

La Evaluación en Directores de Escuelas de Nivel Básico: Un Análisis Comparativo de México

Jarumi Cenit Rodríguez Ramírez ^a,

^a Autor de Correspondencia: <https://orcid.org/0009-0009-1652-5219>, - Email:

Jarumi.rodriguez@ulv.edu.mx

Universidad Linda Vista

^b Clara Carlson Morales. ^b <https://orcid.org/0000-0002-9752-8033> - Email:

clarita.carlson@ulv.edu.mx

Universidad Linda Vista

Resumen

Los directores escolares desempeñan un papel crucial en la gestión y liderazgo educativo, garantizan el cumplimiento de los objetivos pedagógicos y administrativos en sus instituciones. Su desempeño influye directamente en la calidad de la educación, particularmente en el nivel básico, donde se forman las bases del aprendizaje. Por ello, evaluar su labor ha ganado relevancia, ya que es clave contar con mecanismos que midan su capacidad de gestión, liderazgo y mejora continua.

Este ensayo busca analizar los procesos de evaluación de los directores de escuelas de nivel básico en México y observar los de otros países, revisando documentos normativos oficiales. El objetivo es observar los indicadores más relevantes en la valoración de su perfil y desempeño, con el fin de proponer mejoras que favorezcan una gestión escolar más eficiente.

La justificación de este trabajo radica en la necesidad de garantizar un liderazgo eficaz, ya que el desempeño de los directores influye en los resultados académicos y en el ambiente escolar. Comparar las prácticas evaluativas entre México y otros países, ofrecer lecciones para optimizar los mecanismos actuales, beneficiando la calidad educativa.

La metodología que se analiza es cualitativa, bajo una revisión documental de normativas y estudios hechos en los últimos años. Se estudian los principales indicadores

utilizados para evaluar a los directores en su liderazgo y su gestión de recursos. Permitiendo identificar las áreas de mejora en los procesos evaluativos, con el propósito de fortalecer el liderazgo escolar en México y promover una mejora continua en la gestión educativa.

Palabras clave: Evaluación del director, nivel medio, mejora continua.

Abstract

School principals play a pivotal role in educational leadership and management, ensuring the achievement of both pedagogical and administrative objectives within their institutions. Their performance significantly influences the quality of education, particularly at the foundational level, where the basis for lifelong learning is established. Consequently, evaluating their effectiveness has gained increasing relevance, as robust mechanisms are needed to assess their leadership, managerial competencies, and capacity for continuous improvement.

This paper seeks to critically analyze the evaluation processes of basic education school principals in Mexico, while drawing comparative insights from other countries through the review of official regulatory documents. The primary aim is to identify the most pertinent indicators for evaluating principals' profiles and performance, with the ultimate goal of proposing enhancements to promote more effective school management practices.

The rationale for this study stems from the necessity of ensuring strong educational leadership, as principals' performance has a direct bearing on academic outcomes and the overall school climate. By comparing evaluative practices between Mexico and other countries, this study offers valuable lessons for refining current evaluation mechanisms, thereby contributing to the improvement of educational quality.

The research methodology employed is qualitative in nature, involving a comprehensive documentary review of relevant regulations and recent studies. Key indicators used to assess principals' leadership and resource management capabilities are examined, facilitating the identification of areas for improvement in evaluation processes.

The overarching goal is to strengthen school leadership in Mexico and foster continuous improvement in educational management.

Keywords: Director evaluation, Intermediate level, continuous improvement.

Introducción

La evaluación de los docentes es comúnmente discutida, la evaluación de los directores es menos frecuente y se conocen pocos criterios e indicadores utilizados. En México, la Coordinación Nacional de Servicios Profesionales Docentes (CNSPD, 2017), supervisa los procesos de evaluación del personal docente y directivo, evaluando a los directores cada cuatro años en rangos de desempeño que incluyen “Insuficiente, Suficiente, Bueno y Destacado”. Este ensayo examina características de la evaluación de directores en educación básica.

