



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS
“Francisco García Salinas”
UNIDAD ACADÉMICA DOCENCIA SUPERIOR
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL
DOCENTE

TESIS

**LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA
CENTRADA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS Y
LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PRIMARIA RURAL
“FRANCISCO I. MADERO” DE RANCHO NUEVO,
CUAUHTÉMOC, ZAC., EN EL CICLO ESCOLAR 2020-2021.**

PRESENTA:

Lic. Manuel Alberto de la Torre Ávila

Directora:

Dra. Sonia Villagrán Rueda

Codirectora:

Dra. Hilda María Ortega Neri

RESUMEN

El personal directivo de educación básica afronta continuamente retos académicos y conflictos administrativos. La información contenida en esta investigación, pretende comprender la importancia de la gestión directiva centrada en el desempeño laboral de las y los docentes de una escuela primaria. Se realiza un análisis, basado en los parámetros e indicadores establecidos por la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM, 2019). La gestión directiva es una responsabilidad continua, que se basa en el dominio de conocimientos y capacidades para gestionar la organización de su profesorado, apoyado en un acompañamiento para encaminarlo a la mejora del desempeño laboral.

Palabras clave: gestión directiva, laboral, acompañamiento, indicadores.

Agradecimientos institucionales

Gracias a la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ), gracias por el apoyo del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (CONAHCYT), gracias a la Maestría de Educación y Desarrollo Profesional Docente (MEDPD), por haberme permitido formarme en el desarrollo de mi gestión escolar, capacitarme en el manejo de estrategias didácticas, fortalecerme en los cuatro pilares de la educación (aprender a aprender, aprender hacer, aprender a ser, aprender a convivir) y sobre todo a promover en mi persona valores para respetar a diversidad y provocar la inclusión educativa.

Dra. Sonia Villagrán Rueda. Doctora en Psicología y Educación de la UAQ. Sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese logrado tan fácil. Sus consejos fueron siempre útiles cuando no salían de mi pensamiento las ideas para escribir lo que hoy he logrado. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que lo caracterizan. Muchas gracias por sus múltiples palabras de aliento, cuando más las necesite.

ÍNDICE GENERAL DEL DOCUMENTO

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN EL ACOMPañAMIENTO Y ASESORAMIENTO DEL PROFESORADO EN LA ESCUELA PRIMARIA “FRANCISCO I. MADERO” DE RANCHO NUEVO, CUAUHTÉMOC, ZACATECAS, EN EL CICLO ESCOLAR 2020-2021	19
1.1. Gestión directiva	20
1.1.1. Gestión pedagógica	22
1.1.2. Gestión administrativa	23
1.2. Funciones del personal directivo en el nivel de primaria	24
1.2.1. Acompañamiento del personal docente de la Escuela primaria “Francisco I. Madero”	26
1.2.2. Asesoramiento del personal con los profesores de la Escuela primaria “Francisco I. Madero”	27
1.3. Escuela primaria “Francisco I. Madero”	29
1.3.1. Contexto social de la escuela primaria “Francisco I. Madero”	30
1.3.2. Estilos de liderazgo de la dirección.....	31
1.3.3. Director de la escuela primaria “Francisco I. Madero”	34
1.3.4. Personal docente de la escuela primaria “Francisco I. Madero”	35

CAPÍTULO II: PARAMETROS E INDICADORES EMITIDOS POR LA USICAMM, PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ESCUELA PRIMARIA RURAL “FRANCISCO I. MADERO” DE RANCHO NUEVO, CUAUHTÉMOC, ZAC.....	38
2.1. ¿Qué es el USICAMM?.....	40
2.1.1. Antecedentes del USICAMM	41
2.1.2. Funciones específicas del USICAMM en el nivel primaria.....	44
2.2. Perfil profesional de los y las docentes de acuerdo al USICAMM en el nivel primaria	46
2.2.1. Dominios de las y los docentes de acuerdo al USICAMM en el nivel primaria.....	48
2.2.2. Criterios e indicadores de las y los docentes de acuerdo al USICAMM en el nivel primaria.....	52
2.3. Evaluación del desempeño docente	60
CONCLUSIONES.....	62
REFERENCIAS	68
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ACRÓNIMOS.....	VII

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estilos de liderazgo.....	32
Tabla 2: Descripción de las y los docentes de la escuela primaria “Francisco I. Madero”	36
Tabla 3: Funciones del USICAMM	45
Tabla 4: Dominios de las maestras y los maestros en nivel primaria.....	50
Tabla 5: Criterios e indicadores del dominio I.....	53
Tabla 6: Criterios e indicadores del dominio II.....	55
Tabla 7: Criterios e indicadores del dominio III.....	57
Tabla 8: Criterios e indicadores del dominio IV.....	59

ACRÓNIMOS

CPEUM (1917)	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
CNSPD (2013)	Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente
DOF	Diario Oficial de la Federación
INEGI (1983)	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información
LGE (2019)	Ley General de la Educación
LGSPD (2015)	Ley General del Servicio Profesional Docente
LGSCMM (2019)	Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros
MOUCMM (2020)	Manual de Organización de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros
MEBP (2020)	Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión.
NEM (2019)	Nueva Escuela Mexicana
SEP (1921)	Secretaría de Educación Pública
SNMCE (2019)	Sistema Nacional de Mejora Continua de la Calidad
USICAMM (2019)	Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros

INTRODUCCIÓN

El bajo dominio de habilidades y conocimientos por parte del personal directivo dentro de la educación básica en nivel primaria implica una problemática, esto contribuye a la poca organización de todas y todos sus actores para no generar un desempeño laboral que implique una visión compartida sobre lo que deben saber, ser capaces de hacer y saber ser las maestras y los maestros en su práctica educativa. Para ello es indispensable el conocer los criterios e indicadores del perfil docente, para apuntalar el liderazgo de la o el director.

De igual forma, el considerar las características en el que se encuentra el centro de trabajo, así como las necesidades o intereses de las o los maestros hace posible que la gestión directiva elabore propuestas para conducir al plantel hacia la mejora constante. El conjugar este esfuerzo con el colectivo docente permite tener claridad en su desempeño laboral para poder distinguir el compromiso, dirección y buen trato que muestra la o el director.

Para construir de manera colectiva y organizada una cultura de superación profesional dentro del ámbito educativo, se hace referencia al “Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica” de la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2020), donde la función del personal directivo debe de ser dinámica para aprovechar todas las posibilidades que le permitan, mediante el diálogo, la observación y la recopilación de información, conocer mejor los rasgos que caracterizan a las maestras y los maestros, así como sus prácticas de enseñanza y las interrelaciones establecidas entre director y colectivo docente.

La justificación de este trabajo mantiene que en la gestión directiva, existe un problema entre el trabajo administrativo y trabajo pedagógico, el cual, divide a las y los integrantes de la comunidad escolar, por sus deficientes gestiones. A partir de ello surge la poca comunicación entre directivo y colectivo docente, lo cual hace evidente la falta de liderazgo y sus características, por parte de dirección.

La poca organización del personal directivo obstaculiza la relación con su colectivo docente, esta problemática puede manifestarse en las gestiones directivas de varios centros de trabajo. Esto se agudiza en el contexto rural, ya sea por la falta de la promoción de capacitaciones y actualizaciones profesionales para el personal docente de estas comunidades. En la comunidad de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., escuela primaria “Francisco I. Madero”, sería de gran importancia comprender, analizar e identificar durante esta investigación aquellas labores educativas utilizadas por las y los autores, que han realizado estudios sobre la gestión directiva que faciliten encontrar la solución a tal análisis.

El trabajo del director implica un gran compromiso que envuelve a la comunidad escolar, donde los principales actores son las maestras y maestros. En la Escuela Primaria “Francisco I. Madero”, el vislumbrar y examinar cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral del colectivo docente en sus procesos de enseñanza, se muestran las áreas de oportunidad en los ámbitos de estudio del personal directivo.

La investigación de este tema puede ayudar a comprender que se sabe sobre la gestión directiva en relación a su colectivo docente, pues, la dirección ha sido y seguirá siendo un reto en el mundo de la educación primaria, ya que implica tener el dominio del derecho a la educación, contar con habilidades socioemocionales

básicas para dirigir una escuela, lograr el funcionamiento del colectivo docente, favorecer una convivencia sana y pacífica para gestionar conflictos de la escuela; con la finalidad de fortalecer las habilidades del personal directivo que se vean reflejadas en las practicas docentes.

Dentro de una escuela primaria la comunicación de calidad entre directivo y colectivo docente puede generar un alto desempeño en la institución. Pero existen varios obstáculos para trabajar de manera coordinada con el colectivo docente, una de ellas es el aspecto pedagógico, al no contar con una comunicación asertiva entre las y los directores con el personal docente, surgen dificultades en la comunidad escolar que impactan en las y los alumnos, como en las madres y padres de familia.

Como primer análisis en el estado del arte se comienza en el ámbito internacional, al mencionar a Lewin (2015) en su libro “Gestión Educativa en acción: como desarrollar, motivar y liderar en tu equipo docente.”, “Todo directivo tendría que proponerse que cada docente que trabaja con el crezca profesionalmente... para enfrentar cambios y mejoras y asumir riesgos que repercutan positivamente en su trabajo...” (Lewin, 2015, p.6). El conocer ese tipo de habilidades, ayuda a optimizar las posibilidades de seguir aprendiendo entre profesoras y profesores.

Una gestión directiva eficiente se puede lograr con trabajo y disciplina con la finalidad de elevar el desempeño académico de su profesorado, no perdiendo de vista ese ámbito administrativo que tiene la capacidad de poder gestionar recursos materiales y humanos, para así facilitar las prácticas educativas dentro de su institución. Camacho & Ruíz (2020), en su artículo “El director escolar eficiente. El liderazgo en la escuela” crea un concepto de eficiencia enfocado en la aplicación de una organización adecuada en la tarea administrativa, mostrando varias formas

para poder lograrlo como lo son, la buena coordinación con los otros directores para compartir las problemáticas y buscar soluciones, utilizar los recursos de forma congruente según las áreas de oportunidad que se encuentren en la escuela, así como, las y los docentes se lo sugieren, y por último la buena administración del tiempo o la energía aplicada a dichas actividades.

Al hablar de la gestión directiva en el aspecto nacional es necesario hablar de Reyes, Trejo & Topete (2017), que con su investigación en el Instituto Politécnico Nacional de México (IPN) enmarca las funciones del director como principal líder, ya que, se hacen más complejas y aumenta la presión hacia este agente del sistema educativo para lograr una gestión enfocada a resultados como lo presentan las actuales reformas.

El liderazgo en las gestiones directivas, se percibe por la relación que existe entre las prácticas eficientes y el desempeño, estas prácticas se ven reflejadas en la práctica de sus colectivos docentes, en el desarrollo de planes y programas, Miranda (2016), en su artículo “La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas”, menciona que el directivo docente tiene un papel de liderazgo y de conciliación que debe ser medido por la transparencia y la veracidad, es de liderazgo de los procesos administrativos, pedagógicos, académicos y propios de la comunidad, ajustándolos a la normatividad, canalizando las interacciones y favoreciendo el desarrollo de los procesos para el beneficio de la institución.

El trabajo colaborativo y el uso de información que las y los directores ejercen a la comunidad escolar marca la capacidad directiva para definir proyectos, así como el compromiso de las y los maestros en el proceso de enseñanza-aprendizaje,

con la finalidad de buscar efectos positivos en la escuela que se verán reflejados en los logros escolares del estudiantado y el agradecimiento de las madres y padres de familia. En México se han implementado varios programas que ha incrementado el trabajo administrativo afectando el desempeño académico (Acevedo, Valenti & Aguiñaga, 2017).

Entrando en el ámbito local, es conveniente hablar en qué contexto se desenvuelven las y los profesores y que genera en ellos indecisiones, desmotivación, desinterés, creando el estrés laboral y por tal motivo no ejercen adecuadamente su práctica docente. Es muy común entre diferentes autores y autoras hablar sobre el mobbing¹ y es aquí donde el gestor educativo debe de tener la sensibilidad para conocer cuáles son los factores para crear este tipo de problema o si ella o él están provocando este tipo de deterioro psicológico, emocional o económico en las maestras o los maestros, Villagrán, (2017) menciona en su artículo “Mobbing Docente. Daño físico, económico y psicológico, caso en una Universidad Pública” a través, de varios cuestionarios, el análisis del miedo hacer agredidos o de las sensaciones de inseguridad, donde sobresale el impacto que genera el aspecto económico en su rendimiento.

