

La autovaloración de las competencias de gestión directiva y la percepción de los docentes

Mtra. Rosa Isela Montero Noriega.

isela.mnoriega@hotmail.com

Universidad Cristóbal Colón.

Aurelio Vázquez Ramos.

auvazquez@uv.mx

Universidad Veracruzana.

RESUMEN

El objetivo fue comprobar si existe congruencia entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva y la percepción de los docentes a su cargo en las secundarias públicas y privadas de la zona escolar 15, del puerto de Veracruz y Boca del Río-México. La metodología empleada fue de corte cuantitativo y por su nivel de alcance correlacional. Participaron 20 directivos y 60 docentes. Los instrumentos aplicados fueron dos cuestionarios de autodiagnóstico sobre competencias, estructurados sobre cinco áreas fundamentales: gestión, liderazgo, calidad, motivación y clima institucional, para identificar el grado de dominio de las competencias directivas, considerando además la percepción docente sobre dichas competencias. Los datos permitieron comparar cada una de las áreas, realizándose el análisis en dos planos, por cada directivo y en el segundo nivel una comparación por directivos del sector público y privado. Los hallazgos muestran que no existe congruencia entre la autovaloración de las competencias de gestión directiva y la percepción docente, ni diferencias significativas entre escuelas públicas y privadas.

Palabras Claves: Competencias directivas; formación; gestión; liderazgo; calidad educativa; motivación; clima institucional.

The self-assessment of the management competences and the perception of the teachers.

ABSTRACT

This is a correlational type study whose objective was verified if there is congruence between the self-evaluation of managerial management competencies and the perception of teachers in their charge in public and private secondary schools in school zone 15, of the port of Veracruz and Boca del Río-México, based on the labor competency standards established by the current Educational Model. The methodology used was of a quantitative nature and, due to its level of scope, a correlational study. Twenty managers and 60 teachers participated. The instruments applied were two self-diagnosis questionnaires on competencies, structured on five fundamental areas: management, leadership, quality, motivation and institutional climate, to identify the degree of mastery of managerial competences, in addition to the teacher's perception of diverse competencies. The data allowed comparing each of the areas of managerial competencies, performing the analysis on two levels, for each manager in relation to each of the areas and at the second level based on the comparison by managers of the public and private sector. Specific findings that there are no specific differences regarding self-assessment between public and private school principals.

Keywords: Management skills; training; management; leadership; educational quality; motivation and institutional climate.

Artículo recibido: 25 dic. 2020

Aceptado para publicación: 26 ene. 2021

Correspondencia: isela.mnoriega@hotmail.com

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

INTRODUCCIÓN

México posee uno de los sistemas educativos más grandes del mundo en el continente americano solo es superado por Estados Unidos y Brasil. Se encuentra estructurado por tres grandes niveles: básico, medio superior y superior. La secundaria forma parte del nivel básico y se imparte bajo las siguientes opciones: general, técnica, telesecundaria, cursos comunitarios y para trabajadores. De acuerdo a cifras básicas de educación básica en SEP (2017), hay en México 6,825,046 directivos de los cuales 344,0495 representan escuelas generales, 1,882,674 escuelas técnicas, 1,433,818 telesecundarias, 26,698 trabajadores y 41,361 comunitarias. Cabe mencionar que 6,255,377 representan el sector público y el 569,669 pertenece al sector privado. Tomando en cuenta estadísticas del sistema educativo del Estado de Veracruz, en INEGI (2020), se cuenta con: 740 Escuelas Generales, 2451 Telesecundarias y 237 Técnicas, de las cuales 3130 pertenece al sector público y 298 al sector privado. Los criterios para la designación de un director siempre ha sido un tema que debe ser analizado, se ha observado que regularmente se considera que quien debe ocupar este cargo es el docente con mayor experiencia, asociada ésta a la antigüedad laboral, otras veces se considera que aquellos que evidencian habilidades de liderazgo deben ser directivos. Sin embargo, resulta necesaria la formación de cuadros directivos que posean o desarrollen las competencias de gestión directiva que actualmente requieren las instituciones educativas.

En México se creó el Instituto Nacional para la Evaluación Educativa (INEE) con la finalidad de recoger evidencias que dan cuenta de las competencias que se requieren para el ejercicio de la función. De acuerdo a datos del INEE, (2018): En EB se evaluó a un total de 3 551 directores, de los cuales 6.8% obtuvo resultado destacado, 33.3% resultado bueno, 39.1 suficiente y 20.8% resultó insuficiente'. Cabe señalar que en el Estado de Veracruz se evaluaron 197 directivos, los cuales 6 que representan 3.0% obtuvieron un nivel de desempeño destacado, 34 representando un 17.3% que obtuvieron un nivel de desempeño bueno, mientras tanto 48 directivos que representan el 24.4% un nivel suficiente y por ultimo 109 directivos arrojaron un nivel insuficiente representando un 55.3%. Por otro lado, Tobón (2006), expresa que:

“La evaluación de competencias se basa esencialmente en el desempeño ante actividades reales o simuladas propias del contexto” podemos decir que la evaluación de competencias es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral del trabajador con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e

identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar la competencia” (p.100).