Desarrollo

El director escolar y su equipo evalúan a los empleados. Sin embargo, surgen preguntas sobre quién evalúa a los administrativos y al director, y bajo qué indicadores. El director, según el Gobierno de Guanajuato (2016), es un trabajador de la Secretaría de Educación responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela. Su propósito es administrar, coordinar, asesorar y orientar dentro de la institución. Comparado esto con la Secretaría de Educación Pública (SEP, 1981), que describe al director como la máxima autoridad y responsable directo del funcionamiento de la institución, se puede observar que el concepto ha evolucionado.

El Diario Oficial de la Federación (DOF, 1982) de México define al director como la máxima autoridad responsable de todas las circunstancias que afectan la vida del plantel.

DOF (2018), describió al director como el encargado de la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las actividades escolares, siguiendo el marco jurídico y administrativo vigente. Sus responsabilidades incluyen crear un ambiente propicio para el aprendizaje, motivar y apoyar a los docentes, gestionar actividades administrativas,

dirigir procesos de mejora continua, facilitar la comunicación con padres y tutores, y realizar tareas necesarias para lograr los aprendizajes esperados.

La Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM, 2023) publicó una guía para postularse a este puesto, denominada “promoción vertical”, considera la formación profesional, antigüedad, experiencia en zonas marginadas, reconocimiento por buen desempeño y la evaluación de conocimientos y habilidades.

La evaluación se percibe como un proceso que expone debilidades, sin embargo, la CNSPD (2017) b, establece que, al director, en una escala de “Insuficiente a Destacado”, obtenga un resultado “Bueno” recibirá una promoción en la función por incentivos, o sea un aumento salarial.

En 2017, el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) presentó resultados de una evaluación mexicana, abarcando aproximadamente el 10% de directores. Aunque se argumentó que la evaluación era beneficiosa, muchos en el gremio la recibieron negativamente. Fue por etapas. Las dos primeras proporcionaron información sobre responsabilidad profesional y evidencias de enseñanza; las dos últimas fueron exámenes de conocimiento y competencias didácticas. Un porcentaje mayor de participantes en los estados conflictivos (32%) consideró el proceso justo.

En los últimos años, ha crecido el interés en evaluar el desempeño de los directores para identificar competencias claves que contribuyan a obtener resultados positivos y mejorar el logro de objetivos. Como reporta Tobon et al. (2020) en Guanajuato, México, evaluó a 645 directores de escuelas de educación básica públicas, el 70% eran mujeres y el 30% hombres, con un promedio de dos años en el cargo. La alta representación de directoras resalta su importante papel de la mujer en la gestión educativa; el enfoque de liderazgo femenino puede aportar estilos de gestión que beneficien la calidad educativa.

En Chile, Díaz y Rodríguez (2020) analizaron el rol de los directores, incluyeron directores de escuelas públicas como privadas; el 61% tenía entre uno y seis años de experiencia, y el 67% había sido evaluado en algún momento. El 72% poseía un magíster, 18% tenía diplomados, y 10% contaba con otras certificaciones. El 68% obtuvo su puesto a

través del Sistema de selección del Estado de Chile, 13% llegó por convocatorias públicas y 19% mediante sostenedores y patrocinadores. Estos hallazgos resaltan la necesidad de implementar sistemas de evaluación inclusivos que abarquen a todos los directores, independientemente de su experiencia y sector. También evidencia un compromiso con el desarrollo profesional continuo en el país.

Las SEP, con la llegada del modelo educativo: Nueva Escuela Mexicana (NEM, 2019), emitió un documento llamado “Perfil docente, directivo y de supervisión”. En ellos se encuentran dominios, criterios e indicadores para evaluar a un director:

Figura 1

Un director que es líder pedagógico.

Un director que es líder pedagógico al colocar a los alumnos en el centro de la labor educativa.	Favorece la implementación del currículo vigente conforme a las necesidades de los alumnos y el contexto escolar.	Apoya a los maestros para comprender los propósitos y aspectos a lograr en el aprendizaje de los alumnos conforme al currículo vigente y las prácticas de enseñanza requeridas para ello.
		Cuenta con altas expectativas acerca de las posibilidades de futuro de la escuela, conforme a su entorno social y cultural.
	Dirige la construcción colectiva de una visión de futuro de la escuela, de acuerdo con el entorno educativo, social y cultural de esta	Promueve una visión educativa, deseable y posible, que dé dirección y motive la labor de la escuela, considerando los preceptos del artículo tercero constitucional.
		Articula las acciones de la escuela, con la participación del colectivo docente, en torno a la visión educativa y las prioridades que se desprenden de esta.
		Actúa como ejemplo de los valores que conforman la visión de futuro de la escuela.
	Propicia el desarrollo profesional individual y colectivo de los maestros en torno al núcleo pedagógico de la docencia.	Favorece el diálogo profesional entre maestros en torno al núcleo pedagógico de la docencia – interacción del maestro, alumnos y contenido para favorecer aprendizajes. Ofrece apoyo pedagógico al orientar, acompañar y asesorar a los maestros en la mejora de sus prácticas educativas.

