pedagógica de los docentes recaerá en mi positiva o negativamente.  
149. A veces propiamente quisiera en lo posible programar muy metódicamente es  
150. función pero no se puede, ya que tengo que realizar también mi función  
151. administrativa por lo que me enfrento diariamente a solucionar diferentes  
152. ámbitos en la dirección, pero si en ocasiones cuando organizo capacitaciones  
153. con los docentes, primero consenso con el colectivo en una reunión ahí se  
154. vierten diferentes ideas, como cuando se implementaron los planes y  
155. programas por competencias en el 2001 en ese entonces no sabíamos nada  
156. sobre competencias y nos actualizaron a todos con un diplomado que duró 2  
157. años y mientras esto sucedía, teníamos que implementar los planes y  
158. programas por competencias, fue toda una revolución y los docentes a mi  
159. cargo se mostraban reacios al cambio lógico era un cambio de 360 grados, y  
160. tuve que ir poco a poco conciliando y apoyándolos a preparar sus materiales  
161. didácticos, estructurar un plan de acuerdo a un programa, ha otra y que ellos  
162. dieran clases teóricas y prácticas ya que algunos no daban la teoría propiamente  
163. en un aula si no lo hacían en el momento de la práctica como por ejemplo  
164. Agroindustria no concentraba a los alumnos en el salón, ya que visitaba al  
165. alumno en su casa y ahí realizaba la siembra de temporada y así  
166. consecutivamente, por lo que se tuvo que asesorar al profesor en cómo dar una  
167. clase para el taller, se le brindo un salón y programó los días para dar sus  
168. clases y los días en los que se trasladarían al campo a realizar su práctica, pero  
169. ya con un grupo de alumnos que se beneficiaban del conocimiento teórico y  
170. práctico del taller.

171. En las actividades cocurriculares o sea eventos cultural-cívicos y las actividades

D  
ificulta  
,

172. extracurriculares los profesores no tenían ningún problema ya que estas eran y  
173. son propias del servicio educativo y por lo tanto sin imaginárselo ellos ya  
174. manejaban ese novedoso tema de las competencias por lo que a través de mi  
175. dirección se intensificaron estas promoviendo la inclusión de los profesores  
176. especialistas, alumnos, la comunidad Y autoridades, así también se mejoró la  
177. convivencia laboral entre profesores. Y hasta la fecha se sigue trabajando con  
178. este enfoque claro introduciendo mejores formas de organización,  
179. actualización anualmente de los planes de estudio, utilizando métodos  
180. diferentes de enseñanza ya que el adulto es diverso y a través de la atención del  
181. maestro tiene que capturar el gusto por aprender.

182. **ME.: maestro en su plática me comenta de dificultades que ha enfrentado**  
183. **como directivo y como ha logrado solucionarlas podría decirnos ¿Qué**  
184. **necesita mejorar como director dentro de su función técnica pedagógica?**

185. **DRO.:** Bueno en realidad nada (Bromea y ríe), se (sincera). Aunque mi  
186. antigüedad me ha dado experiencia en mi puesto, he tenido que llevar cursos  
187. para mejorar en mi práctica profesional y el conocimiento no acaba y  
188. diariamente aprendemos algo nuevo y tenemos que estar actualizando  
189. continuamente aprender a manejar programas de diseño en las TICS, porque se  
190. utilizar los programas para llenar formatos en Word, Excel, hacer invitaciones  
191. insertar imágenes pero diseñar carteles o lonas para promoción no, y en  
192. ocasiones entre los profesores y yo nos cooperamos para que nos hagan ese  
193. trabajo.

194. **ME.: De acuerdo a su experiencia podría mencionarnos algunos aspectos**  
195. **que considere relevantes al trabajar por competencias.**

196. **DIR:** Claro en el quehacer como directivo tengo que ser creativo ya que en  
197. ocasiones faltan materiales y herramientas para la realización de mi trabajo por  
198. ejemplo yo tengo mi lap top personal ya que tengo que llevarme el trabajo a mi  
199. casa, y he sensibilizado a los profesores para que también utilicen este medio  
200. como herramienta de apoyo en sus clases y en sus informes, también realizó  
201. gestiones para que de cierta manera les proporcione a los profesores material  
202. mínimo de oficina, una libreta, lapiceros plumones entre otros. Incluso los  
203. espacios que utilizamos para las clases son escuelas primarias que a través de  
204. un convenio se gestiona ya que las clases son por las tardes o en todo caso  
205. aulas que han sido abandonadas en la comunidad y organizo con los profesores  
206. y las autoridades la rehabilitación y mejora de los espacios. Trabajar por  
207. competencias te predispone a que estés preparado ante cualquier contingencia  
208. , claro que en ocasiones nuestra autoridad escolar la SEP se ha olvidado de este  
209. subsistema, por lo que se le ha dejado la mayor parte al directivo de cada  
210. Misión en gestiones de espacios, rehabilitación y otros lo que como  
211. consecuencia en ocasiones disminuye la atención educativa hacia los docentes  
212. y alumnos.