La evaluación del desempeño en muchas ocasiones centrada en el modelo es vista como un proceso para saber quiénes de los involucrados en la organización están haciendo bien su trabajo en tiempo y forma, de esta manera se le da reconocimiento al que está cumpliendo, pero, no se voltea a ver aquellos que aparentemente no están cumpliendo.

La gestión directiva constituye un tema que requiere ser estudiado. El ascenso a un puesto directivo, no solamente representa un paso hacia adelante en la carrera profesional y académica de un profesor, sino también una sensación de logro personal y compromiso con la institución a la que va a dirigir. Generalmente la mayoría de los profesores en servicio al ser promovidos a puestos directivos, carecen de una formación en las áreas de administración, finanzas, relaciones y calidad, entre otros. Esto se debe a que se han dedicado principalmente a la docencia y al ejercer la función directiva van aprendiendo por “ensayo y error” a tomar decisiones acertadas, manejo adecuado de los canales y medios de comunicación, estrategias de planeación y liderazgo, entre otras competencias.

La gestión directiva resulta ser complicada, exigente y peculiar, definiéndose como: el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar desde el estado inicial al deseado encaminado a cumplir los objetivos sociales e institucionales determinados. Debido a que el sistema educativo está diseñado para ser competente cumple con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia de los subsistemas que lo estructuran, entre dichos subsistemas las escuelas secundarias requieren un crecimiento significativo centrándose en el cambio de “adentro hacia fuera” y los directivos escolares representan un papel crucial en este cambio de mejora continua. Generar las mejores condiciones para que los docentes faciliten experiencias de aprendizaje a los estudiantes es quizás el mayor de los retos que los directivos deben lograr al frente de una institución. Dentro de un centro escolar, la figura del director o directora constituye un elemento fundamental, toda vez que representa el agente que dirige rumbo y funcionamiento de la institución hacia el logro de un mejoramiento calidad educativa. El directivo escolar debe reunir una serie de habilidades y actitudes que favorezcan el desarrollo institucional, que se capaz de re direccionar aquello que no sea favorable para la organización escolar para dar cumplimiento a las políticas educativas e institucionales. Algunas

de las competencias para la gestión directiva que deben ser desarrolladas son, la capacidad de planeación, liderazgo, comunicación efectiva, capacidad para la innovación, toma de decisiones, visión institucional, entre otras, todas ellas con miras al mejoramiento de la calidad educativa. Por ello, es necesario identificar en qué medida los directores poseen estas competencias, así como el grado en que estas se encuentran desarrolladas, de tal manera que sea posible contar con un diagnóstico/insumo que posibilite la elaboración de un plan de formación de directivos para mejorar las competencias anteriormente señaladas. Particularmente en el nivel de educación secundaria, se considera un problema que debe ser atendido para dejar de contar con directivos carentes de formación y visión que difícilmente podrán generar un clima de certidumbre y certeza a los subordinados con lo que la institución se verá afectada al dificultarse el logro de las metas institucionales.

Las competencias directivas que hoy en día se requiere a los directivos van acorde a los cambios sociales e institucionales que en los últimos años se han venido generando. Las competencias que un directivo debe desarrollar son, entre otras, la competencia cognitiva que emana a la función directiva, competencia organizativa y de gestión, competencia para ejercer un liderazgo, competencia en mejora de la calidad y competencia social relacional.

Enseguida, ubicamos los componentes que requiere la gestión directiva en las instituciones y particularmente en la educación secundaria.

De esta manera, Loera citado por Ruiz (2012) expresa:

“La gestión directiva en el ámbito educativo (también conocida como gestión escolar) es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa, es decir, el director o directivos, el personal administrativo, los maestros, el personal de apoyo, padres de familia y alumnos. Estas personas están vinculadas con la tarea fundamental que se le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación (p.37).

Esto alude a las tareas que permiten el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tiempos y recursos materiales; a la planeación de las actividades; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, etc.); la negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos; la administración y uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares.

Al respecto, Arroyo (2017) expresa que la: “Gestión Directiva pueda ser la delimitada como los

periodos en los cuales el director de la organización educativa concibe, prepara, desarrolla y fortalece la forma particular y grupal el potencial de su personal docente y administrativo para que actúen sobre los recursos organizacionales y pueda así alcanzarse la visión y misión definidas formalmente para la organización”. (p.2).

Profundizar en el núcleo de la gestión directiva implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

El papel del director en las escuelas resulta de gran relevancia, puesto que en él recae la responsabilidad última y por ello, es el encargado de la toma de decisiones, del clima institucional y del estilo de trabajo que se da al interior de los centros escolares. Desde un punto de vista estratégico, la función del director constituye un factor que determinará las probabilidades de tener éxito para que la escuela constituya un todo, comprometido con el proceso de construcción de identidad institucional que concluya con un proyecto de trabajo compartido. El directivo tiene entonces, un papel protagónico en el centro educativo, y es a quién le corresponde la búsqueda de mejores estrategias para mejorar la calidad educativa.