Figura 2

Un directivo que gestiona la mejora escolar.

Un directivo que gestiona la mejora escolar con la participación de la comunidad educativa.	Fomenta el trabajo colaborativo entre maestros enfocado al logro de buenos resultados de aprendizaje.	Propicia el respeto, la confianza y el buen trato entre maestros como elementos fundamentales del trabajo colaborativo.
	Coordina el diseño e implementación del Programa Escolar de Mejora Continua.	Coordina el desarrollo del Consejo Técnico Escolar como un espacio de trabajo colaborativo entre maestros.
	Coordina el diseño e implementación del Programa Escolar de Mejora Continua.	Da seguimiento y evalúa de manera continua y con apoyo del colectivo docente el Programa Escolar de Mejora Continua.

Nota. Tomado de Secretaría de Educación Pública (2019).

Sumado a lo anterior, las escuelas de nivel básico privadas tienen indicadores para evaluar a sus directores, ejemplo de esto, son los Colegios pertenecientes al Sistema Educativo Adventista (SEA), los cuales acreditan toman como punto de partida los lineamientos de la Asociación de Acreditación Adventista (AAA), donde se busca cumplir indicadores como:

Figura 3

Indicadores de la Asociación Acreditadora Adventista 2020 para evaluar a un Director

(a).

Indicadores	Nunca	Raras veces	Casi siempre	Siempre
1. El director (a) funciona como secretario (a) ejecutivo de la junta escolar.				
2. El director (a) y el presidente de la junta preparan la agenda en consulta.				
3. El director (a) provee liderazgo en la planificación de corto y largo plazo.				
4. El director (a) tiene suficiente tiempo para asuntos administrativos proporcionalmente al tamaño de la institución.				
5. El (la) director (a) delega responsabilidades según sea apropiado.				
6. El director (a) planifica y celebra reuniones de personal en forma regular.				
7. El director (a) provee liderazgo al clarificar e implantar las normas y reglamentos de la Unión y de la Asociación/Misión.				
8. El director (a) provee liderazgo en el desarrollo y mantenimiento de una atmósfera espiritual positiva en el programa de la institución.				
9. El director (a) provee liderazgo en las áreas de supervisión y currículo a través de: <ul style="list-style-type: none"> a. Visitas al salón de clases. b. Evaluación formal de los docentes. c. Personales con los docentes. d. Inclusión del personal docente en el desarrollo y evaluación del currículo. 				
10. El (la) director (a) prevee liderazgo en el desarrollo y mantenimiento de un sistema de registro adecuado.				
11. El (la) director (a) prevee liderazgo en el desarrollo y mantenimiento de relaciones positivas con la comunidad.				
12. El (la) director (a) prevee liderazgo en el desarrollo de un ambiente positivo en la institución.				
13. El (la) director (a) prevee liderazgo para actividades de desarrollo profesional y adiestramiento práctico para el personal docente.				
14. El (la) director (a) prevee liderazgo al implantar un sistema disciplinario redentor.				
15. El (la) director (a) prevee liderazgo para tener un servicio efectivo de mantenimiento y limpieza del plantel.				
16. El (la) director (a) interactúa con los constituyentes, manteniéndolos informados sobre la filosofía, objetivos y programas de la institución.				

Nota. Tomado de Asociación Acreditadora Adventista (2020).

En el estado de Chiapas, México, la evaluación de directores por parte de la SEP en 2016, mostró que el 22.22% calificó en "suficiente", 7.41% en "Bueno", y ningún director en "Destacado". El 44.44% se resistió a participar por temor a repercusiones laborales. Esta resistencia resalta la importancia de fomentar la evaluación para que sea vista como una oportunidad de mejora.