Com  
petencia

COMPE

## Anexo 5. Transcripción de la observación

1. Observador: Francisca Beltrán de los Santos
2. Sujeto informante: un director de la escuela de Misión Cultural
3. Lugar: Zona rural de un municipio.
4. Fecha: 21 de octubre del 2016
5. Tiempo de duración: 13:00 a 15:00
6. Clave: DRO-Informante
7. DE: Docente de economía
8. DR: Docente de recreativas
9. DEL: Docente electrodoméstico
10. DM: Docente de Música
11. DC: Docente de carpintería
12. DENF :Docente de Enfermería
- 13.
14. En la observación de campo inicio este cuaderno de bitácora, el día de hoy a las
15. 12:00, como lo había consultado con el informante, me encuentro con él en un
16. punto estratégico de la ciudad para emprender el camino hacia la Misión
17. cultura, cabe aclarar que antes que visitará esta misión lo había hecho con
18. anterioridad en otras Misiones y debido a cambio en los informantes opte por
19. esta escuela que se encuentra al igual que las demás alejada de la ciudad, en la
20. primer visita hecha en la entrevista pude palpar que la estructura organizativa
21. no es distinta a las demás Misiones por lo que se compone con
22. aproximadamente de un director, 6 especialistas y un supervisor de zona el cual
23. tiene a su cargo 5 escuelas de Misión Cultural
24. En el trayecto el director comenta situaciones que ha vivido en el trabajo difícil
25. y gratificante. Al terminar mi recorrido por aproximadamente una hora en
26. vehículo propio, Llegamos por fin a la comunidad al entrar a esta se puede
27. observar casas de diferentes materiales desde tablas, láminas o cemento, se nota
28. sin escudriñar más que existe necesidad en esta zona
29. MI LLEGADA A LA ESCUELA
30. A las 13:05 estaciono el auto cerca de la escuela, es una zona peligrosa
31. comenta el profesor y lo mejor será dejar asegurado el vehículo. El director y
32. yo entramos por el portón de la escuela y recorreremos el lugar en la anterior
33. visita no realice esta actividad debido a que tenía el tiempo limitado para la
34. entrevista. La escuela a simple vista se encuentra limpia y ordenada es un
35. edificio aparentemente antiguo son espacios que el directivo gestiona para la
36. ubicación del centro escolar. Las
37. aulas como en cualquier escuela están alineadas pero a diferencia de una
38. escuela primaria estas están equipadas sencillamente con utensilios y materiales
39. propios de la especialidad de: Economía Familiar, Electrodomésticos
40. , Carpintería, Actividades Recreativas, Música y Enfermería entonces nos
41. dirigimos a la oficina

Comp  
etencia de

42. del directivo los docentes especialistas ya esperaban la firma de libreta a las  
 43. 13:00 y en esta ocasión el director ya había consensado y planeado esta  
 44. actividad con los profesores ya que se encuentran en periodo de revisión y  
 45. asesoría de planes y programas.

46. **LA RECEPCIÓN**

47. Dentro de la oficina me dirijo a los docentes a saludarlos afectuosamente, ya que  
 48. nos conocemos y no puedo pasar desapercibida, el director me presenta, hace un

49. chascarrillo es estudiante de intercambio los docentes se relajan y reímos. Se  
 50. acomodan los docentes en una mesa de trabajo firman su asistencia y proceden  
 51. a la sesión. En mi afán de no imponer ni estancia como investigadora, utilicé  
 52. una silla con respaldo al final del salón.

53. **INICIA LA SESIÓN**

54. Utilicé un cuaderno de notas, y una grabadora de audio como estrategias de  
 55. instrumentos para el fortalecimiento de datos.

56. Como primer punto el directivo inicia la reunión con un saludo y el comentario  
 57. de objetivo de la sesión a lo que el pregunta ¿alguna duda? Entonces prosigue y

58. pide a los profesores que pasen a exponer el esquema de plan de estudios que  
 59. ya habían realizado con anterioridad, la maestra de Enfermería toma la

60. iniciativa y se dirige a la computadora que se encuentra conectada a un cañón  
 61. introduce su USB y mientras los profesores observan esta busca la información  
 62. y la proyecta, es el cuadro esquemático donde se utilizan diversos aspectos para  
 63. la planeación de las asignaturas de cada módulo de los talleres: a lo que solicito  
 64. después el digital para recolección de evidencia

65. **COMO TRANSCURRE LA SESIÓN**

66. La **DENF**. Toma la palabra y explica que de acuerdo al examen diagnóstico que  
 67. se realizó con anterioridad a los alumnos de enfermería, ella considera que  
 68. según el programa de Enfermería hay que reforzar el área de desarrollo humano  
 69. y de conocimiento general del Taller. Por lo que su estrategia de ella es realizar  
 70. dinámicas grupales, investigaciones de temas de acuerdo a la asignatura y  
 71. formar equipos para observar la convivencia escolar y el nivel de colaboración  
 72. que los alumnos tiene el esquema describe básicamente cuales son las  
 73. asignaturas la actividad del docente, actividad del alumno, tiempo total  
 74. destinado a la asignatura en horas de teoría y práctica con un rubro de  
 75. competencias a desarrollar en el alumno.

76. **MUESTRA DEL ESQUEMA CURRICULAR**

77. **Ver anexo 6.**

78. **QUEHACER DEL DIRECTIVO EN LA SESIÓN**

79. Mientras esto ocurre el **directivo** escucha atento, y toma notas, observo que en  
 80. su escritorio tiene un instrumento que coteja conforme lleva a cabo la reunión,

81. la **DENF** entrega su documentación al director y continúa el **DEL** este un tanto  
 82. nervioso expone su trabajo, haciendo hincapié que no había inscrito los 30  
 83. alumnos en la comunidad debido a la falta de interés por los habitantes por lo que  
 84. se dirigió a una zona extensiva como a 3 km de la comunidad principal, en esta