Como se ha expresado anteriormente, dentro del Perfil de Parámetros e Indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica (2019): “Un Director de educación secundaria desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, requiere de un conjunto de capacidades y estrategias que le permitan impulsar y establecer la autonomía de gestión del centro de trabajo que dirige. Esta dimensión se relaciona con el saber y saber hacer del Director para promover el trabajo colaborativo entre el personal de la escuela, establecer acciones de mejora escolar y administrar los recursos de la escuela (humanos, materiales y económicos), a fin de asegurar que se ofrezca un servicio educativo de calidad” (p 7).

La SEP (2016) establece que: “La tarea sustantiva de un director de secundaria es realizar una gestión eficaz, es decir, la de generar acciones, diseñar estrategias, promover ambientes y hacerse de recursos que promuevan el cumplimiento de la tarea sustantiva de la escuela, que es que todos los alumnos que asisten a ella aprendan” (p.41)

En el marco de este planteamiento se desarrolló la presente investigación que hoy se concluye, bajo el abordaje de 5 competencias directivas, a saber: gestión, liderazgo, calidad, motivación y

clima institucional. Sobre esta base, Pospescu, (2012), expresa que: “Las competencias directivas como medio para perfeccionar las habilidades para un mejor desempeño profesional constituyen el punto central del debate actual sobre lo que hacen las organizaciones para conseguir el crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus miembros”. (p.36)

Por ello, para esta investigación se seleccionaron solamente cinco competencias, que fueron: gestión, liderazgo, calidad, motivación y clima institucional. De acuerdo a Chávez (2017) gestionar las escuelas: “...implica dirigir las labores diarias en la institución educativa con una finalidad de lograr las metas propuestas en la misión y visión plasmadas en el proyecto institucional con calidad educativa. Conducir los centros laborales es posible cuando se ha logrado el propósito y la meta en la institución educativa”. (p. 52)

En este mismo sentido, es conveniente precisar que nos referimos básicamente a la gestión directiva, por ello, Loera citado por Ruiz (2012) señala: “La gestión directiva en el ámbito educativo (también conocida como gestión escolar) es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa, es decir, el director o directivos, el personal administrativo, los maestros, el personal de apoyo, padres de familia y alumnos. Estas personas están vinculadas con la tarea fundamental que se le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación (p.37).

La segunda competencia de gestión directiva fue *liderazgo*, misma que resulta fundamental, a este respecto, Cueva (2010) afirma que: “El liderazgo es la función de un líder quien va conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo. Considera que en el liderazgo está inmersa en diferentes palabras como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo. El prestigio, ya que el líder es visto como una persona con habilidades, conocimientos y grandes facultades para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización” (p.206).

La tercera competencia fue la calidad, desde la cual, Escudero (2013): “Establece seis diferentes perspectivas desde las que se puede ser entendida la calidad: a) Calidad como excelencia; b) Calidad como satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios de un producto o servicio; c) Calidad como el grado en que se adecuan a ciertos estándares o criterios preestablecidos; d) Calidad como consistencia y perfeccionamiento de ciertos procesos para el logro de objetivos; e) Calidad como un marco o carta fundacional de ciertos derechos y deberes

entre proveedores y usuarios de algo; f) Calidad como transformación de los sujetos e instituciones implicados y comprometidos en la provisión de bienes o servicios” (p.24).

Asumiendo así, que, aunque la calidad se constituye en un concepto subjetivo y polisémico, cuando es susceptible de ser medida, implica el establecimiento de estándares que permitan su cuantificación. En los últimos años, la calidad educativa ha sido un concepto recurrente en la literatura constituyendo en un fin y asociada a la evaluación para su consecución.

De acuerdo a Sesento (2016): “En los últimos años en México se ha mencionado la calidad educativa; como una meta en el país, no obstante, debe ser considerada en el campo pedagógico con una visión holística, para de esta manera incorporar la equidad y los valores en el país. Para lograr este objetivo es necesario trabajar en tres contextos: institucional – organizativo, sociocultural y didáctico-pedagógico. Un elemento importante es el tema de la evaluación educativa en nuestro país hasta antes de 1980 prácticamente no había evaluación educativa en México” (p.1)

Otra competencia analizada fue: Motivación, particularmente la motivación laboral, que se asume, de acuerdo a Coromoto y Villón, (2018) como: “...el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. Es decir, es el impulso de satisfacer las necesidades que se haya presente en el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada”. (p.186).

Finalmente, la competencia de clima institucional, constituyó otro elemento de análisis, desde el cual, según López (2017), menciona que: “El clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo

donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral” (p.13).

La finalidad de esta investigación fue indagar la congruencia que existe entre la autovaloración de los directivos con la percepción de los docentes, por ello, la pregunta general fue: ¿Existe congruencia entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva de los directores y la percepción de los docentes a su cargo en las secundarias públicas y privadas de la zona escolar 15, con base en las normas de competencias laboral que establece el Modelo Educativo vigente? De esta derivaron las siguientes interrogantes particulares: ¿Existe congruencia entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva de los directores y la percepción de los docentes a su cargo en las escuelas secundarias públicas de la zona escolar 15, con base al Modelo Educativo Vigente? ¿Existe congruencia entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva de los directores y la percepción de los docentes a su cargo en las escuelas secundarias privadas de la zona escolar 15, con base al Modelo Educativo Vigente? ¿Existe diferencia entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva de los directores y la percepción de los docentes a su cargo en las escuelas secundarias públicas y privadas de la zona escolar 15, con base al Modelo Educativo Vigente?