Un docente en nivel primaria pasa aproximadamente seis horas de lunes a viernes, generando relaciones laborales afectivas, esto siendo de gran importancia para hacer una buena práctica docente los integrantes principales de estas relaciones son el o la directora encargada en la escuela, así como los y las maestras

¹ Es una forma de **estrés laboral** que se caracteriza porque no ocurre por causas relacionadas directamente con el **desempeño del trabajo o con su organización**. Tiene su origen en las relaciones entre las personas que se generan entre las personas (Villagrán, 2017).

que se encuentran en la ya comentada, lo mencionado se puede ver fragmentado por un maltrato psicológico o por el llamado mobbing con sus diferentes características; con sutileza, con continuidad en el tiempo y en su último punto con la exclusión. La gestión directiva debe de realizar estrategias para solucionar este tipo de acoso ya se de manera vertical, horizontal, mixto o de abajo hacia arriba, para lograr una estabilidad emocional y psicológica y así construir una educación de calidad (Villagrán, 2017).

Dentro de la problematización, la gestión directiva se divide en dos grandes ámbitos pedagógico y administrativo, que nos llevan a contemplar a toda la institución educativa resaltando el papel que juega la dirección y la mediación con el colectivo docente. En la escuela primaria rural “Francisco I. Madero”, se encontró muy poca organización efectiva institucional provocada por el desconocimiento de aquellas habilidades para reconocer las prácticas de enseñanza y desconocer las características culturales escolares que contribuyen al buen desempeño laboral de las y los profesores.

El crear una gestión directiva eficaz que provoque un buen rendimiento laboral en las maestras y maestros, es referirse a Antúnez (2000) ya que, el director escolar es un agente que influye, a través de sus decisiones y formas de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello genera las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos curriculares.

El contexto de la comunidad de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., se caracteriza por padres de familia que se dedican principalmente a la agricultura. Siendo las madres de familia las encargadas de la educación de sus hijos,

provocando en las y los maestros el menor de los problemas para su desempeño laboral, ya que suelen ser muy participativas.

El desempeño laboral del profesorado de la escuela primaria mencionada, tienen diferentes características, al encontrarse maestras y maestros de diferentes rangos de edad. Su práctica docente muestra varias áreas de oportunidad que se relacionan al quehacer directivo, como lo es, la convivencia armónica, participación en los procesos de formación continua y superación profesional, uso de diversas estrategias para la enseñanza y planeación para el trabajo pedagógico.

Estas deficiencias se pueden mejorar con el acompañamiento, asesoramiento del director en turno, a través del estudio de “Perfiles profesiones, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar” establecido por la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM, 2019).

Al describir tal problema se formula la siguiente pregunta: ¿Cómo influye la gestión directiva centrada en el desempeño laboral de las y los docentes de la escuela primaria rural “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., en el ciclo escolar 2020-2021? Por lo cual, la hipótesis de este trabajo menciona que la gestión directiva es una responsabilidad permanente, por esta razón, debe de poseer características peculiares que se base en el dominio de conocimientos y capacidades específicas para gestionar recursos, establecer pautas en la organización de su profesorado para encaminarlo a la mejora del desempeño laboral. Todo depende de la puesta en marcha del acompañamiento y asesoramiento con la finalidad del cambio favorable en el desempeño de su colectivo docente.

Para lograr una gestión directiva efectiva que influya en el desempeño laboral de los docentes en la Escuela Primaria “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., en el ciclo escolar 2020-2021, la o el director a cargo de la institución tendrá que llevar a cabo un acompañamiento y asesoramiento basado en los dominios, criterios e indicadores establecidos por el USICAMM (2019). Para así, evaluar y analizar la práctica profesional docente de acuerdo a la influencia del liderazgo que predomina en la dirección escolar.

Por lo cual, el objetivo general del trabajo, es comprender la importancia de la gestión directiva centrada en el desempeño laboral de las y los docentes en la escuela primaria rural “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., en el ciclo escolar 2020-2021. Los objetivos específicos son los siguientes: como número uno “Identificar la importancia de la gestión directiva en el acompañamiento y asesoramiento del profesorado en la escuela primaria “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., en el ciclo escolar 2020-2021”. Segundo objetivo “Examinar los parámetros e indicadores emitidos por la USICAMM, para evaluar el desempeño de las y los docentes en conjunto con la gestión directiva la escuela primaria “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., en el ciclo escolar 2020-2021”.

Una de las primeras aclaraciones conceptuales a tener presente, es la gestión directiva, esta se define como la posibilidad de transformar y generar nuevos conocimientos, dinámicas en la gestión y hacer de su praxis pedagógica y administrativa, un interesante campo para la innovación. Al respecto, Arroyo (2015) define a la gestión directiva como aquella que asume su tarea para identificar las

estrategias, acciones y mecanismos para influir en el personal docente y alcanzar cada uno de los objetivos definidos por la organización educativa.

Dentro de este concepto se desglosan dos nuevas definiciones, que es, el pedagógico, el que se encamina en lograr que las y los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional; y el administrativo en la que se realizan los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano y la parte financiera y contable.

El liderazgo directivo influye directamente en la consecución de una educación de calidad, es decir, que uno de los factores que hacen posible dicha educación, es la presencia de un liderazgo directivo efectivo, asertivo, democrático, participativo, que involucre al personal docente en los planes de trabajo de modo activo y protagónico, cuando este estilo de liderazgo se hace presente, la organización camina hacia la calidad, cuando el director aplica otros estilos de liderazgo, la calidad en la gestión de una educación de calidad se deteriora y se aleja de lo esperado en aras de conseguir una educación de calidad (Reyes *et al.*, 2017).

Tener un buen colectivo docente refleja el trabajo realizado por la parte directiva, que parte por la comunicación asertiva, a través del acompañamiento y seguimiento. Tifner, Pilar, Albanesi & Bortoli (2006) menciona al colectivo docente como a un tipo de organización anti-estresante a sus participantes y darles una fuente de conocimiento a partir del dialogo y la comunicación asertiva, además para reconocerse como personajes respetados.

Por último, el desempeño laboral específicamente en el papel de las y los docentes el cual se define como la metodología que aplica para la enseñanza de

los aprendizajes esperados, así como en lo administrativo, que implica el sustento de las evaluaciones del alumnado, como de cualquier otro programa al que la institución se encuentre inscrito. Por su parte, Parra (2011) menciona que el desempeño laboral del docente se ha subdividido en funciones técnico – docentes y técnico – administrativas. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente y la docente en un aula de clases con sus alumnos y alumnas para el logro del desarrollo integral de éstos y estas; asimismo, implica todo el trabajo previo que el y la maestra debe desarrollar para evitar el pragmatismo, el inmediatismo, además de la improvisación, durante su gestión dentro del aula.

La metodología sobre el trabajo “La importancia de la gestión directiva centrada en el desempeño laboral de las y los docentes de la escuela primaria rural “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., en el ciclo escolar 2020-2021.”, se realizó desde el paradigma cualitativo, bajo la perspectiva interpretativa. El entorno educativo de esta investigación se circunscribe a grupo de maestras y maestros frente a grupo y al director de la escuela. Para efectos de esta investigación se utilizaron instrumentos como lo fue la observación directa y cuestionarios. Los sujetos investigados van desde los 31 a los 67 años de edad, contando un nivel de estudios en Licenciatura en educación primaria, entre hombres y mujeres, siendo un total de 14 miembros a investigar.

La estructura del trabajo, está conformada por dos capítulos. El primero titulado “Importancia de la gestión directiva en el acompañamiento y asesoramiento del profesorado en la escuela primaria “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., en el ciclo escolar 2020-2021”, permite hacer la introducción de la investigación, a través de la definición por medio de autoras y autores

internacionales y nacionales de conceptos nodales que contribuyen al entendimiento del trabajo que se realiza en la gestión directiva. En el segundo capítulo: “Parámetros e indicadores emitidos por la USICAMM, para evaluar el desempeño laboral en la escuela primaria rural “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac.”, se describe el perfil profesional docente y las normas emitidas por la unidad encargada de la evaluación de las maestras y los maestros. Desde ese análisis, se reflexiona el papel que tiene el personal directivo para la mejora de su gestión y del desempeño laboral docente.

En la última parte, se desarrollan las Conclusiones, donde se exponen los logros obtenidos, las reflexiones finales, retos y si se logró cumplir con el objetivo general, específicos y la hipótesis. Se agregan, además, el análisis final de los dos capítulos con los aprendizajes obtenidos de la investigación documental y como se refleja el estado de conocimiento de la gestión directiva centrada en el desempeño laboral de las y los docentes dentro de la escuela primaria ya mencionada.

CAPITULO I

LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN EL ACOMPañAMIENTO Y ASESORAMIENTO DEL PROFESORADO EN LA ESCUELA PRIMARIA “FRANCISCO I. MADERO” DE RANCHO NUEVO, CUAUHTÉMOC, ZACATECAS, EN EL CICLO ESCOLAR 2020-2021

El personal directivo dentro del nivel primaria tiene diferentes tipos de funciones para lograr varios objetivos siendo el más significativo que su colectivo docente logre un desempeño laboral de calidad, para que los estudiantes dentro de la institución puedan adquirir esos aprendizajes significativos mediante la aplicación de actividades y estrategias que se centren en los intereses y necesidades primordiales de acuerdo al contexto que lo rodea.

El contexto donde se encuentra la escuela primaria “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., es rural marginado y muestra las siguientes características: poca comunicación por parte de madres y padres de familia con las y los docentes de la institución, así como con el director, a partir de estas peculiaridades, es complejo lograr una participación activa para el bien del estudiantado, es por ello que el acompañamiento y el asesoramiento del profesorado por parte del director tendría que ser de manera permanente y constante para conocer las áreas de oportunidad en el ámbito enseñanza-aprendizaje, las dificultades que se les presenta al colectivo docente dentro y fuera de su área de trabajo, que solo son visibles al estar lado a lado con las y los docentes; y así encaminarse a un desempeño laboral de calidad .

El acompañamiento y el asesoramiento son algunas de las funciones que el personal directivo en el nivel de educación primaria tiene que poner en práctica poder afrontar continuamente los retos académicos y conflictos administrativos; asimismo hacer partícipes a su colectivo docente en la toma de decisiones, ya que la gestión directiva se tiene que ejercer con una responsabilidad para contribuir a la mejora de los ámbitos pedagógicos y administrativos.

1.1. Gestión directiva

Una de las primeras aclaraciones conceptuales a tener presente en el siguiente texto es la gestión directiva según Arroyo (2015) “la posibilidad de transformar y generar nuevos conocimientos, dinámicas en la gestión y hacer de su praxis pedagógica y administrativa, un interesante campo para la innovación” (p. 36). Al respecto, Arroyo (2015) define a la gestión directiva como aquella que asume su tarea para identificar las estrategias, acciones y mecanismos para influir en el personal docente y alcanzar cada uno de los objetivos definidos por la organización educativa. Dentro de este concepto se desglosan dos nuevos conceptos, que es, el pedagógico, el que se encamina en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional; y el administrativo en la que se realizan los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano y la parte financiera y contable.

La gestión directiva es el área estratégica que se encarga del direccionamiento de la institución que parte de un liderazgo eficaz por parte de la o

el director a cargo, de esta forma, es posible que el colectivo docente organice y desarrolle estrategias con la finalidad de alcanzar el logro académico. Este concepto implica un gran compromiso que envuelve la comunidad escolar, donde participan con mayor frecuencia las maestras y maestros. En la Escuela Primaria “Francisco I. Madero” de la comunidad de Rancho Nuevo del municipio de Cd. Cuauhtémoc del estado de Zacatecas, ubicada en un contexto rural marginado, es de gran importancia investigar cuales son los factores que influyen para que esta institución educativa se encuentre en los más bajos niveles de adquisición de aprendizajes dentro de la zona escolar, centrándonos en el papel de la gestión directiva y como esta influye en el desempeño laboral de las y los docentes.

El colectivo docente es la principal herramienta que un directivo debe de tomar en cuenta para crear ese vínculo armonioso para sobrellevar cualquier dificultad que se presente en la gestión directiva, ya que se puede delegar cualquier tarea a la maestra o el maestro que cuente con la habilidad requerida ya sea en el ámbito pedagógico o administrativo.

Una gestión directiva eficiente se puede lograr con trabajo y disciplina tomando en cuenta las practicas pedagógicas y administrativas que son aquellos complementos esenciales para lograr un mandato de calidad y así elevar el desempeño académico de su profesorado, para así facilitar las prácticas educativas dentro de su institución.

1.1.1. Gestión pedagógica

La gestión pedagógica en el nivel primaria tiene como objetivo el aprendizaje significativo de los contenidos de los planes y programas para el desarrollo integral de la personalidad de las y los estudiantes. Según López (2017) ésta es realizada en la comunicación activa y sostenida con el colectivo docente respetando cada una de las aportaciones y construyendo estrategias encaminadas a los intereses del estudiantado sin dejar de lado aquellos aprendizajes esperados que se marcan en cada uno de los grados.