Com  
petencia

Com  
petencia

Com  
petencia  
Lider

85. inscribió 18 alumnos por lo que se encuentra atendiendo 35 en este momento  
86. debido a esto las necesidades de las comunidades son diferentes y el planeó un  
87. curso breve en la comunidad más lejana y en donde se ubica la misión inicia  
88. con el plan generalidades de Electricidad. **El director** interviene y pregunta  
89. entonces cuantos días atenderás la comunidad más lejana, a lo que el profesor  
90. contesta 2 días y 3 la comunidad donde se ubica la Misión, argumentando que  
91. para ir a esta comunidad tiene que llevar herramientas básicas y debe de  
92. trasladarse en un vehículo público.  
93. El directivo asiente con la cabeza y anota lo expresado por el **DEL**, Sigue el  
94. turno del **DC**: este a diferencia del profesor anterior comenta que su grupo es de  
95. 25 alumnos en esa comunidad y que su planeación al igual que los demás  
96. profesores es similar en su estructura pero no utiliza dinámicas grupales, ni  
97. investigación porque su taller es más práctico que teórico.  
98. **El directivo** vuelve asentir con la cabeza y sigue escribiendo, toma la palabra y  
99. pregunta entonces las horas de teoría no las contemplas, a lo que el **DC** contesta  
100. pues no por que el alumno espera que en la clase realice diferentes trabajos y  
101. no da tiempo por eso abrevio. **El directivo** (indaga de nuevo con el profesor)  
102. consideras que las clases teóricas no son importantes, el **DC** contesta pues lo  
103. que quiero es que no se vayan los alumnos.  
104. Entones este contesta está bien maestro y sigue escribiendo  
105. Sin más observo el reloj son las 14:00 y pienso no les dará tiempo a los  
106. además de exponer sus Planes, **DC** y el **DM** comenta profesor dirigiéndose  
107. al director la verdad yo no logre terminar mi planeación y no lo traigo en  
108. digital si no en físico, el director un tanto preocupado voltea y le comenta al  
109. **DM** entonces explique cuál fue el problema al elaborar el Plan de estudio  
110. semestral, se levanta el **DEL** y apaga el cañón enciende las luces y escucha  
111. como los demás.  
112. **DM**: Mi planeación la base en el primer bimestre en Historia de la música y  
113. enseña un esquema de su planeación impreso, para la atención de alumnos  
114. contemplo niños y adultos ellos en ocasiones los niños son impacientes por l  
115. o que tengo que iniciar con práctica de instrumentos teclado o guitarra.  
116. **El directivo** se levanta de la silla y responde al finalizar hare las observaciones  
117. y sugerencias. **La DE** pasa rápidamente presenta su plan de estudio y lee los  
118. aspectos considerados por todos los profesores y comenta que maneja cada  
119. asignatura por mes para tener mejor organizado su grupo y que estos participen  
120. íntegramente de las asignaturas de cocina, repostería, manualidades y corte y  
121. confección.  
122. Los profesores entregan su plan conforme lo van exponiendo, entonces el  
123. directivo toma la palabra.  
124. **PARTICIPACION DEL DIRECTIVO.**  
125. El director se levanta del escritorio y comenta de acuerdo a sus anotaciones,  
126. profesores es importante que ustedes estén conscientes de que las clases  
127. teóricas  
128. son importantes ya que el conocimiento que se le brinda al alumno es esencial

129. para el desarrollo de sus habilidades y destrezas que desempeñara en la  
 130. Práctica de su especialidad, por eso es preciso implementar las clases teóricas,  
 131. es más vamos a disponer de cierto tiempo para construir bien el plan de  
 132. estudios, yo estoy consciente de que cada especialidad es diferente en la forma  
 133. de atención pero la teoría si se debe dar vamos a revisar el programa de  
 134. estudios y sobre este distribuirán las horas de teoría de cada asignatura del  
 135. taller por ejemplo el profesor de Música cuantas horas de teoría tiene que dar  
 136. en la primera asignatura, 70 horas al mes contesta el profe de Música, a bueno  
 137. contesta el director entonces si usted atiende al alumno de 14:00 a 19:00 Hrs  
 138. distribuya el horario que considere adecuado para el alumno y es lo que  
 139. colocaría en su plan. a.  
 140. En la oficina se muestra un ambiente de dudas y en ocasiones de indecisión por  
 141. parte de los docentes, a lo que el directivo se muestra persuasivo y les comenta  
 142. si ustedes creen pertinente  
 143. utilizar 2 horas de un día en específico para asesorías entre docentes lo  
 144. podemos hacer, ya que he observado que a veces no se toma en cuenta la teoría  
 145. para el alumno y si se debe realizar por que no debemos de enseñar con  
 146. Conocimiento empírico, recuerden que hay alumnos que tienen conocimientos  
 147. previos y nosotros como profesores debemos de actualizarnos para que ellos no  
 148. nos superen, bueno que les parece compañeros. El DEL asiente con la cabeza y  
 149. comenta que entonces el que está atendiendo a 2 grupos diferentes podría  
 150. utilizar en algunos de ellos menos teoría.  
 151. El directivo entra en conflicto ya que las especialidades al ser diferentes, tiene  
 152. que explicar a cada docente su fortaleza o debilidad, este le pide que escuchen  
 153. y luego dan su propuesta, respira profundo y vuelve a las observaciones, que  
 154. ya antes había anotado, la cantidad de alumnos debe ser mínimo de 25 y si  
 155. algún docente tiene más debe de distribuir el Horario de atención para que los  
 156. alumnos se les atienda correctamente, Profesor Del si usted considera menos  
 157. teoría por que las asignaturas son diferentes , lo puede hacer siempre que se  
 158. apege a su Programación