Los objetivos de la investigación fueron, de orden general: comprobar si existe congruencia entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva de los directores y la percepción de los docentes a su cargo en las **secundarias públicas y privadas** de la zona escolar 15, con base en las normas de competencias laboral que establece el Nuevo Modelo vigente.

Mientras que, de manera particular fueron: contrastar la congruencia entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva de los directores y la percepción de los docentes a su cargo en las escuelas **secundarias públicas** de la zona escolar 15, con base al Modelo Educativo Vigente; contrastar la congruencia entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva de los directores y la percepción de los docentes a su cargo en las escuelas **secundarias privadas** de la zona escolar 15, con base al Modelo Educativo Vigente y comparar la diferencia entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva de los directores y la percepción de los docentes a su cargo en las escuelas secundarias públicas y privadas de la zona escolar 15 con base en el modelo educativo vigente.

La hipótesis de investigación fue: existe congruencia entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva de los directores y la percepción de los docentes a su cargo en las secundarias

públicas y privadas de la zona escolar 15°, con base en las normas de competencias laboral que establece el Nuevo Modelo vigente.

METODOLOGIA

La metodología utilizada fue cuantitativa basada en el paradigma positivista. Según Hernández (2014) esta metodología consiste “en utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p.5).

La presente investigación fue de tipo correlacional. Hernández (2014) establece que este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba

Desde el nivel de investigación, se trató de un estudio transversal porque solo se realizó una sola aplicación de los instrumentos de medición para conocer la variable de estudio.

Rothman K., (2012) se expresa respecto a los diseños transversales de la siguiente manera: “Los diseños transversales suelen incluir individuos con y sin la condición en un momento determinado (medición simultánea) y en este tipo de diseño, el investigador NO realiza ningún tipo de intervención (interferencia). El investigador realiza una sola medición de la o las variables en cada individuo (número de mediciones); sin embargo, cuando se realizan dos o más mediciones de las variables de interés en el mismo individuo, el diseño y especialmente el plan de análisis cambia y el diseño de corte transversal se convierte en longitudinal. Recordar siempre que la unidad de análisis es el individuo. (p.72)

El estudio transversal utilizado dentro de la investigación, consistió en analizar los diferentes datos de las variables recopiladas en un mismo periodo de tiempo sobre una población de estudio conformada por 20 directivos, 3 del sector público y 17 del sector privado y 3 docentes por institución, sumando un total de 60 docentes, de ellos 9 son del sector público y 51 del privado, todos ellos pertenecientes a la zona escolar No. 15 de escuelas secundarias de los municipios de Veracruz y Boca del Río, en el Estado de Veracruz-México.

La elección de la población se realizó a través de la técnica por cuota debido a que los directivos de las diversas instituciones que conforman la población de estudio, alrededor del 45% , se negó a que todos sus docentes que integran su comunidad educativa participaran en la investigación, argumentando el exceso de carga académica y administrativa que por protocolo deben de

cumplir impediría que contestaran de manera correcta el instrumento a utilizar en la investigación y se consideró fuera aplicado a una población mínima de docentes para poder obtener mayor confiabilidad en la investigación. Los criterios para la selección de la población fueron el mayor número de años de antigüedad, es decir, docentes que impartían clases en primero, segundo y tercer grado.

La selección de la población fue a conveniencia del investigador, debido a que la escuela de pertenencia se ubica en la misma zona escolar a investigar y existieron las condiciones para llevar a cabo la investigación. Para lograr los objetivos deseables se ha diseñado un instrumento/cuestionario tipo escala Likert que tiene la finalidad de conocer la valoración que tienen los directivos sobre su propia labor y a través de su función poder cumplir con las competencias necesarias para una gestión de calidad. El mismo cuestionario fue utilizado para conocer la percepción que tienen los docentes sobre las competencias de gestión directiva de su directivo y se denominó: Autodiagnóstico sobre competencias directivas, elaborado con base en las normas de competencia laboral de la Reforma Educativa. Se encuentra estructurado en cinco áreas fundamentales, a saber: gestión, liderazgo, calidad, motivación y clima institucional que posee cada director de la zona escolar 15.

El tipo de validez que se obtuvo fue la validez de criterio externo o validez de expertos, que consiste en la revisión y valoración de expertos del instrumento o los instrumentos que se aplicarán para medir la variable de estudio. La validez de expertos tuvo como finalidad revisar el cuestionario en estructura y contenido para conocer la fiabilidad del instrumento. Cabe destacar que la opinión de los expertos fue viable y pertinente debido a que fueron reconocidos expertos con conocimiento y trayectoria en el tema que proporcionaron información, evidencias, juicios y valoraciones. Se aplicó Alfa de Cronbach para obtener la confiabilidad de los instrumentos, datos que a continuación se muestran.