La gestión pedagógica dentro del sistema educacional debe reconocerse como un proceso que facilita la orientación y coordinación de las acciones que despliegan los docentes en los diferentes niveles para administrar el proceso docente educativo en la consecución eficiente de los objetivos propuestos para la formación integral de los profesionales según las demandas de la sociedad.

En la escuela primaria “Francisco I. Madero” de la comunidad de Rancho Nuevo, Cd. Cuauhtémoc, Zac., se busca crear una gestión pedagógica con un proceso para facilitar las orientaciones educacionales y coordinar las acciones que se despliegan al colectivo docente, para administrar el proceso laboral educativo en la consecución eficiente de los objetivos propuestos para la formación del alumnado.

El director promueve el desarrollo integral de la personalidad de los actores escolares (maestras, maestros, madres y padres de familia, alumnado, personal de apoyo), a partir de diferentes acciones. López (2017) menciona, que algunas de las principales actividades pedagógicas que una dirección debe de realizar son, la mejorara de las practicas docentes, promover el desarrollo profesional del profesorado, el dar seguimiento y evaluar los procesos pedagogicos, el uso eficiente

del tiempo laboral y la asesoría de la gestión pedagógica en la formación profesional y personal, que influyen en el desempeño dentro del aula. Es importante reconocer a esta gestión como facilitadora en la orientación y coordinación de estrategias para conseguir mejores procesos pedagógicos, centrados en el trabajo educativo personalizado que potencia la participación de todos para optimizar la formación de las y los maestros.

1.1.2. Gestión administrativa

La gestión administrativa en instituciones educativas se caracteriza por apoyar financiera y contablemente los procesos para administrar los recursos priorizando las necesidades contenidas en el proyecto educativo institucional. También garantiza la disponibilidad de recursos físicos para apoyar labores académicas, así como suministros de herramientas para el aprendizaje. Otra característica de la gestión administrativa es la tarea de la planta física para asegurar los requerimientos activos de la institución en función de la labor formativa, también la gestión de servicios complementarios en las que provee programas que apoyan aspectos de desarrollo físico, emocional y social de los alumnos, facilitando el desarrollo y los procesos de aprendizaje en la escuela. El talento humano como aspecto de la gestión administrativa orienta las políticas de desarrollo del recurso humano de la institución educativa (Pacheco, Robles & Ospino, 2018).

Las gestiones administrativas absorben en gran parte el tiempo de las maestras y maestros, esta problemática puede afectar a las gestiones directivas de varios centros de trabajo, ya sea, en el contexto urbano o rural, para solucionar este

conflicto es necesario crear estrategias y actividades para despertar en ellos ese interés para organizar sus tiempos con la finalidad de mejorar la entrega de cualquier oficio requerido y mejorar el desempeño laboral docente.

Dentro del colectivo docente existe un sin fin de tareas administrativas durante todo el ciclo escolar 2020 - 2021 en la escuela primaria “Francisco I. Madero” de la comunidad de Rancho Nuevo, Cd. Cuauhtémoc, Zac., han impedido el buen funcionamiento de las tareas pedagógicas, por consecuencia el retraso de sus actividades diarias.

La dirección conduce los recursos físicos para apoyar las labores académicas. Las y los docentes solicitan al personal directivo, la organización de actividades administrativas centradas en la mejora de la escuela centrada en la planta física, el asegurar la prestación regular de servicio educativo, así como el asegurar un buen control escolar y dar seguimiento al personal. Pacheco *et al.*, (2018) enmarca en su investigación la importancia de aquellas estrategias que mejoren los procesos administrativos encaminados al rendimiento educativo, fortaleciendo las redes de apoyo que se puedan crear con otras instituciones que genera la mejora del centro escolar y a la planeación del seguimiento y evaluación de la planta docente, a partir de las planeaciones académicas.

1.2. Funciones del personal directivo en el nivel de primaria

Camacho *et al.*, (2018), se refiere al director escolar como el agente que influye, a través de sus decisiones y formas de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello genera las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos

curriculares. El trabajo que realiza la dirección es la imagen de calidad que muestra el establecimiento. Entre tanto, señala que el director es el garante inmediato de administrar la prestación del servicio educativo conforme a las normas y lineamientos del Sistema Educativo. Es la persona designada como la autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela.

Dentro del nivel primaria el director de la escuela primaria “Francisco I. Madero” de la comunidad de Rancho Nuevo, Cd. Cuauhtémoc, Zac., muestra las siguientes funciones: programación del proceso enseñanza-aprendizaje, organización de los elementos personales y materiales, obtención de los recursos financieros, planteamiento estratégico, representación legal, técnica y moral control y evaluación de los resultados, dirección y liderazgo, y por último el asesoramiento y acompañamiento pedagógico.

Al director escolar como la autoridad máxima del establecimiento y el responsable de la conducta de la totalidad de las actividades de la institución, le corresponden funciones de: gobierno, orientación, asesoramiento, coordinación, supervisión y evaluación pedagógica y administrativa, de representación escolar y de relaciones con la comunidad.

El funcionamiento de la gestión directiva para la formación integral del colectivo docente, contribuye al desarrollo de las habilidades pedagógicas y administrativas que impulsan el mejoramiento del desempeño laboral docente. Con respecto a las acciones directivas que se trabajan dentro los criterios e indicadores, el director debe fomentar altas expectativas acerca de la adquisición de nuevos aprendizajes para el perfeccionamiento de sus prácticas.

La gestión directiva desarrolla estrategias de apoyo, que orientan, acompañan y asesoran al colectivo docente para la mejora de sus prácticas, el reconocer la implementación de estas estrategias participativas, creativas e innovadoras sobre las prácticas de enseñanza, percibe el fortalecimiento del ejercicio profesional propio. Asimismo, la falta de conocimiento de las necesidades profesionales de su personal docente, refleja la poca promoción del ejercicio de su derecho a la actualización.

El impulso del desarrollo profesional de las y los maestros para la mejora de sus prácticas docentes. Según el MEBP (2020), la gestión directiva toma en consideración la trayectoria de cada uno de las y los profesores, así como las necesidades que se presentan durante el asesoramiento o acompañamiento dentro y fuera del salón de clases (SEP, 2020, pp. 60). Por lo tanto, es fundamental el conocer la importancia de la gestión directiva en el desempeño laboral de las y los maestros.

1.2.1. Acompañamiento del personal docente de la Escuela primaria

“Francisco I. Madero”

El acompañamiento, es una alternativa para mejorar el desempeño docente, ante la necesidad de brindar asistencia técnica a docentes, para que éstos mejoren su desempeño en el desarrollo de los procesos de aprendizaje-enseñanza y como consecuencia elevar el nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes. Sin lugar a dudas que ello ha significado en el papel directivo la ejecución de toda una serie de acciones desde la programación presupuestal, hasta la implementación con personal preparado para este rol, que está rindiendo resultados principalmente en

la atención de niños y niñas de las zonas rurales donde existe una brecha tremenda en relación con los resultados de las áreas urbanas en relación con la escuela primaria “Francisco I. Madero”.

El acompañamiento pedagógico es solo alguna de las funciones competentes del director. Acompañar implica conocer al colectivo docente, observar su trabajo, haberlos escuchado y conversar con ellos en relación con sus expectativas como profesionales de la educación. La o el director puede practicar el acompañamiento por medio de la asesoría planificada, continua y respetuosa, a través del desarrollo del pensamiento crítico, comunicación asertiva y evaluación permanente de los resultados que den pie a la retroalimentación individual, entre pares o colectiva (Olivia, 2013).

Con el fin de impulsar la mejora en la labor docente en la escuela primaria “Francisco I. Madero” de la comunidad de Rancho Nuevo, Cd. Cuauhtémoc, Zac., conviene reconocer las fortalezas de sus integrantes, más que subrayar las posibles debilidades. Es a partir de una buena disposición, compromiso y entrega a la profesión, es que se puede generar movimientos de mejora paulatina en los miembros de la comunidad escolar.

1.2.2. Asesoramiento del personal con los profesores de la Escuela primaria

“Francisco I. Madero”

En el asesoramiento a los docentes se pone en juego las concepciones de enseñanza y aprendizaje de cada uno. La mayoría de las veces, estas ideas permanecen implícitas. Cuando conversamos, simplemente solamente estamos

todos de acuerdo en la necesidad de promover un aprendizaje significativo, ofrecer diversas oportunidades de aprender, generar evaluaciones justas, pero al observar qué hace el docente dentro del aula, qué actividades propone a las y los alumnos, cómo los orienta, nos permite acceder en realidad a su práctica docente y así llegar a una evaluación para realizar una estrategia para mejorar la labor educativa.

El asesoramiento en la escuela primaria “Francisco I. Madero” de la comunidad de Rancho Nuevo, Cd. Cuauhtémoc, Zac., provienen fundamentalmente de la observación y el dialogo, estas fuentes permiten obtener información. Por supuesto, hay otras fuentes de información: las planeaciones de las y los docentes, las producciones del alumnado, hasta el modo en cómo está distribuido el espacio, los rumores, etc. Se ha puesto el acento en la observación como principal herramienta para establecer una relación entre directivo y personal docente, ya que es la más directa y tiene que ver con el hacer del docente (Harf, 2014).

El papel del directivo es justamente fortalecer esas prácticas. Dialogar acerca de lo que sucede en clase, proponer reflexiones, revisar, dar sugerencias, actualizar los saberes didácticos, acordar criterios, etc. son acciones de asesoramiento que enriquecen a todo el equipo (tanto a los docentes como a los mismos directivos). El dar confianza a su personal, impulsar el trabajo en equipo y respetar las opiniones de las y los maestros, son algunas de las características para llevar a cabo una asesoría colaborativa, practica y reflexiva. Por último, el asesoramiento se puede dar a través de sugerencias durante el acompañamiento, sin embargo, este se centra en la observación de las prácticas, que tienen como finalidad la reflexión sobre la misma y generar un análisis individual o colaborativo que transforman los medios de enseñanza-aprendizaje.

1.3. Escuela primaria “Francisco I. Madero”

La Escuela Primaria “Francisco I. Madero” de la comunidad de Rancho Nuevo del municipio de Cd. Cuauhtémoc del estado de Zacatecas, está ubicada en un contexto rural marginado, tiene a su cargo cinco maestras dentro de ellas se encuentra la maestra de educación especial y la maestra de educación física, ocho maestros frente a grupo lo cual implica una mezcla heterogénea en las formas de recibir información por parte de madres y padres de familia. El colectivo docente tiene contrastes en las siguientes características: edades, la didáctica que imparten dentro del aula, su práctica docente, las metodologías de enseñanza; manifestando áreas de oportunidad y fortalezas que a su vez se pueden encontrar en otros centros de trabajo. Este tipo de características que muestra el colectivo docente nos permite abordar de mejor manera la investigación sobre el desempeño laboral docente, a partir de la gestión directiva con el conocimiento de los conceptos que se describen en este texto académico.

La institución cuenta con doce aulas de las cuales solo once son utilizadas por las maestras y maestros frente a grupo la sobrante se utiliza como bodega y biblioteca. También se cuenta con otra aula dividida por un muro delgado para dos espacios uno de ellos se utiliza como dirección y el otro para la atención de los alumnos y alumnas de la maestra de educación especial y para guardar el material de educación física (pelotas, aros, palos, pañuelos, conos, balones de deportes de conjunto). Existen otras dos áreas las cuales son utilizadas para los sanitarios, los baños de las alumnas y alumnos dividido en dos para cada género cuenta con

cuatro lavamanos (tres en buen estado y una fuera de servicio), seis retretes: tres para las mujeres y tres para los hombres, la otra área de sanitarios dividida en dos para el uso de dos lavamanos, tres retretes y un mingitorio utilizadas por las maestras, maestros y personal de apoyo.

También se cuenta con una plaza cívica, la cual es utilizada para los honores a la bandera, formaciones matutinas par el ingreso a sus salones y actos sociales durante el ciclo escolar. Para las actividades deportivas y clases de educación física se hace uso del patio con domo que tiene porterías de futbol de acero y dos canastas que se utilizan principalmente la el juego de básquetbol, así como el pintado de una cancha de futbol sobre el concreto.

1.3.1. Contexto social de la escuela primaria “Francisco I. Madero”

La escuela primaria “Francisco I. Madero” se encuentra en la comunidad de Rancho Nuevo, del municipio de Cd. Cuauhtémoc, del estado de Zacatecas en un contexto rural marginado. La escuela primaria cuenta con familias trabajadoras que en su mayoría se dedican a la agricultura siendo la cosecha de uva su principal fuente de ingreso económico.

Según la página oficial del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información (INEGI, 1983) de acuerdo al censo 2020, cuenta con los siguientes servicios públicos: agua entubada, drenaje, servicio público de limpia, alumbrado público, condiciones de amansamiento (recubrimiento en calles y banquetas en las vialidades), espacios culturales y recreativos (plaza o jardín público, cancha deportiva, biblioteca, salón de usos múltiples).