Com  
petencia  
Lider

### 159. QUE REFLEJA EL DIRECTIVO

160. Es aquí donde el directivo delega la responsabilidad del grupo al docente y los  
 161. conflicto que se presentan en el momento los trata de solucionar buscando  
 162. alternativas, también se observa que este entusiasmo, a los docentes a superarse  
 163. profesionalmente, esta consiente que el mundo cambia por lo que a pesar de  
 164. encontrarse en una comunidad rural los alumnos tienen otra visión de la  
 165. realidad. Permite a los docentes opinar y establece un dialogo o consenso para  
 166. la mejora educativa, ofrece apoyo para reforzar las asesorías de clases, a pesar  
 167. de que los profesores en cierto momento parecieran confundidos los encamina  
 168. en la comprensión del tema que están abordando la sesión se prolonga y el  
 169. Director apresura el paso en las observaciones, por lo que comenta que tomen  
 170. en cuenta las sugerencias y al día siguiente entreguen el plan corregido. A las  
 171. 16:00 se termina la sesión con la revisión de planes de cada uno de los  
 172. profesores. Estos se levantan y retiran para dirigirse a atender el grupo de

Com  
petencia

Com  
petencia

173. alumnos. Entonces me acerco al directivo y le agradezco su colaboración.

**Anexo 6. Ejemplo de Tabla de Plan de estudios**

|  |  |                          |                            |         |                    |                |             |
|--|--|--------------------------|----------------------------|---------|--------------------|----------------|-------------|
| SECRETARIA DE EDUCACION                  |  |                          |                            |         |                    |                |             |
| SUBSECRETARIA DE EDUCACION BASICA        |  |                          |                            |         |                    |                |             |
| MISION CULTURAL No 07                    |  |                          |                            |         |                    |                |             |
| C.C.T. :                                 |  | CICLO ESCOLAR: 2016-2017 |                            |         | MUNICIPIO: CENTRO  |                |             |
| MODULO: 1                                | AREA: ENFERMERIA TECNICA                               |                          |                            |         |                    |                |             |
| ASIGNATURA:                              | I.-CONOCIMIENTOS BASICOS Y GENERALIDADES DE ENFERMERIA |                          |                            |         |                    |                |             |
| UNIDAD DE APRENDIZAJE                    | CONTENIDO DE APRENDIZAJE                               | ACTS. DEL MAESTRO        | ACTS. DEL ALUMNO           | HORARIO | RECURSO DIDACTICO  | EVALUACION     | COMPETENCIA |
| 1. Desarrollo humano ética y legislación |  | *Presentación            | * Formación parejas        |         | *Dinámica de grupo | *Participación | *Dinámico   |
|  | *El valor de uno mismo y de los demás.                 | *Explicación del tema    | *Participación por equipos |         | *Fichas de trabajo | *Ensayo        | *Empático   |
|  |  | *estrategias didácticas  | *Participación activa      |         |                    |                |             |
| a) Autoestima                            | *Concepto de autoestima                                | *Explicación documental  | * Apuntes de explicación   |         | *Dinámica de grupo | *Socio drama   | *Reflexivo  |

## Anexo 7. Guía de CTE de Misión Cultural



SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

### **RUTA DE MEJORA ESCOLAR CICLO ESCOLAR 2016- 2017**



### **MISIONES CULTURALES CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES QUINTA SESIÓN ORDINARIA**

## Anexo 8 Matriz de entrevista

| Pregunta de investigación | 1. ¿Qué conocimiento tiene el directivo de Misiones Culturales sobre las competencias que debe de desempeñar para el ejercicio de su función técnico pedagógica?  |  |  |  |
|---------------------------|---|--|--|--|
| Categoría: Competencias   | Referente empírico  | Interpretación   | Referente teórico  | Bibliografía   |
| a)Concepto                | Las competencias las considero como la capacidad que se tiene en el desempeño de un trabajo, por supuesto que se incluyen diferentes aspectos como la solución de problemas en el momento en el que suceden utilizando las mejores estrategias profesionales en el desarrollo de habilidades y destrezas que requiere cualquier puesto en este caso en la dirección de la Misión Cultural (E1DIR-L18) | El directivo explica su visión sobre competencias y la identifica como capacidades propias del individuo que ejercerá en su vida laboral. También identifica una característica de dicha competencias como resolver un conflicto en el tiempo preciso que ocurre. Implican también un desarrollo integral del individuo por lo que en el | Las competencias pueden definirse como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta (Pereda, Berrocal y López, en Abad. G. Castillo, C. 2005, p.31)<br><br>Procesos complejos de las personas que ponen en acción-actuación- creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y el contexto laboral y profesional), aportando a la construcción de la realidad, para lo cual integran el saber ser | Abad, G. y Castillo, C.(9 al 15 de febrero de 2005). <i>Desarrollo de las competencias directivas, ajuste de la formación universitaria a la actividad empresarial.</i> Boletín económico de ICE No 2795<br><br>Tobón, S. (2006) |

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
|  |  | <p>transcurso de su vida enfrenta situaciones de personales y profesionales que a base de la experiencia utiliza estrategias idóneas para desempeñar su quehacer.</p> | <p>(automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros) el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) el saber hacer (desempeño basado en conocimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, necesidades personales y los requerimientos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto asumiendo las consecuencias de sus actos y buscando el bienestar humano. (Tobón, 2006, p.49)</p> | <p><i>Formación basadas en competencias, pensamiento complejo y diseño curricular y didáctica. (2da ed.)</i><br/>Bogotá: ECOE ediciones</p> |
|--|--|---|---|---|