Fullan (2020), identifica grupos de interés que impactan el liderazgo del director: clientes, empleados, inversores, socios y sociedad; puede que los empleados colaboren sin ser efectivos. Entre 2016 y 2020, se promovió una colaboración efectiva entre los trabajadores, mostrando a los directores que la autonomía no implica aislamiento, sino colaboración orientada.

Serviovanni (1992) sostiene que las escuelas efectivas tienen un acuerdo común entre estudiantes, padres, maestros, personal administrativo y miembros de la comunidad local, establecen normas para evaluar decisiones y acciones dentro de la escuela. El director desempeña un papel central en la creación y apoyo de estos convenios, garantizando su cumplimiento. Ante cualquier violación, debe actuar con firmeza, mostrando principios éticos y lealtad a su cargo.

En ocasiones, los directores no pueden cumplir con todas sus funciones debido a discrepancias entre los miembros de la institución educativa, Abarca-Infa et al. (2020). García et al. (2015), señalan que para superar estas barreras, el director debe poseer habilidades de resolución de problemas, creatividad y destreza en situaciones específicas. Si un director carece de esto, no es apto para el cargo.

Algunos directores no logran alcanzar sus objetivos por falta de exigencia en plazos de cumplimiento. Chile, en la Ley No 20.501, art. 33: el director debe firmar un convenio con metas anuales estratégicas de desempeño, incluye la definición de objetivos anuales y la

Nota. Tomado del Instituto de Nacional para la Evaluación de la Educación (2017).

Fullan (2020) sostiene que los cambios en la educación deben ser lentos pero seguros. En contraste, la UNESCO (2000), argumenta que los cambios deben ocurrir a un ritmo acelerado en un mundo en constante transformación. Se ha permitido a las instituciones planear estrategias que pueden llevarlas a dos resultados: educación de calidad o educación deficiente.

Conclusión

Lo reflexionado sobre las responsabilidades de un director, destaca la importancia de seguir indicadores claros en su gestión. Los responsables gubernamentales de educación, tanto pública como privada, están más enfocados en la evaluación de este cargo; esto implica tanto privilegio como grandes responsabilidades. En un mundo de rápidos cambios, es esencial tomar medidas para mantenerse competitivo.

Se ha explorado cómo se ha evaluado a los directores, los aspectos considerados, las autoridades involucradas y los beneficios para él y otros interesados. La evaluación del director es una herramienta para garantizar la eficiencia y el progreso institucional. Al analizar las evaluaciones, se concluye que todas buscan la calidad; además, se reconoce a un grupo de directores que obtuvieron resultados “Buenos” y “Destacados”. Extendiendo felicitaciones por su esfuerzo laboral.

Referencias

- Abarca-Infra, S., García-González, M., y Ortiz-Bautista, R. A. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Atenas Revista Científica Pedagógica*. 2(54), 172-188.
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4346/Saturnina_Abarca_Maryuri_Garcia_Rosa_Ortiz_Articulo_Atenas_spa_2021.pdf?sequence=1
- Arco. D. (2023, 31 agosto). Evaluación por el sistema de acreditación da calificación máxima, con la nota de "excelencia" a dos colegios de la Sede Administrativa en el Sur de Santiago.

NOTICIAS ADVENTISTAS Educación. <https://noticias.adventistas.org/es/evaluacion-por-el-sistema-de-acreditacion-dan-excelencia-maxima-a-dos-colegios-del-campo/>

Asociación Acreditadora Adventista. (2020). *Instrumento de autoevaluación criterios de evaluación para instituciones educativas adventistas 2020*. <https://es.scribd.com/document/638794039/Untitled>

Campos, F., Valdés, R., y Ascorra, P. (2019). ¿LÍDER PEDAGÓGICO O GERENTE DE ESCUELA? EVOLUCIÓN DEL ROL DEL DIRECTOR DE ESCUELA EN CHILE. *CALIDAD EN LA EDUCACIÓN*. 51, 53-84. <https://www.scielo.cl/pdf/caledu/n51/0718-4565-caledu-51-53.pdf>

Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente a. (29 de mayo de 2017). https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/13862/6/images/Disposiciones_CNSPD_2017.pdf

Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente b. (29 de mayo de 2017). https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/13862/6/images/Disposiciones_CNSPD_2017.pdf

Diario Oficial de la Federación. (3 de diciembre de 1982). *ACUERDO SECRETARIAL NÚMERO 97*. https://www.aefcm.gob.mx/convivencia/conoce_marco/archivos/acuerdo97.pdf

Diario Oficial de la Federación. (7 de mayo de 2018). *LINEAMIENTOS para llevar a cabo la evaluación del desempeño del cuarto grupo de docentes y técnicos docentes, así como del personal con funciones de Dirección y Supervisión, y del personal que presenta su segunda y tercera oportunidad en Educación Básica en el ciclo escolar 2018-2019*. LINEE-07-2018. DOF - Diario Oficial de la Federación

Díaz Galeas, L.M. y Rodríguez Gómez, D. (2020). International Journal of New Education. *Evaluación para la mejora en las escuelas de Chile: sus efectos desde la óptica de los directores*. (5), 77-98. DOI 10.24310/IJNE3.1.2020.8280

Expansión. (18 de enero de 2013). México vive un boom de escuelas ‘patito’
<https://expansion.mx/mi-carrera/2013/01/17/mexico-vive-un-boom-de-escuelas-patito039>

Fullan, M. (segunda edición.). (2020 a). *LEADING IN A CULTURE OF CHANGE*. Jossey-Bass.

Fullan, M. (segunda edición.). (2020 b). *LEADING IN A CULTURE OF CHANGE*. Jossey-Bass.

Gobierno de Guanajuato. (28 de octubre de 2016). *Funciones del director de las instituciones educativas de los diferentes niveles de educación básica que presenta la comisión seg-snte*.

http://transparencia.seg.guanajuato.gob.mx/ANEXOS_IPO_VIGENTE/F1_MARCO_NORMATIVO/MANUAL_DE_FUNCIONES_DIRECTIVOS.pdf

Guía para la presentación del instrumento de apreciación de conocimientos y aptitudes (2023).
[http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-](http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/GUIAS/Guia_Educacion_primaria-primaria_indigena_EB.pdf)

[2024/compilacion/EB/GUIAS/Guia_Educacion_primaria-primaria_indigena_EB.pdf](http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/GUIAS/Guia_Educacion_primaria-primaria_indigena_EB.pdf)

Instituto de Nacional para la Evaluación de la Educación. (2017). *Evaluación del desempeño de docentes, directivos y supervisores en educación básica y media superior de México. Análisis y evaluación de su implementación 2015-2016. Informe final*. Recuperado de <https://www.inee.edu.mx/wpcontent/uploads/2019/01/P1F209.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2000). Recuperado de https://issuu.com/veronicabar/docs/unesco_-_10_m_dulos_destinados_a_l

Quiroz, N. (2023). Estas son las instituciones de educación superior que no lograron su acreditación para 2024. *ADN*. Recuperado de <https://www.adnradio.cl/nacional/2023/10/02/estas-son-las-instituciones-de-educacion-superior-que-no-lograron-su-acreditacion-para-2024.html>

Secretaría de Educación Pública. (2016). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/59340/directores_desempen_no.pdf

Secretaría de Educación Pública. (2019). *Perfil docente, directivo y de Supervisión*. https://evaluacion.septlaxcala.gob.mx/docs/docs_dee/PerfilDocenteDirectivoSupervisionMEX_2020-2021.pdf

SEP (1981). Manual de organización de la escuela de educación secundaria. Recuperado de <http://www.secundariasgenerales.tamaulipas.gob.mx/manual%20de%20organizacion%20de%20la%20escuela%20de%20educ.%20secundaria.doc>

Sergiovanni, Thomas J. *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/3394/digest107_spanish.pdf?sequence

Tobon, S.; Juárez-Hernández, L. G.; Herrera-Meza, S.R. y Núñez, C. (2020). Evaluación de las prácticas directivas en directores escolares: validez y confiabilidad de una rúbrica. *Educación XX1*, 23(2), 187-210, doi:10.5944/educXX1.23894