El abastecimiento de alimentos se basa en frijol, maíz tortillas, pan, arroz, leche, huevo, carne de res o de puerco, pollo, frutas y verduras. También cuentan con diferentes comercios, tienda de abarrotes, papelería, ferretería, tienda de ropa o calzado, tienda de loza o aparatos electrodomésticos y venta de gas. Según INEGI, su actividad económica se describe de la siguiente manera, los pobladores se mueven a otras localidades para realizar trabajos, los cuales son cultivo de algún producto para venta o consumo familiar, cría o explotación de animales para venta o consumo familiar y como principal tarea económica es el cultivo o cosecha de productos agrícolas en la que se establece como producto principal el maíz.

Se tiene una población de 1460 habitantes, 726 hombres y 734 mujeres, esto lo convierte en el pueblo más poblado del municipio de Cuauhtémoc después de la cabecera. Del total de la población, el 16.92% proviene de fuera del Estado de Zacatecas. El 5.82% de la población es analfabeta (el 5.23% de los hombres y el 6.40% de las mujeres). El grado de escolaridad es del 6.33 (6.37 en hombres y 6.29 en mujeres).² Las y los habitantes de la entidad tienen diferentes tipos de oficios como lo son el trabajo en las maquilas del estado de Zacatecas y de Aguascalientes específicamente en el municipio de Cosío del estado de Aguascalientes.

1.3.2. Estilos de liderazgo de la dirección

El liderazgo es una de las características que más sobresalen en el papel de la o el director de cualquier institución educativa, es por ello, que ha llevado a varios al

²Dicha información se obtuvo del siguiente link (<https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=320080013#collapse-Resumen>)

análisis y estudio de este concepto dando pie a varios tipos de líder que se encuentran en los centros de trabajo. La gestión pedagógica, administrativa, acompañamiento y asesoramiento, son algunos de los componentes que complementan el tipo de liderazgo ejercido dentro de una escuela, ya que los conceptos mencionados integran la eficiencia en la dirección escolar y se ve reflejada en la relación entre las prácticas del quehacer del personal docente. Es importante dejar claro, el liderazgo puede ser compartido con otros miembros de la organización: esto significa trabajar de manera conjunta para lograr mejores resultados (Camacho *et al.*, 2020).

Tabla 1: Estilos de liderazgo

Estilo de liderazgo	Definición
Autoritario	Liderazgo unidireccional. Poder y toma de decisiones concentrados en el líder.
Democrático	Colaboración y participación de los miembros del grupo.
Transaccional	Proceso de intercambio entre líder y seguidores. Premio o castigo en función del rendimiento.
Distribuido	Participativo y colegiado. Otorga poder, autonomía y responsabilidades a sus colaboradores.
Transformacional	Participativo, confianza en las personas, comunicación interpersonal, criterios de actuación basados en la ética y principios morales

Fuente: Camacho & Ruíz, 2020, p. 64.

Existen varias formas de liderazgo, en la tabla 1 se muestran algunos estilos de dirección, entre las explicaciones que puede darse en esta investigación se opta por

la de Reyes *et al.*, (2017) que describe que los estilos pueden apoyarse uno de otro y es difícil que exista un director que tenga un solo estilo. Es por ello, la importancia de conocer las definiciones de esta y tomarlas en cuenta para la gestión directiva centrada en el desempeño laboral de las y los maestros.

El liderazgo directivo, es esencial para mostrar al colectivo docente la dirección hacia logro de los aprendizajes esperados y los perfiles de egreso del alumnado. Asimismo Camacho (2020) menciona, que esta característica es esencial para inspirar la transformación, trabajo colaborativo y sobretodo inspirar una visión a futuro para promover la buena organización dentro de la institución educativa.

El término “estilo de liderazgo” se refiere el modo personal de actuar de un líder. El estilo de liderazgo se basa en la propia personalidad de cada individuo, en la forma de entender las relaciones en el trabajo, y los propios valores y principios éticos, es decir, es una forma compleja que define el tipo de comportamiento que cada persona lleva a cabo en sus diferentes facetas de su vida (Reyes *et al.*, 2017).

Los diferentes autores coinciden en que las personas son fundamentales para llevar a cabo un liderazgo eficaz, que se ve reflejado en una mejor gestión de la organización, al dar reconocimiento a las personas por los logros alcanzados, crear confianza y sentido de lealtad entre los integrantes de la organización, factores fundamentales para obtener mejores resultados.

1.3.3. Director de la escuela primaria “Francisco I. Madero”

El director de la escuela primaria “Francisco I. Madero” tiene por nombre Manuel Alberto durante el ciclo escolar 2020-2021 presentando la edad de 31 años. Él, es egresado de la escuela normal “Manuel Ávila Camacho” en el año del 2012, ejerciendo primeramente seis ciclos escolares como maestro frente a grupo en nivel primaria de educación básica, los cuales se describen de la siguiente manera: ciclo escolar 2012-2013 en escuela unitaria³ en la comunidad de Ojo de Agua del municipio de El Salvador, Zac., ciclo escolar 2013-2014 escuela unitaria comunidad Quince de septiembre, Sain Alto, Zac., ciclo escolar 2014-2015 escuela de organización completa con el grupo de segundo grado en la comunidad del Seis de enero, Fresnillo, Zac., del ciclo escolar 2015-2016 al 2016-2017 en escuela tetradocente⁴ con grupos de cuarto, quinto y sexto grado en la comunidad de la Presa de Leobardo Reynoso, Fresnillo, Zac., y como último año de maestro frente a grupo en el ciclo escolar 2017-2018 en una escuela pentadocente⁵ con los grupos de quinto y sexto grado en la colonia La Campesina, Guadalupe, Zacatecas.

Durante el ciclo escolar 2017-2018 el maestro presenta examen en los procesos de evaluación profesional donde consigue promoverse y adquirir la base como director técnico, presentado en el ciclo escolar 2018-2019 en la escuela primaria “Lic. Benito Juárez” de la cabecera municipal de Chalchihuites, Zac., teniendo a su cargo un colectivo docente de seis maestras y maestros. En el ciclo

³ La escuela unitaria cuenta con un solo maestro, a cargo de niños de distintas edades. En el caso de nivel primaria se encuentran habitualmente en zonas rurales y cuenta con un pequeño número de alumnado, por lo tanto, se atienden a los seis grados escolares en una sola aula.

⁴ La escuela tetradocente cuenta con cuatro docentes donde al menos uno o una de ellas atiende simultáneamente a más de un grado.

⁵ La escuela pentadocente cuenta con cinco docentes donde al menos uno o una de ellas atiende simultáneamente a más de un grado.

escolar 2019-2020 obtiene su cambio a la escuela primaria rural “Francisco I. Madero” de la comunidad de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac, en la cual se mantiene hasta el ciclo escolar 2020-2021.

1.3.4. Personal docente de la escuela primaria “Francisco I. Madero”

El personal que conforma la escuela primaria “Francisco I. Madero” de la comunidad de Rancho Nuevo, del municipio de Cuauhtémoc de Zacatecas, está integrado por tres maestras frente a grupo, ocho maestros frente a grupo, una maestra de educación especial, una maestra de educación física, una intendenta y un director.

Las y los maestros frente a grupo muestran diferentes características dentro de su práctica docente, existen siete prácticas que ayudan a evaluar el rendimiento laboral según el USICAMM⁶ (2018) Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros las cuales consisten, en que, las y los maestros diseñan y planifican, toman como referencia el currículo, crean buenos hábitos y actitudes de aprendizaje, dirigen las actividades del aula, apoyan a los alumnos, evalúan el aprendizaje y se involucran para prepararlos para su futuro.

Para respetar la identidad de cada una de las y los docentes se van a mencionar solo por el grado y el grupo del cual están a cargo; en la siguiente tabla se podrá observar una breve descripción de cada uno.

⁶ Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros dentro del marco para la excelencia de la enseñanza y la gestión escolar en la educación básica en los Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión.

Tabla 2: Descripción de las y los docentes de la escuela primaria

“Francisco I. Madero”

(Sexo) Grado y grupo.	Años de servicio/años en la institución.	Total de alumnos .	Edad	Funciones que aborda en su práctica docente.
Maestro 1° "A"	18/3	25	43	-Dirigir las actividades de aula -Apoyar a los alumnos
Maestro 1° "B"	15/2	26	37	-Diseñar y planificar -Dirigir las actividades de aula
Maestra 2° "A"	15/6	21	36	-Diseñar y planificar -Dirigir las actividades de aula -Evaluar el aprendizaje
Maestra 2° "B"	17/4	21	39	-Diseñar y planificar -Dirigir las actividades de aula
Maestro 3° "A"	22/6	22	46	-Diseñar y planificar -Dirigir las actividades de aula -Apoyar a los alumnos -Evaluar el aprendizaje
Maestra 3° "B"	15/3	21	38	-Diseñar y planificar -Dirigir las actividades de aula -Apoyar a los alumnos -Evaluar el aprendizaje
Maestro 4° "A"	32/4	20	56	-Diseñar y planificar -Tomar como referencia el currículo -Dirigir las actividades de aula -Evaluar el aprendizaje
Maestro 4° "B"	38/38	19	62	-Diseñar y planificar -Tomar como referencia el currículo -Crear buenos hábitos y actitudes de aprendizaje -Dirigir las actividades de aula -Apoyar a los alumnos -Evaluar el aprendizaje -Involucrarse y preparar para el futuro
Maestro 5° "A"	30/2	33	54	-Diseñar y planificar -Tomar como referencia el currículo -Dirigir las actividades de aula -Apoyar a los alumnos -Evaluar el aprendizaje
Maestro 6° "A"	27/6	23	51	-Diseñar y planificar -Tomar como referencia el currículo -Dirigir las actividades de aula -Apoyar a los alumnos -Evaluar el aprendizaje
Maestro 6° "B"	32/7	24	56	-Diseñar y planificar -Tomar como referencia el currículo -Crear buenos hábitos y actitudes de aprendizaje -Dirigir las actividades de aula -Apoyar a los alumnos -Evaluar el aprendizaje

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, una gestión directiva de calidad se logra paralelamente con el trabajo y el buen entendimiento con su colectivo docente para mejorar su desempeño, pues, la gestión directiva ha sido y seguirá siendo un gran reto en el mundo de la educación primaria, ya que, implica tener dominio en derecho a la educación, contar con habilidades socioemocionales básicas para dirigir una escuela, lograr el funcionamiento del colectivo docente, favorecer una convivencia sana y pacífica para gestionar conflictos de la escuela; sin más palabras, centrar la gestión directiva en el desempeño laboral de las y los docentes.

CAPÍTULO II

PARAMETROS E INDICADORES EMITIDOS POR LA USICAMM, PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ESCUELA PRIMARIA RURAL “FRANCISCO I. MADERO” DE RANCHO NUEVO, CUAUHTÉMOC, ZAC.

En el marco de la evaluación del desempeño laboral de las maestras y maestros, existe un órgano administrativo que favorece el buen funcionamiento del director como agente de acompañamiento y asesoramiento del colectivo docente para fortalecer sus capacidades y mejorar su práctica educativa. Este órgano señala cuales son aquellos dominios, criterios e indicadores que promueve el desarrollo coordinado entre los actores educativos.

Durante años se ha ido fortaleciendo las formas del como evaluar el desempeño laboral de la comunidad escolar en las escuelas primarias, desde el alumnado con exámenes estandarizados para todo el nivel en educación básica, el colectivo docente que van desde las observaciones directas has cuestionarios con respuestas de opción múltiple o abiertas y a los directores y directoras que se pueden dar con valoraciones de su profesorados de acuerdo a su gestión durante el ciclo escolar. Pero ello no se puede realizar sin establecer los parámetros e indicadores que sustenten dichas pruebas, que justifique el cómo se analizan los resultados y donde se puedan apropiar de las normas en que se establecen como únicas en el sistema educativo.

El órgano administrativo que permite determinar el nivel de competencia de las y los maestros de educación básica es la Unidad del Sistema para la Carrera de

las Maestras y Maestros (USICAMM, 2019), siendo el encargado de que se cuente con los conocimientos, aptitudes, actitudes y capacidades correspondientes a los distintos contextos sociales y culturales, en concordancia con la Secretaría de Educación Pública (SEP, 1921),

Dentro de la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (LGSCMM, 2019) los criterios e indicadores hacen referencia a aquellas herramientas que el personal docente⁷ debe saber y ser capaces de hacer para favorecer los aprendizajes del alumnado. Estos se organizan en dominios para guiar y orientar su práctica docente y a su vez utilizarlos como referentes específicos en la gestión directiva para valorar el desempeño dentro de las aulas (Diario Oficial de la Federación (DOF), 30/09/2019).