## Anexo 9. Matriz de entrevista

| Pregunta de investigación  | 1. ¿Qué conocimiento tiene el directivo de Misiones Culturales sobre las competencias que debe de desempeñar para el ejercicio de su función técnico pedagógica?  |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|
| Categoría:<br>Competencias | Referente empírico  | Interpretación  | Referente teórico   | Bibliografía  |
| b)Característica           | Hay ciertas competencias que caen en cierta naturalidad al desempeñarlas por lo que en ocasiones a veces no se perciben como tal, pero para empezar es necesario tener el conocimiento de las acciones que se van a realizar en la jefatura de Misiones Culturales según la función técnica pedagógica” (EIDIR-L85) | Este proceso se puede observar en sus acciones de un individuo por lo que en todo momento la forma de desenvolverse en la vida puede percibirse dicha competencias llevándolo a buen puerto en la efectividad al ejercer su práctica cotidiana. | Es el proceso de activación de la cualificación que una persona posee y precisa para hacer frente de forma efectiva a las tareas que demanda una profesión en un determinado puesto de trabajo, resolver los problemas que surjan de forma autónoma y creativa y colaborar en la organización del trabajo y en su entorno socio – laboral. (Echeverría, Isus y Sarasola en Pilar Martínez ,Martínez Muñoz, 2008, p.203) | Martínez, C.<br>Martínez, J. Muñoz, C.(2008)<br><i>Aprendizaje de competencias en educación superior,</i><br>Revista gallego portuguesa de Psicología de educación, Vol. 16 (1,2) Año 12. |

## Anexo 10 Matriz de entrevista

| Pregunta de investigación  | 1. ¿Qué conocimiento tiene el directivo de Misiones Culturales sobre las competencias que debe de desempeñar para el ejercicio de su función técnico pedagógica?  |  |   |  |
|----------------------------|---|--|---|--|
| Categoría                  | Referente empírico  | Interpretación   | Referente teórico   | Bibliografía   |
| Función Técnico pedagógica | <p>...*Por lo general apoyo a los docentes en diferentes acciones que se realizan en este rubro, contemplando las estrategias de enseñanza –aprendizaje...</p> <p>Las <b>asesorías docentes</b> son muy importantes porque es donde establezco una línea de criterios que se deben tomar en cuenta los maestros por ejemplo normas y estatutos, lineamientos, procedimientos y estrategias pedagógicas.... el <b>acompañamiento</b> que brindo a los docentes en la organización y preparación de un diagnóstico comunitario en el cual se hace una investigación de campo donde hay que identificar las necesidades educativas y desarrollo de una comunidad rural (E1DIR-L25)</p> | <p>La función técnico-pedagógica del directivo tiene como fin el auxilio o apoyo en las actividades que realicen el docente, pero para que esto sucede del directivo debe de estar provisto de capacidades que le permitan llevar a buen puerto su quehacer. El directivo debe de estar estrechamente relacionado con el docente lo que se reflejara en la organización del centro escolar los cuales deben regirse por ciertos lineamientos normativos, metodologías educativas y estrategias pedagógicas que en conjunto procuraran una atención armónica y colaborativa en beneficio de la enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Por lo tanto el liderazgo que imprima en las asesorías y el acompañamiento pedagógico son determinantes en el quehacer directivo, ya que implica la mejora educativa</p> | <p>Liderazgo instructivo y educacional la dirección escolar como el ejercicio de un liderazgo del proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto de una organización que aprende. Es un nuevo perfil directivo volcado en los profesores y en las familias como agentes claves para que el alumno se implique en los procesos educativos.(Duke en Álvarez, M. 2003, p.19)</p> <p>*Las normas y los planes de estudios pertinentes son importantes instrumentos de planificación, aplicación y evaluación de la educación, pero la actuación efectiva de las instituciones de enseñanza es lo que determina los resultados de aprendizaje.(Organización Internacional de Educación, OIE, 2004, p.6)</p> <p>El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento. (Rodríguez, M. 2011, p. 256)</p> | <p>Álvarez, M. (abril, 2003). <i>Organización y gestión educativa: La dirección escolar en el contexto Europeo</i>, pp15-19.</p> <p>OIE y UNESCO (11 de septiembre del 2004) Calidad de la educación y competencias para la vida. Consultado del sitio CIE <a href="http://www.ibe.unesco.org">http://www.ibe.unesco.org</a></p> <p>Rodríguez, M. (mayo de 2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educ.Educ. Vol. 14, No. 2 pp. 253-267</p> |