Tabla 1. Alfa de Cronbach dirigido a directivos.

Alfa de Cronbach (Instrumento de directivos)	
	K 72
	Vi 53.25
	Vt 465.562
	Sección 1 1.014
	Sección 2 0.886
	Absoluto S2 0.886
α	0.898

La presente tabla determina el valor de alfa dentro del instrumento dirigido a los directivos utilizado para cada uno de los participantes de la investigación. En donde podemos determinar que el instrumento estuvo constituido por un total k de (72) ítems y es posible determinar que se obtuvo un sumatorio total de las varianzas individuales de (53.25), por otro lado, encontramos la varianza total es de (465.562). En la primera sesión de la formula determinamos un valor de (1.014) y asimismo en la segunda sesión encontramos un valor de (0.886) para tener una mayor confiabilidad se comprueba con un valor absoluto de (0.886). Esto se logra un Alfa de Cronbach de (0.898) con una confiabilidad alta.

Tabla 2. Alfa de Cronbach dirigido a docentes

Alfa de Cronbach (Instrumento docentes)	
	K 59
	Vi 75.329
	Vt 413.404
	Sección 1 1.017
	Sección 2 0.818
	Absoluto s2 0.818
α	0.832

La tabla anterior presenta el valor de Alfa alcanzado en el instrumento dirigido a los docentes que integran la investigación. El instrumento utilizado para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de investigación se encuentra constituido por un total k de (59) ítems. Así mismo dentro del sumatorio total de las varianzas individuales encontramos un valor de (75.329), podemos determinar que la varianza total es de (413.404). En la primera sesión de la formula determinamos un valor de (1.017) y en la segunda sesión encontramos un valor de (0.818) para tener una mayor confiabilidad se comprueba con un valor absoluto de (0.888). Se obtiene un Alfa de Cronbach de (0.832) es decir con un nivel confiabilidad alta y aceptable.

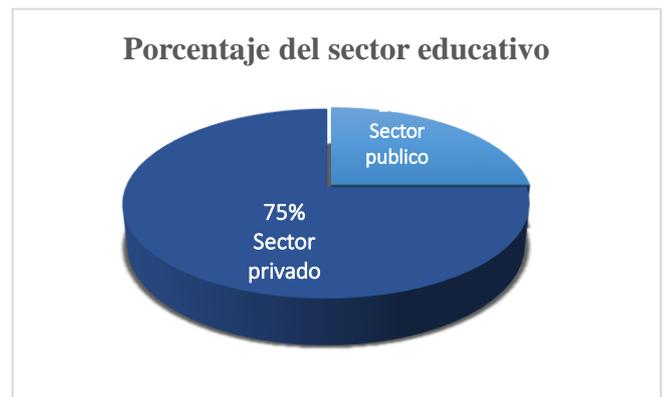
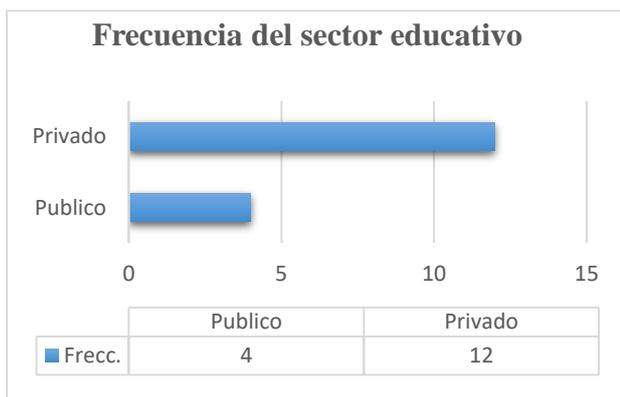
RESULTADOS

A continuación, se presenta la puntuación obtenida dentro de los instrumentos con relación a la autovaloración de gestión directiva que llevan a cabo cada uno de los 16 directivos de la zona escolar 15°. Se analiza la siguiente información: datos generales, gestión, liderazgo, calidad, motivación y clima institucional.

Dentro de este apartado podemos visualizar los datos generales de los directivos de la zona escolar 15°: sector educativo, grado de estudios, edad, años de servicio y género.

Tabla 3. Sector educativo

Sector educativo		
Sector	Frecuencia	%
Público	4	25%
Privado	12	75%
Total	16	100%



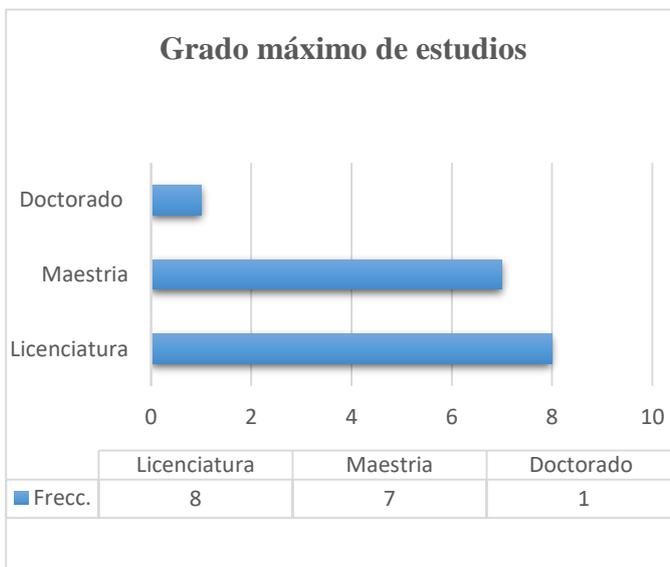
Gráfica 1. Frecuencia y porcentaje del sector educativo.