Dentro de la escuela primaria “Francisco I. Madero” la labor profesional docente está orientada al alcance del dominio de aquellos referentes específicos, que se estipulan en el Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión (MEBP, 2020)., publicado por el USICAMM (2019), para actuar como agentes claves en el proceso enseñanza-aprendizaje.

⁷ Personal docente: al profesional en la educación básica y media superior que asume ante el Estado y la sociedad la corresponsabilidad del aprendizaje de los educandos en la escuela, considerando sus capacidades, circunstancias, necesidades, estilos y ritmos de aprendizaje y, en consecuencia, contribuye al proceso de enseñanza aprendizaje como promotor, coordinador, guía, facilitador, investigador y agente directo del proceso educativo (Artículo 7, fracción XIII de la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros).

2.1. ¿Qué es el USICAMM?

En educación básica y específicamente en el nivel primaria para valorar el desempeño de las y los maestros, es inevitable no tener en cuenta algunos de estos aspectos: conocimientos, aptitudes, actitudes y capacidades, estos con el objetivo de que el colectivo docente domine estas premisas para tener una buena práctica docente, para ello las autoridades escolares determinan por medio del MEBP (2020) los dominios, criterios e indicadores que benefician a esta labor, es en este momento que el personal con funciones de dirección⁸ a través de varias herramientas de observación, toma la determinación de intervenir por medio de asesorías o acompañamiento en aquellas áreas de oportunidad que se vayan presentando durante la jornada escolar.

Según LGSCMM (2019) textualmente señala que el USICAMM (2019) es aquel “órgano administrativo desconcentrado con autonomía técnica, operativa y de gestión, adscrito a la Secretaría, que tiene a su cargo las atribuciones que le confiere a esta Ley y las que otras leyes establezcan” (DOF, 30/09/2019). Este órgano lleva a cabo varias funciones encaminadas a la revalorización del magisterio como aquellos agentes que contribuyen a la transformación social por medio de los procesos educativos que ellas y ellos tienen como principal encomienda.

Según el Manual de Organización de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (MOUCMM, 2020), el USICAMM (2019) tiene a su cargo varias atribuciones de las cuales las siguientes son fundamentales para las

⁸ Personal con funciones de dirección: a aquél que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable (Artículo 7, fracción XI de la LGSCMM).

maestras y los maestros en educación básica: admisión, promoción y reconocimiento. La primera determina cuales son los procesos de selección para la admisión, al formular los criterios y mecanismos para la valoración de habilidades, conocimientos y los requisitos mínimos a cumplir. En segundo lugar, está el rubro de promoción que se divide en dos, promoción horizontal que consiste en el otorgamiento de un incentivo económico, por medio de una evaluación de sus conocimientos y habilidades dentro de su práctica docente y la promoción vertical la cual impulsa a las o los maestros a ejercer otra función, ya sea de dirección o supervisión, que logra acreditando varios factores multifactoriales. Y por último, reconocimiento, que cumpliendo las disposiciones específicas de capacitación y actualización se reconoce su preparación profesional al ejercer tutoría, asesoría técnica y asesoría técnica pedagógica (Secretaría de Educación Pública (SEP, 02/10/2020, p.25).

En conclusión, el USICAMM (2019) con las atribuciones que la Ley le confiere sustenta las bases de los dominios, criterios e indicadores, para que el personal en función de dirección, cuente con los parámetros necesarios para la elaboración de guías de observación, entrevistas para maestras y maestros, listas de cotejo para analizar la práctica educativa y planeaciones, y así, poder valorar el desempeño laboral de las maestras y los maestros.

2.1.1. Antecedentes del USICAMM

En el Diario Oficial de la Federación, quince de mayo de dos mil diecinueve se reforman, adicionan y derogan disposiciones de los artículos 3º., 31 y 73 de la

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM, 2019), en materia educativa, decreto en el que se abroga la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD, 2015) donde surge la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente (CNSPD, 2013) que establece las bases de la USICAMM (2019) en el decreto por la que se expide la LGSCMM (2019) a partir del treinta de septiembre de dos mil veinte (DOF, 15/05/2019).

La CPEUM (2019) en el artículo 3º se establecen las disposiciones del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros en sus funciones docente, directiva o de supervisión, así mismo determina que la admisión, promoción y reconocimiento del personal que ejerza la función docente, directiva o de supervisión, se realizara a través de procesos de selección, considerando los conocimientos, aptitudes y experiencia necesarios para el aprendizaje y desarrollo integral de los educandos (Diario Oficial de la Federación (DOF), 15/05/2019).

La LGSCMM (2019) es el conjunto de artículos que sientan las bases para reconocer al personal docente como agentes fundamentales en la contribución a la transformación social mediante el proceso educativo, tiene por objeto constituir las atribuciones, disposiciones y funciones de los actores educativos, con pleno respeto a sus derechos, cumpliendo las normas establecidas para los procesos de selección para la admisión, promoción y reconocimiento.

Asimismo la LGSCMM (2019), establece en su artículo octavo los objetivos para acceder a una carrera justa y equitativa⁹; contribuir a la excelencia¹⁰ de la educación en un marco de inclusión¹¹ y de equidad, previstos en la Ley General de la Educación (LGE, 2019) y lo referente a la Nueva Escuela Mexicana (NEM, 2019), mejorar la práctica profesional del personal, promover el desarrollo de las maestras y los maestros mediante opciones de profesionalización que les permita ampliar su experiencia y sus conocimientos, fortalecer sus capacidades y mejorar su práctica educativa (DOF, 30/09/2019).

En sus artículos 26, 27, 28 y 29 de la LGSMM (2019), establece de la naturaleza, funcionamiento y atribuciones de la USICAMM como un órgano administrativo, que tiene a su cargo las atribuciones que le confiere esta Ley, estará a cargo de un Titular a nivel nacional, el personal Titular de la SEP (2020) expedirá el MOUCMM (2020) en el cual se determinan sus lineamientos, contara con una Junta Directiva con las siguientes funciones: aprobar las políticas, normas y programas para la Unidad del Sistema, conocer y en su caso, opinar, sobre las propuestas de los aspectos que la ley confiera.

⁹ Será equitativa, al favorecer el pleno ejercicio del derecho a la educación de todas las personas, para lo cual combatirá las desigualdades socioeconómicas, regionales, de capacidades y de género, respaldará a estudiantes en condiciones de vulnerabilidad social y ofrecerá a todos los educandos una educación pertinente que asegure su acceso, tránsito, permanencia y, en su caso, egreso oportuno en los servicios educativos (Artículo 16, fracción VI de la Ley General de Educación (LGE)).

¹⁰ Será de excelencia, orientada al mejoramiento permanente de los procesos formativos que propicien el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para el desarrollo de su pensamiento crítico, así como el fortalecimiento de los lazos entre escuela y comunidad (Artículo 16, fracción X de la LGE).

¹¹ Será inclusiva, al tomar en cuenta las diversas capacidades, circunstancias, necesidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los educandos, y así eliminar las distintas barreras al aprendizaje y a la participación, para lo cual adoptará medidas en favor de la accesibilidad y los ajustes razonables (Artículo 16, fracción VII de la LGE).

2.1.2. Funciones específicas del USICAMM en el nivel primaria

Las funciones específicas en el nivel primaria al que se refiere el USICAMM (2019) van encaminadas a la revalorización de las maestras y los maestros frente a grupo, asesores y asesoras técnicas pedagógicas¹², directoras y directores técnicos, y personal con funciones de supervisión¹³ de educación básica; con el fin de formar continuamente profesionales de la educación contribuyendo a la excelencia de la educación. Estas funciones son las bases para el logro de una buena práctica docente.

En la LGSCMM (2019) y en el MOUCMM (2020) se establece el funcionamiento y las funciones para elaborar, organizar, formular, determinar, colaborar, diseñar, instrumentar, dirigir y aplicar, las acciones necesarias para la aplicación, valoración, selección y operación del proceso de admisión, promoción y reconocimiento de las y los maestros de educación básica y media superior. Las siguientes funciones a analizar corresponden al reforzamiento de las y los profesores que pueden apoyar en la asesoría y acompañamiento durante las jornadas del ciclo escolar al personal con funciones de dirección para la valoración del desempeño laboral. Es importante resaltar que son únicamente las tareas de la que se encarga el USICAMM.

¹² Personal con funciones de asesoría técnica pedagógica: al docente especializado en pedagogía que, en la educación básica, su labor fundamental es proporcionar apoyo técnico, asesoría y acompañamiento, así como herramientas metodológicas a otros docentes para la mejora continua de la educación (Artículo 7, fracción XIV de la LGSCMM).

¹³ Personal con funciones de supervisión: a la autoridad que, en el ámbito de las escuelas bajo su responsabilidad, vigila el cumplimiento de las disposiciones normativas y técnicas aplicables; apoya y asesora a las escuelas para facilitar y promover la excelencia de la educación; favorece la comunicación entre escuelas, madres y padres de familia o tutores y comunidades, y realiza las demás funciones que sean necesarias para la debida operación de las escuelas, el buen desempeño y el cumplimiento de los fines de la educación (Artículo 7, fracción XII de la LGSCMM).

Tabla 3: Funciones del USICAMM

Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros	Manual de Organización de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros
<i>Funciones corresponden al reforzamiento de las y los maestros que pueden apoyar al personal con funciones de dirección para la valoración del desempeño laboral.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la práctica profesional del personal al que se refiere esta Ley, a partir de la valoración de las condiciones de las escuelas, el intercambio colegiado de las experiencias y otros apoyos necesarios para identificar sus fortalezas y atender las áreas de oportunidad de su desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los perfiles, criterios e indicadores, así como el proceso de valoración de las habilidades socioemocionales y los requisitos mínimos a cumplir a partir de los cuales se realizará el proceso de selección para la admisión.
<ul style="list-style-type: none"> Definir los aspectos que deben abarcar las funciones de docencia, como la relación con la comunidad local, el desarrollo de pensamiento crítico y filosófico, el mejoramiento integral y constante del educando, además de la planeación, el dominio de los contenidos, el ambiente en el aula, las prácticas didácticas pertinentes, el máximo aprovechamiento escolar y aprendizaje de los alumnos, la solidaridad en la escuela, y el diálogo y participación con madres y padres de familia o tutores, así como los aspectos principales de las funciones de asesoría técnica pedagógica, dirección y supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> Enviar a la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación los resultados de los procesos de selección para la admisión, para que determine, formule y fortalezca los programas de formación, capacitación y actualización de las maestras y maestros.
<ul style="list-style-type: none"> Determinar los niveles de competencia para cada una de las categorías que definen la labor de quienes realizan funciones de docencia, de técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, de dirección y de supervisión, a fin de que dicho personal, las escuelas, las zonas escolares y en general, los distintos responsables de la educación en el sistema educativo cuenten con referentes para la mejora continua y el logro de los criterios e indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los procesos, criterios e indicadores, mediante los cuales se realizarán las evaluaciones diagnósticas al personal que ejerza la función docente, directiva o de supervisión.

Fuente: elaboración propia a partir de la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (DOF, 15/05/2019) y Manual de Organización de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM, 2020)

Los componentes que se observan dentro de la LGSCMM (2019) y el MOUCMM (2020) determinan que el perfil profesional, parámetros, criterios e indicadores, son bases fundamentales para el ejercicio de la enseñanza para las maestras y los maestros, los cuales son revisados por la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación¹⁴, ya que, al dominar estos conceptos, el personal docente podrá fortalecer las funciones de relación con la comunidad local, el desarrollo de pensamiento crítico y filosófico, el mejoramiento integral y constante del educando, además de la planeación, el dominio de los contenidos, el ambiente en el aula, las prácticas didácticas pertinentes, el máximo aprovechamiento escolar y aprendizaje de los alumnos, la solidaridad en la escuela, y el diálogo y participación con madres y padres de familia o tutores, de igual manera estas medidas son fundamentales para la valoración del colectivo docente, por parte de la directora o el director.

2.2. Perfil profesional de los y las docentes de acuerdo al USICAMM en el nivel primaria

Como se menciona en el MEBP (2020) el perfil profesional¹⁵ es un marco común que ayuda a generar una visión compartida entre los órganos administrativos y los actores educativos sobre lo que deben saber para un buen desempeño laboral, ser

¹⁴ Según la Ley Reglamentaria del Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Mejora Continua de la Educación, la Comisión tiene por objeto coordinar el Sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación, y tiene las siguientes atribuciones en términos del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Realizar estudios, investigaciones especializadas y evaluaciones diagnósticas, formativas e integrales del Sistema Educativo Nacional (DOF, 15/05/2019).