## Anexo 11. Matriz de entrevista

| Pregunta de investigación | 2. ¿Qué competencias practica el directivo de Misión Cultural en su función técnica pedagógica?   |   |   |  |
|---------------------------|---|---|---|--|
| subcategoría:             | Referente empírico  | Interpretación  | Referente teórico   | Bibliografía   |
| a)Asesorías docentes      | Tengo unas sesiones los miércoles que las hago de 1 a 2 de la tarde que le llamo academias entonces ahí reviso y voy platicando con cada uno de ellos, le hago una presentación, de acuerdo a lo que observe en su clase con los alumnos en cuanto a debilidades y fortalezas a partir de ahí le queda tarea de su clase claro el maestro reconoce la parte que no está atendiendo por que buscamos y vemos que las iniciativas pedagógicas no son las correctas y ahí es decisión de él si sigue trabajando a su estilo y en realidad le da resultado. (E1DIR-L62) | El directivo organiza, planea y estructura métodos para la atención oportuna del docente en diferentes actividades que se relacionan con la planeación del plan de estudios y programación de actividades asimismo el directivo y el docente establecen rutas de atención. Y mediante la reflexión y el dialogo escudriñan las áreas de oportunidad que se presenten en la atención de una clase por lo que dan un giro hacia la mejora de la atención, es así como la decisión en conjunto y el trabajo colaborativo de estos permea en el actuar del profesor hacia el alumno, con la conciencia de una responsabilidad para obtener un resultado positivo de la enseñanza aprendizaje. | <p>“los trabajadores deben estar capacitados para desarrollar de manera convincente cambios organizativos para tomar o compartir decisiones fundadas, si se estructura el conjunto de requisitos personales en relación con las cualificaciones profesionales”.(Bunk, en Martínez, C. Martínez, J. Muñoz C. 2008, p. 200)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Detectar las necesidades de capacitación y actualización del personal docente del área a su cargo y comunicarlas al inspector general para su atención.</li> <li><input type="checkbox"/> Verificar la correcta aplicación de los programas de estudio del área correspondiente.</li> <li><input type="checkbox"/> Verificar que el personal docente de su área elabore y mantenga actualizados sus registros de planeación.</li> <li><input type="checkbox"/> Asesorar al personal docente en la selección y aplicación de los métodos y técnicas didácticas adecuadas para mejorar el desarrollo de los programas (p.35)</li> </ul> | <p>Martínez, C. P. Martínez, J.M. Muñoz C. J. (junio, 2008) <i>Revista gallego Portuguesa de psicología educación: Aprendizajes de competencias en educación superior</i> Vol. 16(1,2), pp. 195-215</p> <p>Calderón, V.M. y Barraza M. A. (2015) <i>El acompañamiento del asesor técnico pedagógico y su implicación en la escuela secundaria técnica</i>. Red Durango: México</p> |

## Anexo 12. Matriz de entrevista.

| Pregunta de investigación    | 2. ¿Qué competencias practica el directivo de Misión Cultural en su función técnica pedagógica?  |   |   |  |
|------------------------------|--|---|---|--|
| subcategoría:                | Referente empírico   | Interpretación  | Referente teórico   | Bibliografía   |
| b) Acompañamiento pedagógico | <p>Observo de cerca la forma en como da una clase el docente, claro el maestro a veces no se preocupa a veces en como da la clase al alumno el maestro entonces empieza hablar, leer, escribir o dictar y te das cuenta que el alumno no está poniendo atención o el alumno está haciendo otra cosa alumno que voltea a ver al otro lado entonces el maestro no le da la importancia que debe tener. Por ejemplo la otra parte que reviso siempre es que la metodología que ellos están implementando e los planes y programas la están aplicando es la adecuada es la correcta, porque tú sabes que trabajar con niños no es lo mismo que con adultos entonces hay que ves si el maestro está utilizando las iniciativas pedagógicas que permitan el logro de aprendizaje de sus alumnos, observo si el maestro pasa lista al final o al inicio de clase para poder valorar la puntualidad y asistencia.(E1DIR-L42)</p> | <p>Desde el desempeño directivo la función de acompañamiento técnico pedagógico figura en las habilidades y destrezas que maneja este ya que está íntimamente ligado al trabajo que realizan con los docentes en el aula por lo que utiliza la observación como base para analizar las diferentes estrategias de enseñanza del docente, en su búsqueda identifica que la enseñanza del adulto es diferente a la de los niños porque se requiere de cierta capacidad en el docente para lograr el aprendizaje esperado, las competencias que practica el directivo en el acompañamiento pedagógico ofrece una visión clara desde la realidad cotidiana educativa para emprender acciones en el fortalecimiento de la práctica docente.</p> | <p>directivo pensar en su equipo en el medio y en el largo plazo; analizar con que jugadores cuenta, en qué medida los conocimientos y las competencias de su equipo están alineadas con la exigencias del Plan Estratégico de su organización, qué necesitan para adecuar sus capacidades a las demandas del mismo.(González, R. 2005, p.12)</p> <p>La tarea del líder que supervise y acompañe debe ayudar a los docentes de las escuelas a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño (Balzán, Y. 2008, p.).</p> <p>El gestor de la educación de personas adultas debe de partir de un núcleo competencial básico y fundamental, relacionado con la psicología de la personalidad y del aprendizaje del adulto.(Jabonero, M. y Rivero, J. Monclús, A. 2009, p. 141)</p> | <p>González, R. (2005) <i>Competencias Directivas</i>. Colombia: People Excellence Consulting Colombia S.A.S</p> <p>Balzán, Y. (2008). <i>Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica. Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa</i>. Universidad de Maracaibo: Venezuela</p> <p>Jabonero, M. Rivero, J. Monclús, A. (2009) <i>Alfabetización y Educación básica de jóvenes adultos</i> España: Intigraf</p> |