De acuerdo a la tabla 3 y gráfica 1 del total de las escuelas participantes dentro de la investigación se encuentra conformado por dos sectores educativos: público y privado. La población está

representada por 16 instituciones donde se indica que 4 de ellas representan al 25% al sector público y 12 de ellas indican el 75% del sector privado.

Grado máximo de estudios		
Grado máximo de estudios	Frecuencia	Porcentaje
Licenciatura	8	50%
Maestría	7	44%
Doctorado	1	6%
Total	16	100%

Tabla 4. Grado máximo de estudios



Gráfica 2. Frecuencia y porcentaje del grado de estudios

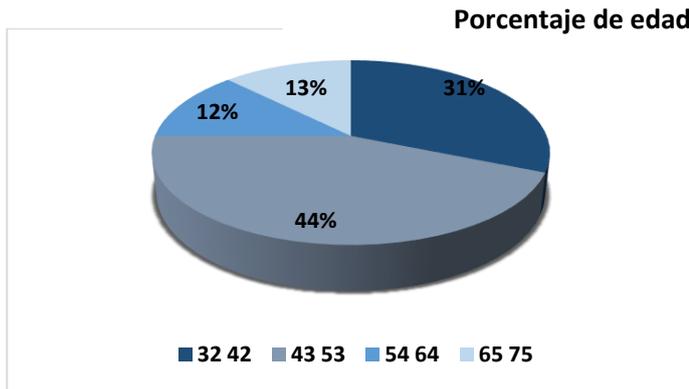
de estudios

En la tabla 4 y gráfica 2, se visualiza que el grado máximo de estudios oscila entre licenciatura y doctorado. Representando que 8 de ellos cuentan con estudios de licenciatura siendo el 50% de la población, 7 de ellos cuenta con estudios de maestría que indica un 44% y 1 directivo restante cuenta con estudios de doctorado que equivale a un 6% de la población.

Edad de la población.

Tabla 5. Edad de la población

Rango	Frecuencia	Porcentaje
32	42	5
43	53	7
54	64	2
65	75	2
Total		16
		100%



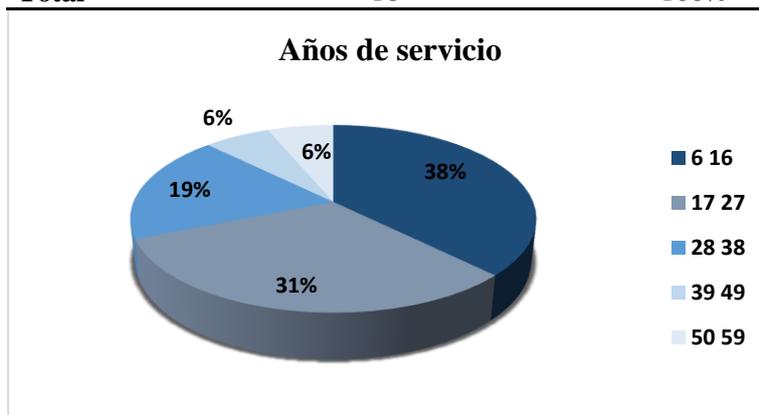
Gráfica 3. Porcentaje de edad

La tabla 5 y gráfica 3 muestra la edad de los directivos que participaron en el estudio de investigación las cuales oscilan entre los 32 y 75 años de edad. El primer rango definido es de 32 a 42 de edad que representa el 31% de la población, el segundo rango que va de los 43 a los 53 años de edad representa el 44% de la población, el tercer rango va de los 54 a los 64 años de edad siendo un 12% de la población total y el 13% restante representa un rango de edad de 65 a 45 años de edad.

Años de servicio

Tabla 6. Años de servicio

Rango	Frecuencia	Porcentaje
6	16	6
17	27	5
28	38	3
39	49	1
50	59	1
Total	16	100%



Gráfica 4. Porcentaje de los años de servicio

La tabla 6 y gráfica 4 muestra los años de servicio de los 16 directivos participantes en el estudio de investigación. El rango utilizado fue de los 52 a los 59 años de servicio. El rango de mayor