¹⁵ Perfil profesional: al conjunto de características, requisitos, cualidades o aptitudes que deberá tener el aspirante a desempeñar un puesto o función descrita específicamente (Artículo 7, fracción XIV de la LGSCMM).

capaces de hacer en cada una de las instituciones y saber ser de las maestras y los maestros que analicen y reflexionen sobre su práctica educativa, para poderla mejorar por el bien del alumnado (SEP, 2019, p.13).

En el documento de La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas, la docencia que se quiere en la NEM (2019) se basa en las mejores prácticas de las maestras y maestros del país, quienes han demostrado que es posible contar con profesionales comprometidos en lograr que todos los alumnos aprendan, tienen confianza en que todos ellos pueden y saben, y los colocan en el centro de sus acciones en el aula y en la escuela. Es personal docente y técnico docente consciente de su responsabilidad educativa y social; es un profesionista preparado, competente, honesto y sencillo, sensible y atento a las situaciones de vida de los alumnos, sus familias, así como de sus contextos sociales, culturales y lingüísticos (SEP, 2019).

Según el MEBP (2019) una parte adicional que se requiere para fortalecer los perfiles de las profesoras y los profesores es la colaboración y corresponsabilidad activa de las madres y los padres de familia del alumnado para lograr el alcance de los propósitos a nivel primaria. El apoyo de las autoridades educativas para garantizar las condiciones de las escuelas, con el fin de potenciar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos y por último, se requiere transformar la cultura escolar, modificar formas de hacer, actitudes y prácticas arraigadas que dificultan el trabajo de los colectivos docentes.

Las maestras y los maestros desarrollan una de las actividades más relevantes dentro de la sociedad, ya que, desarrolla a los individuos capaces de

actuar en la transformación continua de su contexto social, ellas y ellos ponen en el centro su práctica docente con el interés de las niñas y los niños, aceptando que cada uno posee características personales, sociales y lingüísticas. Asimismo, planean estrategias pedagógicas de acuerdo a los saberes, ritmos de aprendizaje, experiencias de vida y fortalezas, que ayudan al buen funcionamiento de las actividades elaboradas y la organización del grupal.

Por lo tanto, lo que deben saber, ser capaces de hacer y saber ser, las y los docentes dentro del perfil profesional tiene como propósito la responsabilidad educativa y social; ser profesionistas preparados, competentes, honestos y sencillos, al igual que sensibles y atentos a las situaciones de la vida del alumnado sin importar el origen de estas, ser valorados por la competencia didáctica que se muestra dentro del aula y el dominio de los valores de justicia, respeto, inclusión y la equidad.

La gestión directiva debe de adquirir el dominio de las características que se describen en el perfil profesional docente de educación básica, para poder evaluar de manera justa los conocimientos, habilidades y competencias con las que cuenta su colectivo docente, mostrando a cada uno de las y los docentes el sustento del perfil con los requisitos a despeñar en la función a cargo.

2.2.1. Dominios de las y los docentes de acuerdo al USICAMM en el nivel primaria

Para lograr el perfil profesional, es necesario conocer a la comunidad escolar, el contexto inmediato, las normas que rigen a las maestras y los maestros decretos

por el sistema educativo actual que se describen en los dominios que se encuentran en el MEBP (2020), estos dominios tienen las características de contribuir al cambio y al perfeccionamiento de las prácticas educativas, deben de ser útiles para la acción, la formación propia de las y los maestros, y el trabajo colaborativo, asimismo, adquirir conocimientos, habilidades, actitudes y valores específicos que orienten los esfuerzos de mejora, como en lo personal como como colectiva, (SEP, 2020).

Los dominios deben de ser convenientes y articulados con el trabajo a realizar dentro de las aulas para poder así lograr una educación de calidad en conjunto con todos los actores educativos, relacionados al contexto escuela-comunidad, de fácil comprensión, precisos y claros, para que el colectivo docente puedan utilizar en diferentes procesos de su práctica profesional y favorezcan la formación integral del alumnado en el marco de excelencia. De acuerdo a lo ya señalado, se establece en la siguiente tabla con los dominios de las maestras y los maestros.

Parte del quehacer directivo es fortalecer sus habilidades de observación a partir de los principios que deben dominar las maestras y los maestros, por ellos es indispensable conocer los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana, las actuaciones necesarias para la inclusión, la forma de generar ambientes favorables para los aprendizajes significativos y como involucrar a su colectivo docente a la mejora de la escuela, desde una participación activa y congruente con lo que se establece dentro de la normatividad de las instituciones a nivel primaria. A continuación en la tabla 3 se describe y se analizan aquellos dominios,

que se presentan en criterios e indicadores que son deseables para el ejercicio de la docencia.

Tabla 4: Dominios de las maestras y los maestros en nivel primaria.

Dominios que permiten organizar atributos, presentados en criterios e indicadores que son deseables en el ejercicio de la docencia y, en su conjunto, pretenden contribuir a una educación de excelencia.	
I.	Una maestra, un maestro que asume su quehacer profesional con apego a los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana.
II.	Una maestra, un maestro que conoce a sus alumnos para brindarles una atención educativa con inclusión, equidad y excelencia.
III.	Una maestra, un maestro que genera ambientes favorables para el aprendizaje y la participación de todas las niñas, los niños o los adolescentes.
IV.	Una maestra, un maestro que participa y colabora en la transformación y mejora de la escuela y la comunidad.

Fuente: elaboración propia a partir del Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar (SEP, 2020).

El conocer los dominios del MEBP (2020), implica contar con los recursos necesarios para llevar a cabo un buen desempeño laboral de las maestras y los maestros, por ello es importante el analizar a cada uno de ellos.

El primer dominio implica conocer los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana, para así crear oportunidades de aprendizajes retadores, duraderos y relevantes para su vida, reconocer las capacidades, talentos, necesidades, intereses, emociones y características familiares, esto compromete a las y los docentes tener un desempeño profesional honesto, responsable e íntegro, para superarse profesionalmente, de manera constante, como parte de su quehacer por el bienestar del alumnado.

Para el segundo dominio se enmarca la importancia de conocer al alumnado desde el desarrollo físico, cognitivo, lingüístico, social y emocional, con la aplicación

de estrategias, actividades o dinámicas variadas, tales como la observación, el dialogo, la escucha activa y el desarrollo de actividades que involucre la interacción entre alumnos y alumnas, que logren saber cuáles son las condiciones de vida, ambientes familiares, culturales y escolares, y así poder brindarles una atención educativa de inclusión, equidad y excelencia.

Como tercer dominio, el generar ambientes para el aprendizaje y la participación, las maestras y los maestros tendrán que poseer habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes, sobre qué, cómo y para que enseñar. Para poder llevar a cabo este arduo trabajo, es necesario que las y los docentes diseñen actividades didácticas, distribuya el tiempo de manera efectiva y seleccione materiales didácticos adecuados, esta tarea de preparación exige conocer y comprender el currículo vigente, propósitos educativos, aprendizajes para apoyar su formación integral, los procesos de aprendizaje, enfoques pedagógicos, estrategias y actividades permitentes para el aprendizaje y evaluar a las alumnas y alumnos.

Por último, en la transformación de la mejora de la escuela y la comunidad, las maestras y los maestros participan y colaboran de manera directa encaminando sus habilidades y actitudes a una enseñanza incluyente, equitativa y de excelencia. Dentro de este dominio las y los docentes deben de mostrar sus capacidades de dialogo, argumentación y reflexión sobre su desempeño laboral para participar en procesos de aprendizaje entre pares y así, colaborar en las alianzas entre la escuela y la comunidad, mostrando un conjunto de herramientas para que el alumnado comparta valores, normas y formas de convivencia.

El conocer los dominios de las maestras y los maestros hace para la gestión directiva una guía indispensable para valorar su desempeño docente, desde su quehacer profesional de acuerdo a los principios filosóficos, éticos y legales, así como el saber que cuentan con las habilidades necesarias para entender a las alumnas y alumnos que genere una atención inclusiva, equitativa y de excelencia, y por lo tanto crear ambientes favorables para el aprendizaje y la participación de las niñas y los niños. A causa de estos dominios el o la directora se ven favorecidos, ya que, facilita el proceso de la evaluación del desempeño laboral, el proceso de asesoramiento y acompañamiento de las y los profesores.

2.2.2. Criterios e indicadores de las y los docentes de acuerdo al USICAMM en el nivel primaria

Contar con las herramientas normativas para el ejercicio de la evaluación docente, donde se establecen lo que deben saber y ser capaces de hacer las maestras y los maestros, serían los instrumentos idóneos con los que deberían contar todas y todos los directores, estos se dan a partir de los dominios que definen los referentes de carácter cualitativo y cuantitativo, que se describen en los criterios e indicadores con los cuales comparten con el colectivo docente significados de una buena práctica para guiar y orientar los procesos de formación docente.

La USICAMM (2019) en conjunto con el Sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación¹⁶ (SNMCE, 2019) por medio de evaluaciones

¹⁶ El Sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación es un conjunto de actores, instituciones y procesos estructurados y coordinados, que contribuyen a la mejora continua de la educación, para dar cumplimiento a los principios, fines y criterios establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Ley General de Educación

diagnosticas valora el cumplimiento de las responsabilidades sobre la atención del alumnado para apreciar las capacidades, conocimientos, aptitudes, habilidades, destrezas y actitudes del personal que ejerza la función docente, con la finalidad de determinar cuales son los criterios e indicadores en los procesos de admisión y promoción de las maestras y los maestros (DOF, 30/09/2019).

Tabla 5: Criterios e indicadores del dominio I.

Dominio I	Criterios	Indicadores
<p style="text-align: center;">UNA MAESTRA, UN MAESTRO QUE ASUME SU QUEHACER PROFESIONAL CON APEGO A LOS PRINCIPIOS FILOSÓFICOS, ÉTICOS Y LEGALES DE LA EDUCACIÓN MEXICANA</p>	<p>Asume en su quehacer docente el valor de la educación como un derecho de las niñas, los niños y adolescentes para su desarrollo integral y bienestar, a la vez que es un medio para la transformación y mejoramiento social del país.</p>	<p>Reconoce que su trabajo docente cotidiano, contribuye al desarrollo y bienestar de los alumnos, sus familias y la comunidad, en particular de aquellos que se encuentran en zonas con alta marginación y vulnerabilidad.</p>
		<p>Garantiza, desde su quehacer docente, que todos sus alumnos tengan las mismas oportunidades de aprendizaje y participación.</p>
		<p>Contribuye, con sus actitudes y acciones, al cuidado de la integridad de los alumnos en la escuela, privilegiando en todo momento el interés superior de las niñas, los niños y adolescentes.</p>
	<p>Realiza su quehacer docente considerando que la interculturalidad favorece la convivencia armónica basada en el respeto y aprecio a la diversidad en todas sus expresiones.</p>	<p>Utiliza el diálogo intercultural en un plano de igualdad y no discriminación, como medio para el aprendizaje y el desarrollo de una cultura de paz.</p>
		<p>Genera un clima favorable para la convivencia armónica en el aula y en la escuela en la que se privilegian el aprecio a la diversidad, la empatía y el respeto mutuo.</p>
	<p>Asume su responsabilidad para participar en procesos de formación continua y superación profesional para fortalecer su ejercicio docente y contribuir a la mejora educativa.</p>	<p>Utiliza los avances de la investigación educativa y científica, vinculados con su ejercicio profesional, así como las tecnologías de la información, comunicación, conocimiento y aprendizaje digital, como medios o referentes para enriquecer su quehacer pedagógico.</p>
		<p>Reconoce al diálogo, el intercambio de experiencias y la reflexión sobre la práctica como herramientas que apoyan el aprendizaje profesional de las maestras y los maestros en la escuela, zona escolar u otros espacios educativos.</p>

Fuente: elaboración propia a partir del Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar (SEP, 2020).

Según los criterios e indicadores del primer dominio, en educación primaria se requieren maestros y maestras con sentido de responsabilidad en su quehacer docente, que muestren como una de sus principales herramientas el dialogo para el desarrollo y el bienestar del colectivo, así como del alumnado y todos los actores de la comunidad escolar. El diálogo se debe realizar por medio del respeto a la diversidad y la empatía para así, generar un ambiente de convivencia armónica que facilita la enseñanza.

El tomar en cuenta los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana, hace que las y los docentes contribuyan al bienestar de las alumnas y los alumnos, que tengan las mismas oportunidades de adquisición de aprendizajes, a partir de la creación de estrategias y actividades que consideren la interculturalidad¹⁷.

Es primordial la actualización constante de las maestras y los maestros que a partir de procesos de formación continua y superación profesional, haciendo hincapié en el uso de las tecnologías para enriquecer las prácticas docentes. El intercambio entre el colectivo docente es otro método que ayuda a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Para el personal con funciones de dirección es indispensable el diseñar herramientas de valoración que logren identificar las actitudes y acciones que se relacionen con el dialogo entre docentes, madres y padres de familia, comunidad y al alumnado.