### Anexo 13. Matriz de entrevista

| Pregunta de investigación    | 2. ¿Qué competencias practica el directivo de Misión Cultural en su función técnica pedagógica?  |   |   |   |
|------------------------------|--|---|---|---|
| Categoría:                   | Referente empírico   | Interpretación  | Referente teórico   | Bibliografía  |
| b) Acompañamiento pedagógico | <p>Otro aspecto es el acompañamiento que brindo a los docentes en la organización y preparación de un diagnóstico comunitario en el cual se hace una investigación de campo donde hay que identificar las necesidades educativas y desarrollo de una comunidad rural...observo de cerca la forma en como dan una clase el docente... reviso siempre que la metodología que ellos están implementando en los planes y programas la están aplicando, es la adecuada, es la correcta... al final de las observaciones tengo un formato donde llevo el registro de esos datos” (E1DIR-L32)</p> | <p>Realizar actividades el directivo de diagnóstico comunitarios es una acciones alta responsabilidad ya que es determinante en la atención rural o suburbana de una comunidad para mejorar su desarrollo comunitario. Por lo tanto guiar las actividades encaminadas al propósito de diagnosticar involucra el manejo de competencias como la observación y análisis que se requieren para ejercer en el puesto.</p> | <p>Dentro del acompañamiento y en virtud de enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, la observación de las prácticas que ocurren en la sala de clases y que implican una interacción directa entre profesor y acompañante, la acción de observación tiene carácter prioritario, que se realiza en el acompañamiento. La observación de clases es un método empírico de investigación, que se utiliza con frecuencia en la evaluación del desempeño docente. En ella se analizan las características de la actuación del profesor y sus alumnos en el contexto real en el que tiene lugar el proceso educativo, evitando realizar inferencias acerca de lo que verdaderamente sucede en las salas de clases.(p.262)</p> | <p>Rodríguez-Molina, G.(Mayo 2011) <i>Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza Educación y Educadores</i>, vol. 14, núm. 2, pp. 253-267<br/>           Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia</p> <p><i>Recuperada de:</i><br/> <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=8342140400">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=8342140400</a></p> |

## Anexo 14. Matriz de entrevista

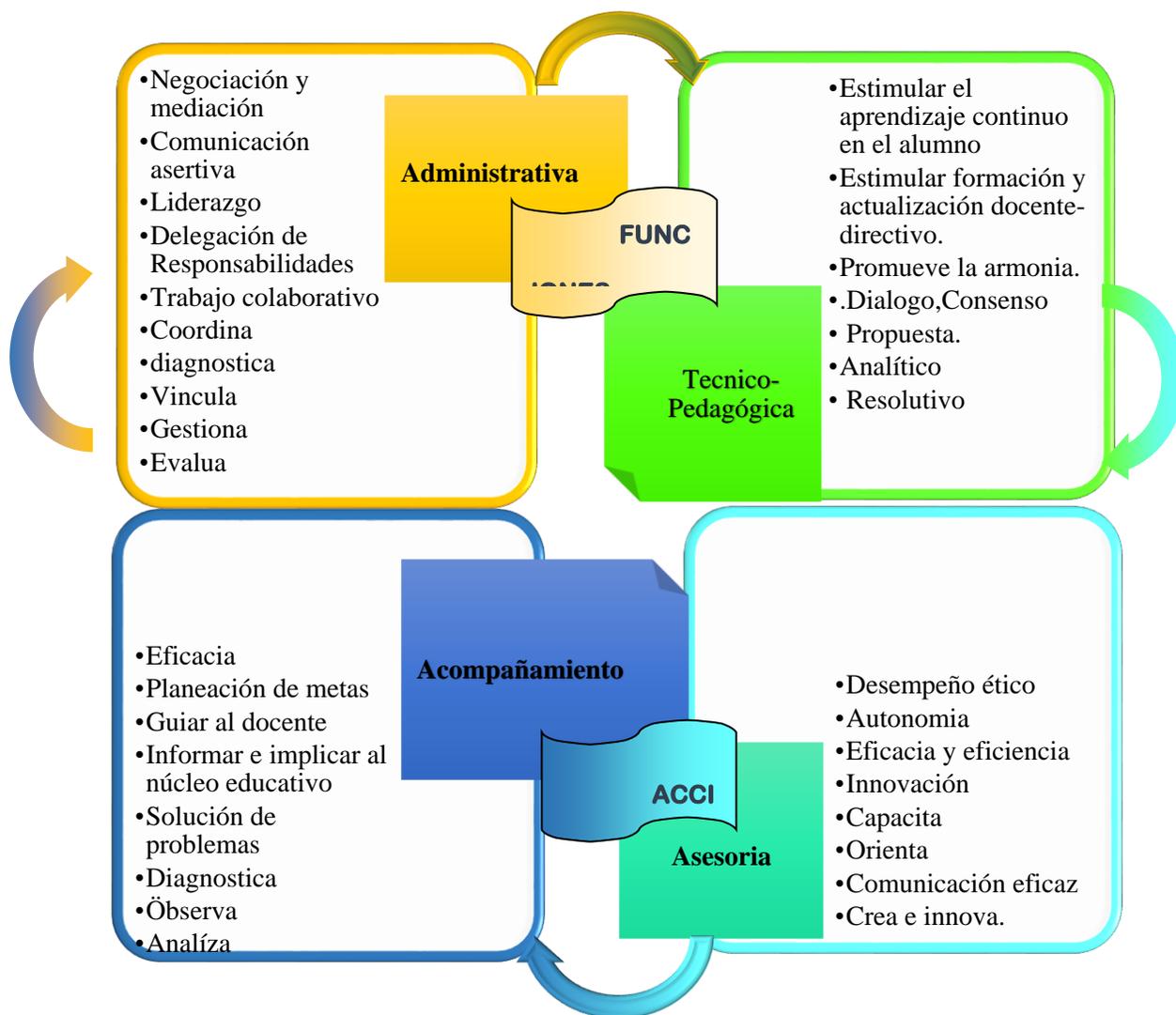
| Pregunta de investigación                     | 2. <i>¿Qué competencias practica el directivo de Misión Cultural en su función técnica pedagógica?</i>  |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| categoría:                                    | Referente empírico  | Interpretación   | Referente teórico   | Bibliografía  |
| Competencias de la función técnico pedagógica | <p>Diagnostico la necesidad del centro escolar en la comunidad con los profesores... El acompañamiento que brindo a los docentes en la <b>organización y preparación</b> de un diagnostico comunitario en el cual se hace una Investigación de campo donde hay que identificar las necesidades educativas y desarrollo de una comunidad rural...<br/> <b>Promuevo</b> la armonía entre docentes y alumnos.<br/> <b>Capacito</b> a los docentes en diversos temas vinculados con los talleres.<br/> <b>Oriento</b> a los profesores en la solución de diferentes problemáticas con los alumnos y comunidad.<br/> Trato de <b>comunicame eficaz y eficientemente</b> en las asesorías, indicaciones y con los docentes y alumnos por lo que utilizo el <b>dialogo, consenso y propuesta</b> ya sea escrita o verbal.<br/> <b>Incluyo</b> a los docentes en todas las actividades (E1DIR-L120)</p> | <p>El directivo de Misión Cultural se encuentra inmerso en una diversidad de actividades que le permiten explorar diferentes ámbitos educativos el contacto íntimo de este, el docente, alumno y comunidad permite palpar de cerca las necesidades educativas y desarrollo social en las que se encuentra el entorno rural debido a esto el directivo se percibe provisto de competencias que de acuerdo a sus saberes: aprender a ser, aprender a conocer, aprender hacer y aprender a convivir desempeñara en la búsqueda la práctica continua de ciertas capacidades, que fortalecen las actuaciones del docente por lo que es imprescindible para el directivo Misionero recurrir a estrategias que conduzca su quehacer a la mejora continua, profesional, personal, laboral e institucional.</p> | <p>La tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador. (Balzán, dimensiones en Rodríguez, M. 2011, p. 258),</p> <p>Acompañamiento pedagógico Debe ser entendido como aquella acción que evoluciona de la supervisión educativa, definida bajo diferentes conceptos; desde un punto de vista, “como la gente que acompaña a algunos, o que van en compañía de otros” (Cavalli, en Rodríguez, M. 2006, p.261)</p> <p>La aplicación de programas de formación y desarrollo que favorezcan la productividad es más eficaz en un entorno de trabajo seguro y saludable, en el que los directivos y los trabajadores mantengan unas buenas relaciones de trabajo basadas en el dialogo social.(CIT, OIT en Blas et. al 2009, p.27)</p> <p>La competencia técnica del liderazgo se ha de integrar en el saber y en el hacer, aportando los valores y actitudes pertinentes a tal programa para alcanzar la mejora integral,(Medina, R. y Gómez, D. 2014, p. 95</p> | <p>Rodríguez, M. (mayo de 2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educ.Educ. Vol. 14, No. 2 pp. 253-267</p> <p>Rodríguez, M. (mayo-agosto, 2011) Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza Educación y Educadores, vol. 14, núm. 2, pp. 253-267 Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia.</p> <p>Blas, F. A. Planells, J. Vargas, F. Rueda A. (2009) <i>Retos actuales de la educación técnico profesional. La educación que queremos para la generación de los bicentenario</i></p> |