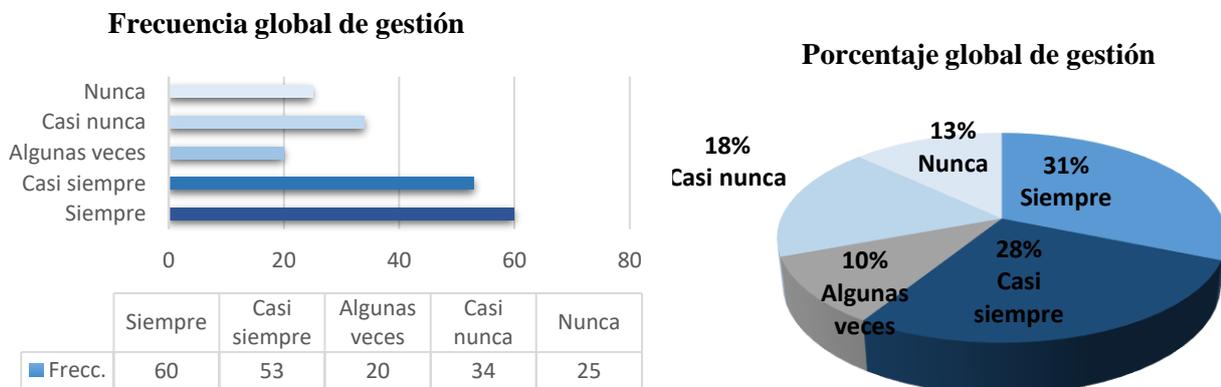
porcentaje oscila entre los 6 y 16 años de servicio representando un 38% de la población, siguiendo el rango de los 17 a los 27 años de edad con un 31% de la población participante, el tercer rango está integrado de los 28 a los 38 de edad el cual indica un 19% de la población y los dos últimos rangos van de los 39 a 49 y de los 50 a 59 años de servicio los cuales indican cada uno el 6% de la población.

Gestión

Se muestra el resultado global de cada una de las competencias directivas abordadas en este trabajo: gestión, liderazgo, calidad, motivación y clima institucional. La primera competencia fue la gestión.

Tabla 7. Resultado global de gestión

Resultado global de gestión		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	60	31%
Casi siempre	53	28%
Algunas veces	20	10%
Casi nunca	34	18%
Nunca	25	13%
Total	192	100%



Gráfica 5. Frecuencia y porcentaje global de gestión.

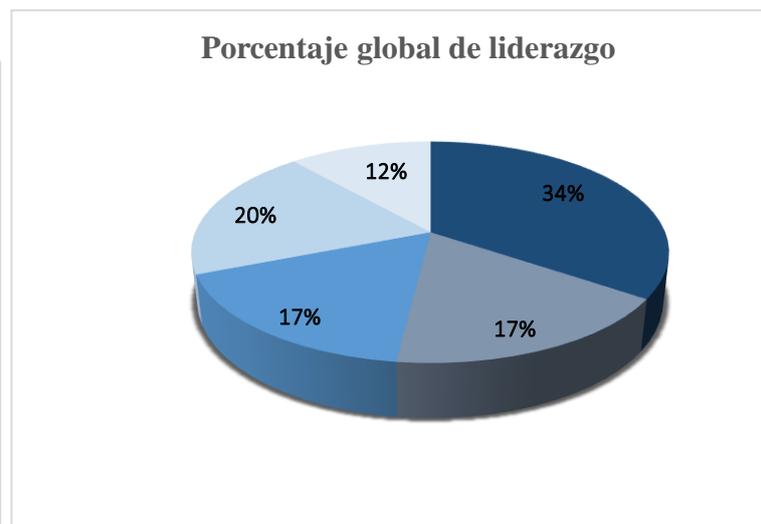
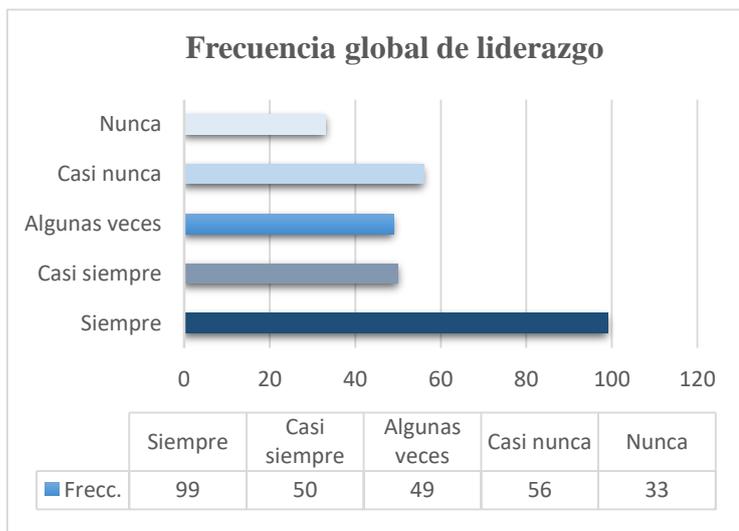
La tabla 7 y gráfica 5 muestra que, en porcentaje global de gestión, 60 veces, que significa el 31% manifestó siempre, 53 casos, que son el 28% expresó casi siempre, 20 ocasiones, que es el 10% dijo que algunas veces, 34, que significa 18% contestó que casi nunca y 25 casos que es el 13% manifestó que nunca.

Liderazgo

En esta categoría se presentan los resultados obtenidos con relación a la autovaloración directiva con respecto a su competencia de liderazgo institucional. Esta categoría de análisis da a conocer los procesos y sistemas guías que se llevan a cabo dentro de la organización.