¹⁷ Será intercultural, al promover la convivencia armónica entre personas y comunidades sobre la base del respeto a sus diferentes concepciones, opiniones, tradiciones, costumbres y modos de vida y del reconocimiento de sus derechos, en un marco de inclusión social (Artículo 16, fracción VIII de la LGE).

Tabla 6: Criterios e indicadores del dominio II.

Dominio II	Criterios	Indicadores
<p style="text-align: center;">UNA MAESTRA, UN MAESTRO QUE CONOCE A SUS ALUMNOS PARA BRINDARLES UNA ATENCIÓN EDUCATIVA CON INCLUSIÓN, EQUITAD Y EXCELENCIA</p>	<p>Conoce a sus alumnos para desarrollar su quehacer docente de forma pertinente y contextualizada.</p>	<p>Reconoce los principales procesos del desarrollo y del aprendizaje infantil y adolescente (físico, cognitivo, social y afectivo), como base de una intervención docente centrada en las posibilidades de aprendizaje de sus alumnos.</p>
		<p>Comprende la situación de vida de los alumnos y la relación que tiene con su desempeño escolar, para apoyarlos en el logro de sus aprendizajes de manera específica, principalmente a quienes más lo necesitan.</p>
		<p>Valora la diversidad presente en el grupo o grupos de alumnos que atiende, asociada a diferencias individuales, familiares, lingüísticas, culturales y sociales, como una oportunidad pedagógica para ampliar y enriquecer las posibilidades de aprendizaje de todos los alumnos.</p>
	<p>Desarrolla estrategias que le permiten conocer a sus alumnos y brindarles una atención educativa incluyente y equitativa.</p>	<p>Observa a sus alumnos, en diferentes momentos y espacios escolares en los que convive con ellos, para obtener información relevante sobre sus pautas de comportamiento, formas de interacción y comunicación, así como formas de colaboración y de resolución de problemas.</p>
		<p>Dialoga con sus alumnos de forma respetuosa y empática, a fin de conocer su situación de vida, necesidades, intereses, ideas y emociones que inciden en el aprendizaje.</p>
	<p>Propicia la participación de todos los alumnos y su aprendizaje más allá del aula y la escuela.</p>	<p>Impulsa la participación de todos alumnos en los diferentes espacios escolares para favorecer el desarrollo de habilidades cognitivas, lingüísticas, socioemocionales y motrices para que alcancen una formación integral.</p>
		<p>Comunica a sus alumnos los propósitos y aprendizajes a lograr, así como las estrategias de trabajo y de evaluación que les permiten tener claridad sobre la tarea a realizar y orientar su esfuerzo y participación.</p>
		<p>Motiva a sus alumnos a participar en las tareas o desafíos de aprendizaje que les implican esfuerzo intelectual, curiosidad y creatividad, así como enfrentar las dificultades con iniciativa, perseverancia y espíritu crítico.</p>

Fuente: elaboración propia a partir del Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar (SEP, 2020).

Los criterios e indicadores del dominio dos, impulsan a las maestras y los maestros a conocer a sus alumnas y alumnos para realizar una planeación adecuada y atender sus procesos de desarrollo, su aprendizaje infantil, situación de vida, necesidades, intereses, ideas y emociones. La indagación de estos aspectos hace que el colectivo docente desarrolle estrategias de reconocimiento, a fin de brindarles una atención educativa incluyente y equitativa.

El desarrollar estrategias que permita conocer al alumnado, es el punto de partida para llevar a cabo una buena práctica, esta planeación de estrategias se debe realizar en diferentes momentos (trabajando en equipo, individualmente, jugando, al estar con sus compañeras, compañeros, madre y padre de familia) y espacios escolares (salón de clases, en las canchas, etcétera) en los que conviven para poder analizar las formas de interacción, comunicación y comportamiento entre las alumnas y los alumnos, para ello él y la docente, tendrán que saber cómo involucrar a sus estudiantes en estas actividades, a través del diálogo y la participación activa que permita el desarrollo de habilidades cognitivas, lingüísticas, socioemocionales y motrices para su formación integral.

Para realizar una evaluación del desempeño docente dentro de este dominio a partir de los criterios e indicadores, es indispensable que las maestras y los maestros tomen relevancia a los saberes previos, por lo cual el conocer de sus alumnas y sus alumnos el desarrollo físico, cognitivo, social y afectivo, al igual que diferentes tipos de estrategias que les permitan valorar el nivel cognitivo, lingüístico, socioemocional y motriz, que motiven la participación y el diálogo entre el alumnado y el colectivo docente. Es tarea de las o los directores el dominar estos mismos conocimientos y habilidades, para así poder hacer el acompañamiento y

asesoramiento adecuado y correcto que se merece cada uno y una de sus maestras y se concentre la evaluación en el desempeño laboral.

Tabla 7: Criterios e indicadores del dominio III.

Dominio III	Criterios	Indicadores
<p style="text-align: center;">UNA MAESTRA, UN MAESTRO QUE ASUME SU QUEHACER PROFESIONAL CON APEGO A LOS PRINCIPIOS FILOSÓFICOS, ÉTICOS Y LEGALES DE LA EDUCACIÓN MEXICANA</p>	<p>Prepara el trabajo pedagógico para lograr que todos los alumnos aprendan.</p>	<p>Comprende los propósitos educativos y los enfoques pedagógicos del currículo, según el nivel educativo en que labora o asignatura(s) que imparte.</p>
		<p>Reconoce la importancia de la formación integral de los alumnos al diseñar actividades que fomentan el desarrollo socioemocional, la expresión artística; el cuidado de la salud; una cultura de paz y la protección del medio ambiente.</p>
		<p>Planea las estrategias y actividades didácticas que fortalecen el logro progresivo de los aprendizajes y aseguren que los alumnos tengan experiencias que les ayuden a aprender mejor,</p>
	<p>Utiliza un repertorio amplio y diverso de estrategias, actividades y materiales didácticos acordes con las capacidades y necesidades de aprendizaje de sus alumnos.</p>	<p>Utiliza estrategias y actividades didácticas variadas, innovadoras, retadoras y flexibles, en el tratamiento de los contenidos y/o desarrollo de las capacidades de los alumnos.</p>
		<p>Plantea a los alumnos actividades didácticas cercanas a su realidad y contexto, que impliquen indagación, creatividad, pensamiento crítico, colaboración y en las que participen con entusiasmo y sin temor a equivocarse.</p>
		<p>Realiza ajustes en el desarrollo de las actividades didácticas a partir de los avances y dificultades de sus alumnos, para evitar la creación de barreras en su aprendizaje y participación.</p>
	<p>Desarrolla el trabajo pedagógico con el grupo escolar de modo que favorece el aprendizaje.</p>	<p>Utiliza el tiempo escolar en actividades orientadas al aprendizaje y la participación de todos los alumnos.</p>
		<p>Utiliza el espacio escolar de manera flexible, teniendo en cuenta las opiniones, características y necesidades de sus alumnos.</p>
	<p>Evalúa de manera permanente el desempeño de los alumnos, a través de diversas estrategias para valorar los aprendizajes y su intervención docente.</p>	<p>Utiliza estrategias de evaluación diversificadas, permanentes, flexibles y coherentes con los aprendizajes que espera lograr, las actividades didácticas realizadas y las características de los alumnos.</p>
		<p>Analiza la información relativa al logro en los aprendizajes de sus alumnos, identificando los elementos que le permitan reflexionar y mejorar su práctica docente.</p>

Fuente: elaboración propia a partir del Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar (SEP, 2020).

El realizar la planeación para las maestras y los maestros, significa contar con las competencias y aptitudes necesarias para favorecer el aprendizaje en el alumnado. Dentro de este dominio se enmarcan los criterios e indicadores que hacen referencia al quehacer profesional, de la importancia de preparar el trabajo pedagógico, utilizar estrategias, actividades y materiales didácticos, utilizar el tiempo y el espacio escolar, y evaluar de manera permanente, estos componentes son requisitos necesarios para planear en educación primaria.

El conocer los propósitos, enfoques y aprendizajes esperados de las asignaturas de cada grado escolar en educación primaria del plan y programas vigente, son conceptos fundamentales que fortalecen las competencias de las y los docentes. El dominio de estos contenidos marca algunas de las pautas para guiar el aprendizaje de su alumnado y sirven para el diseño de las estrategias y actividades didácticas que sean innovadoras, retadoras y flexibles de acuerdo a su realidad y contexto y así lograr que todas las alumnas y los alumnos aprendan.

Para contar con una planeación eficiente para el aprendizaje del alumnado existen varios recursos o herramientas que tienen que tomar en cuenta el colectivo docente, los materiales didácticos que se encuentren disponibles y necesarios, así como el uso de las tecnologías, otros recursos serían el tiempo escolar orientado al aprendizaje y el espacio escolar que tendrá en cuenta las características físicas de su entorno inmediato, así como de las necesidades de los alumnos siendo flexible. Como último criterio se describe en los indicadores la importancia de una evaluación permanente, flexible y coherente, siendo una herramienta que el maestro o la maestra debe de utilizar de manera oportuna para conocer los saberes previos,

avances y retos, al analizar los resultados les permite reflexionar modificar su planeación para mejorar su práctica docente.

Tabla 8: Criterios e indicadores del dominio IV.

Dominio IV	Criterios	Indicadores
UNA MAESTRA, UN MAESTRO QUE PARTICIPA Y COLABORA EN LA TRANSFORMACIÓN Y MEJORA DE LA ESCUELA Y LA COMUNIDAD	Participa en el trabajo de la escuela para el logro de los propósitos educativos.	Colabora en el diseño, implementación y evaluación del programa escolar de mejora continua, asumiendo responsabilidades en el logro de las metas y objetivos de la escuela. Desarrolla con el colectivo docente propuestas de innovación pedagógica y de mejora de gestión escolar que apoyen los logros educativos como parte del programa escolar de mejora continua.
	Contribuye en la construcción de una escuela que tiene una cultura de colaboración orientada hacia el aprendizaje entre pares y la mejora de la práctica docente.	Establece un diálogo profesional con sus colegas al compartir conocimientos y experiencias cotidianas que propician la reflexión sobre la práctica docente y la mejora del trabajo pedagógico. Muestra apertura para recibir asesoría y acompañamiento técnico pedagógico del personal directivo y de la supervisión escolar, orientadas a documentar, analizar y mejorar su práctica docente.
	Involucra a las familias de sus alumnos y a la comunidad en la tarea educativa de la escuela.	Genera espacios y formas diversas de encuentro con las familias que permitan coordinar acciones orientadas a la mejora y el máximo logro de aprendizaje en todos los alumnos. Colabora en actividades que favorecen el intercambio de saberes, valores, normas, culturas y formas de convivencia entre la escuela y la comunidad, y busquen el bienestar común.

Fuente: elaboración propia a partir del Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar (SEP, 2020).

La mejora de la escuela, así como del contexto social inmediato depende del trabajo que se realiza entre los actores educativos. En el dominio IV dentro de los criterios hace hincapié en el trabajo entre el colectivo docente para involucrar a las madres y padres de familia en la tarea educativa de la escuela de sus hijas e hijos, contribuyendo a la construcción de una institución con cultura.

Para lograr una participación activa de la comunidad escolar, las maestras y maestros desarrollan propuestas de innovación pedagógica que se establecen en el programa escolar de mejora continua,¹⁸ y que se dan continuidad durante todo el ciclo escolar, a través del seguimiento del mismo colectivo para hacer una evaluación y una retroalimentación de la práctica docente y así poder mejorarla.

La importancia de la colaboración de las familias en la educación primaria es esencial para que las y los docentes lleven a cabo la adquisición en el estudiantado de los saberes, valores, normas, culturas, y formas de convivencias, que propician la búsqueda del bienestar en la comunidad. Esto se puede lograr con el dialogo entre colegas para compartir experiencias, asimismo al recibir asesoría y acompañamiento técnico pedagógico y así mejorar el trabajo didáctico, que a su vez contribuye al acercamiento entre la comunidad escolar.

2.3. Evaluación del desempeño docente

El evaluar el desempeño docente en la educación primaria permite a las maestras y los maestros el mejorar su práctica, pero el saber con qué, cómo y qué se le va valorar entre los actores participantes permite mantener un dialogo de respeto profesional durante este proceso. Es tarea del personal con funciones de dirección el dominar y dar a conocer a su colectivo docente los criterios e indicadores con los cuales se pretende planear, elaborar y aplicar las herramientas e instrumentos valorativos.