### Anexo 15. Matriz de entrevista

| Pregunta de investigación                                      | 3. <i>Qué dificultades enfrenta el directivo en el desempeño de las competencias dentro de su labor Técnica-pedagógica?</i>   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
| Categoría:   | Referente empírico  | Interpretación  | Referente teórico  | Bibliografía   |
| Competencias ante dificultades en su labor técnico pedagógica. | <p>...la verdad para llegar a esta forma de trabajar tuve que trabajar primero en mi persona porque también en ocasiones era intransigente y quería que siempre se hicieran lo que quería, pero para esto recibí diferentes capacitaciones en desarrollo humano, formador de instructores, liderazgo directivo, comunicación asertiva, relaciones interpersonales etc...</p> <p>...A veces propiamente quisiera en lo posible programar muy metódicamente esta función pero no se puede, ya que tengo que realizar también mi función administrativa por lo que me enfrento diariamente a solucionar diferentes ámbitos en la dirección...</p> <p>... no sabíamos nada sobre competencias y nos actualizaron a todos con un diplomado que duró 2 años y mientras esto sucedía, teníamos que implementar los planes y programas por competencias</p> | <p>El directivo reconoce que el trabajo auto personal requiere de apoyo en capacitaciones de diferentes disciplinas por lo que esto lo encamina al autoconocimiento y autocrítica personal lo que permite comprender la conducta humana y entender al personal docente con el que labora.</p> <p>La función directiva es amplia por lo que el ejercer la función técnico pedagógico y simultáneamente la administrativa requiere de desplegar ciertas capacidades que en el trayecto de su vida ha integrado a su formación profesional, la negociación y el dialogo son competencias ideales para enfrentar dificultades</p> | <p>La conciencia espiritual de la humana condición que viene del ejercicio complejo del pensamiento y que nos permite a la vez criticarnos mutuamente, auto-criticarnos y comprendernos entre sí. (Morín, 1999, p.41)</p> <p>Un director efectivo no es simplemente si no que en cierto sentido es un profesionista sobresaliente .Esto implica que conoce lo que sucede en el aula incluyendo el currículo, estrategias de enseñanza y seguimiento de los procesos de los alumnos.(Rutter, Mortimore en Sammons, Hillman, 1998, p.30)</p> | <p>Morín, E. (1999) Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO: Francia</p> <p>Sammons, P. Hillman, J. Mortimore, P. (1998). Características Claves de las escuelas efectivas, SEP.</p> |

**Anexo 16. Propuesta de competencias y desempeño de funciones en el director de misión Cultural**

## **Competencias**



Fuente: Elaboración propia de competencias con respecto al desempeño de su función directiva.