¹⁸ Programa Escolar de Mejora Continua: Es la expresión de las voluntades del colectivo docente y de la comunidad escolar para organizar las acciones encaminadas a lograr mejores resultados educativos y transitar hacia la construcción de la Nueva Escuela Mexicana (SEP, 2019)

Las funciones específicas en el nivel primaria al que se refiere las herramientas normativas para el ejercicio de la evaluación docente, se dan a partir del dominio que definen los referentes de carácter cualitativo y cuantitativo, que se describen en los criterios e indicadores con los cuales se comparte con el colectivo docente y dirección, que dan significado de una buena práctica para guiar y orientar los procesos de formación docente (SEP, 2020, pp. 13).

Tradicionalmente, la evaluación del profesorado se limitaba a los procesos ligados a la selección inicial del profesorado: evaluación del profesorado en prácticas y selección de los docentes para su contratación. Sin embargo, poco a poco se va extendiendo la importancia de la evaluación del desempeño docente como medio para su desarrollo profesional. En todo caso, conviene destacar que dicha evaluación es un ámbito tradicionalmente conflictivo, con una gran variabilidad de situaciones entre los diferentes países y plagado de problemas de todo tipo. En no pocos países, la evaluación provoca en los profesores una multitud de sentimientos desagradables, especialmente cuando somos objeto de ella: desconfianza, temor, miedo, inseguridad y, a veces, pánico. Desgraciadamente, tenemos una imagen traumática de la evaluación porque ésta, en muchos contextos, es sinónimo de arbitrariedad, de subjetividad, de irracionalidad y de poder autoritario y aplastante.

CONCLUSIONES

La gestión directiva de educación básica en nivel primaria está compuesta de varias funciones, que se tienen que poner en práctica, para poder afrontar continuamente los retos pedagógicos y conflictos administrativos. Lo que conlleva hacer partícipe a su colectivo docente en la reflexión y análisis de su práctica educativa, ya que asumen de manera conjunta por medio del dialogo, la observación del trabajo escolar y del intercambio de experiencias dentro del centro de trabajo; el identificar las estrategias, acciones y mecanismos que influyen en el personal docente, para alcanzar cada uno de los objetivos definidos dentro de la organización institucional.

Este estudio monográfico comienza al dar respuesta a la siguiente pregunta: “¿Cómo influye la gestión directiva centrada en el desempeño laboral de las y los docentes de la escuela primaria rural “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., en el ciclo escolar 2020-2021?”, la cual propicio el análisis de autoras y autores especialistas en el estudio de la gestión directiva, así como de sus formas de llevarlo a cabo. Por ende, se explicó los criterios e indicadores establecidos por la USICAMM (2019), que son las bases normativas para llevar a cabo la evaluación del desempeño docente, a través del acompañamiento y asesoramiento pedagógico y administrativo, que establecen el tipo de liderazgo que predomina el personal directivo.

Esto implico conocer el cómo se lleva a cabo la gestión administrativa, como la pedagógica. La primera de ellas se caracteriza por apoyar en los procesos para administrar los recursos priorizando las necesidades contenidas en el ámbito educativo (Pacheco *et al.*, 2018). La segunda se reconoce como aquel proceso que

facilita la orientación y coordinación de las acciones que despliegan los y las docentes en el proceso escolar (López, 2017). Por medio del cuestionario, se puede decir que la forma en cómo se lleva a cabo este tipo de gestiones en la escuela primaria, es a través de una asesoría colaborativa y reflexiva, ya que promueve la confianza en el personal al respetar las opiniones de las y los maestros. Pero resalta la falta del desarrollo del pensamiento crítico.

En líneas generales, el papel que desempeña el personal directivo de la escuela primaria, de acuerdo a la percepción del colectivo docente se dan a partir del dominio que definen los referentes de carácter cualitativo y cuantitativo, que se describen en los criterios e indicadores (SEP, 2020, pp. 13). La gestión directiva contribuye al desarrollo de las habilidades pedagógicas y administrativas que impulsan el mejoramiento del desempeño laboral docente.

El conocer las fortalezas y debilidades de la gestión directiva, pueden aportar gran aprendizaje para seguir mejorando dicha profesión. A través del análisis de las funciones más relevantes arrojadas durante esta investigación, el trabajo colaborativo parte como esa estrategia para alcanzar un desempeño laboral óptimo dentro de las posibilidades que se puede dar en un contexto rural.

El objetivo general, se cumple, ya que se comprende la importancia de la gestión directiva centrada en el desempeño laboral de las y los docentes en la escuela primaria rural “Francisco I. Madero”, a partir del análisis de las acciones pedagógicas y administrativas, funciones de acompañamiento y asesoramiento que facilitan la gestión pedagógica y administrativa, características del acompañamiento y asesoramiento, estilos de liderazgo, acciones directivas según los criterios e indicadores de la USICAMM (2019) y fortalezas y debilidades de la gestión directiva.

A continuación, se retoman los objetivos secundarios para establecer si se cumplieron según el análisis de cada uno de los capítulos. Primer objetivo secundario: Identificar la importancia de la gestión directiva en el acompañamiento y asesoramiento del profesorado en la escuela primaria “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., en el ciclo escolar 2020-2021., se cumple, ya que se percibe cuáles son las características que complementan el acompañamiento y el asesoramiento, para llevar a cabo la gestión directiva tanto en el ámbito pedagógico y administrativo que se refleja con un tipo de liderazgo dominante. En el segundo objetivo específico: Analizar los dominios, criterios e indicadores emitidos por la USICAMM, para evaluar el desempeño de las y los docentes en conjunto con la gestión directiva la escuela primaria “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., en el ciclo escolar 2020-2021, se cumple, ya que se comprenden cuáles son las normativas que evalúan al colectivo docente en referencia al personal directivo.

La hipótesis de este trabajo menciona que la gestión directiva es una responsabilidad permanente, por esta razón, debe de poseer características peculiares que se base en el dominio de conocimientos y capacidades específicas para gestionar recursos, establecer pautas en la organización de su profesorado para encaminarlo a la mejora del desempeño laboral. Todo depende de la puesta en marcha del acompañamiento y asesoramiento con la finalidad del cambio favorable en el desempeño de su colectivo docente.

Para lograr una gestión directiva efectiva que influya en el desempeño laboral de los y las docentes en la Escuela Primaria “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., en el ciclo escolar 2020-2021, la o el director a cargo de

la institución tendrá que llevar a cabo un acompañamiento y asesoramiento basado en los dominios, criterios e indicadores establecidos por el USICAMM (2019). Para así, evaluar y analizar la práctica profesional docente de acuerdo a la influencia del liderazgo que predomina en la dirección escolar.

Con lo mencionado se puede decir que la hipótesis se cumplió, ya que una adecuada gestión dependerá del dominio de las habilidades directivas relacionadas con el contexto de su centro de trabajo y del conocimiento de los indicadores y criterios que nos denuncien nuestras autoridades inmediatas, para poder así influir en el buen desempeño laboral de las y los docentes en la Escuela Primaria “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., en el ciclo escolar 2020-2021.

La metodología llevada a cabo fue correcta, porque la aplicación del instrumentó al grupo de maestras y maestros frente a grupo arrojó resultados cualitativos que aportaron a la buena interpretación. Asimismo, las representaciones visuales realizadas ayudo a la fundamentación del análisis con libros, capítulos y artículos de trabajos llevados a cabo por autores y autoras especialistas en el tema.

Para concluir se puede decir que la investigación cumplió con las exceptivas iniciales, ya que se analizó el trabajo de la gestión directiva con un ojo cualitativo donde el colectivo docente fue el evaluador de las características con las que se cuenta en la dirección. Al realizar un cuestionario dentro de este documento se estructuro de manera mas sencilla los dominios, criterios e indicadores emitidos por la USICAMM, que fueron de gran aporte para señalar si se cumplió con la hipótesis, objetivo general y específicos.

Esta investigación podría dar inicio nuevos grupos de estudio, ya que el análisis de la gestión directiva enfocada en los ámbitos de la gestión administrativa, pedagógica, el acompañamiento y asesoramiento son poco analizadas desde el punto de vista del colectivo docente en el nivel primaria, rompiendo con el paradigma que se tiene sobre las evaluaciones llevadas a cabo en la actualidad por la SEP (1921). Se puede atribuir este trabajo para una reestructuración en las herramientas para medir las capacidades de las y los actores educativos.

Sobre el estudio de los tipos de liderazgo, el documento puede aportar a otras investigaciones donde no se tomo en cuenta la percepción de las maestras y maestros sobre el trabajo de la gestión directiva enfocada en nivel primaria en un contexto rural. Asimismo como menciona Reyes (2017), es difícil encontrar a un director o directora con un solo estilo, ya que como se vio en el análisis muestra tres tipos transformacional, distribuido y democrático, pero cada uno de ellos se complementan para tener una dirección participativa, que toma en cuenta el personal docente para llevar a cabo las acciones pedagógicas y administrativas.

La importancia de la gestión directiva centrada en el desempeño laboral de las y los docentes de la escuela primaria rural “Francisco I. Madero” de Rancho Nuevo, Cuauhtémoc, Zac., en el ciclo escolar 2020 – 2021., se puede seguir trabajando a futuro, ya que las reformas educativas son cambiantes. El volver analizar este tema con los nuevos dominios, criterios e indicadores, dará pie a la comparación y con ello a la búsqueda de áreas de oportunidad y de fortalezas que tiene cada uno de los modelos educativos.

La Maestría en Educación y Desarrollo Profesional Docente de la Universidad Autónoma de Zacatecas, contribuyó a la mejora mis habilidades directivas desde lo

pedagógico y administrativo, mostrando mayor seguridad ante la comunidad escolar y gestionando apropiadamente los recursos didácticos como los físicos. A partir de la instancia dentro de la institución, el hábito de estudio e investigación se fortaleció, así como el profesionalismo por llevar a cabo mi trabajo dentro mi centro de trabajo, buscando lograr el cien por ciento del bienestar educativo del colectivo docente, el perfil de egreso alumnado y una organización congruente con los acuerdos establecidos con las madres y padres de familia.

REFERENCIAS

- Acevedo, C, Valenti, G. & Aguiñaga, E. (2017). Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. *Calidad en la Educación*, Núm. 46, pp. 53-95. DOI: 10.4067/S0718-45652017000100053
- Arroyo, J. (2015). Gestión directiva del currículo. *Revista Espiga*. Recuperado de <http://201.131.110.78/jspui/bitstream/10972/2038/1/3.%20Gestion%20directiva%20del%20curriculo.pdf>
- Camacho, S, Ruíz L. (2020). El director escolar eficiente. El liderazgo en la escuela. *Administración Educacional Anuario del Sistema de Educación en Venezuela*, Vol. Especial, Núm. 8, pp. 54 - 74
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (15/05/2019). Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de los artículos 3º., 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa. Presidencia de la Republica. México.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (30/09/2019). Decreto por la que se expide la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. Presidencia de la Republica. México.
- Harf, R. (2004). Estrategias para la acción directiva. Noveduc Libros.
- Lewin, L. (2015). *Gestión educativa en acción: como desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente*. Argentina: Centro de Publicaciones Educativa y Material Didáctico.
- López-Paredes, M. A. (2017). La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 201-215.
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directores docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, Vol. 7, Núm. 13, pp. 562 – 589. Recuperado en 17 de noviembre de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&tlng=es
- Oliva, Z. A. M. (2013). Acompañamiento pedagógico una alternativa para mejorar el desempeño docente. *Revista Sawi*, Vol. 1, Núm.1. pp. 152-158.
- Pacheco-Granados, R. J., Robles-Algarín, C. A., & Ospino-Castro, A. J. (2018). Análisis de la gestión administrativa en las instituciones educativas de los niveles de básica y media en las zonas rurales de Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5)259-266.

- Parra. R. (2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, Vol. 2, Núm. 2, pp. 54-72.
- Reyes Romero, V., Trejo Cázares, M. D. C., & Topete Barrera, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 81-115.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2019). La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas. Subsecretaría de Educación Media Superior. México. SEP.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2020). Manual de Organización de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. México. SEP.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2020). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar. Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. México. SEP.
- Tifner. S., Pilar. M., Albanesi. S. & Bortoli. M. (2006). Burnout en el colectivo docente. *Revista de Humanidades*, Núm. 12, pp. 279-291
- Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM) (2018). Marco para la excelencia de la enseñanza y la gestión escolar en la educación básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión: Secretaría de la Educación Pública.
- Villagrán. S, (2017). Mobbing docente. Daño físico, económico y psicológico, caso en una universidad pública. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, Vol. 4, Núm. 1, pp. 104-117. Recuperado en febrero de 2017, de <http://www.reibci.org/publicados/2017/feb/2000110.pdf>
- Villagrán. S., Jasso D., Aldaba, M. & Rodríguez M. (2017). Mobbing: impacto psicológico en docentes universitarios, repercusiones en el sentido de pertenencia y permanencia laboral. *Pensamiento Americano*, Vol. 10, Núm. 18. DOI: 10.21803/pensam.v10i18.46