Resultado global de liderazgo		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	99	34%
Casi siempre	50	17%
Algunas veces	49	17%
Casi nunca	56	20%
Nunca	33	11%
Total	287	100%

Tabla 8. Resultado global de liderazgo



Gráfica 6. Frecuencia y porcentaje de liderazgo

La tabla 8 y gráfica 6 muestra que, en porcentaje global de liderazgo, 99 veces, que significa el 34% manifestó siempre, 50 casos, que son el 17% expresó casi siempre, 49 ocasiones, que es el 17% dijo que algunas veces, 56 respuestas, que significa 20% contestó que casi nunca y 33 casos que es el 12% manifestó que nunca.

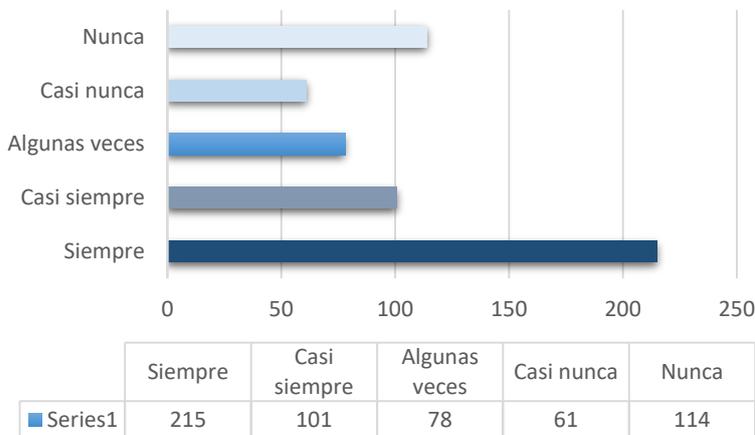
Calidad

La tercera competencia abordada fue la Calidad, enseguida se muestran los resultados globales obtenidos en ella.

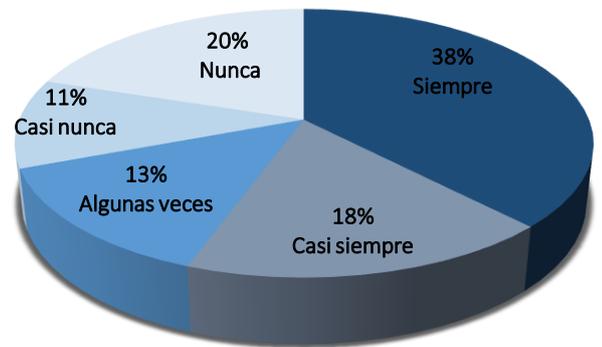
Tabla 9. Resultado global de calidad

Resultado global de calidad		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	215	38%
Casi siempre	101	18%
Algunas veces	78	14%
Casi nunca	61	11%
Nunca	114	20%
Total	569	100%

Frecuencia global de calidad



Porcentaje global de calidad



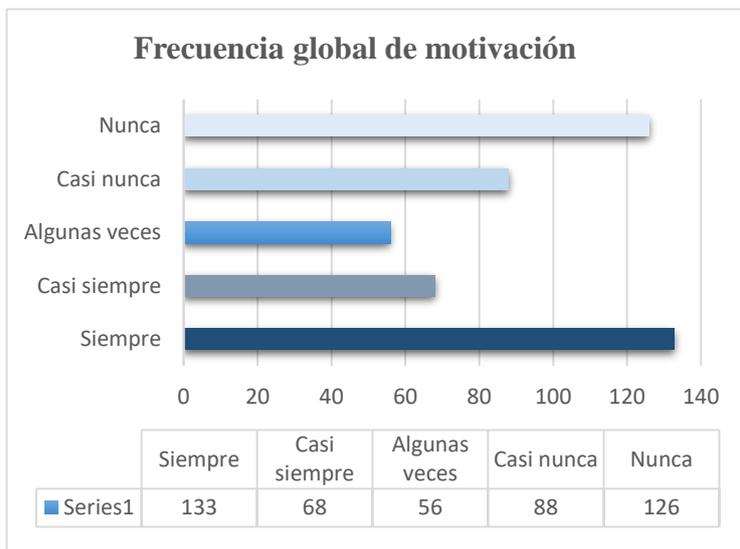
Gráfica 7. Frecuencia y porcentajes de calidad

La tabla 9 y gráfica 7 muestra que, en frecuencia global, respecto a la categoría de calidad, 77 ocasiones que representan el 39% expresó que siempre, 11 veces, con el 7% contestó casi siempre, 19 casos, que significan el 12% contestó que algunas veces, 19 que representan el 11% dijeron que casi nunca y el otro 24% que son 40 veces expresaron que nunca.

Motivación

La cuarta competencia investigada fue la motivación directiva, enseguida se muestran los resultados globales obtenidos en ella.

Resultado global de motivación		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	133	28%
Casi siempre	68	14%
Algunas veces	56	12%
Casi nunca	88	19%
Nunca	126	27%
Total	471	100%



Gráfica 8. Resultado global de motivación

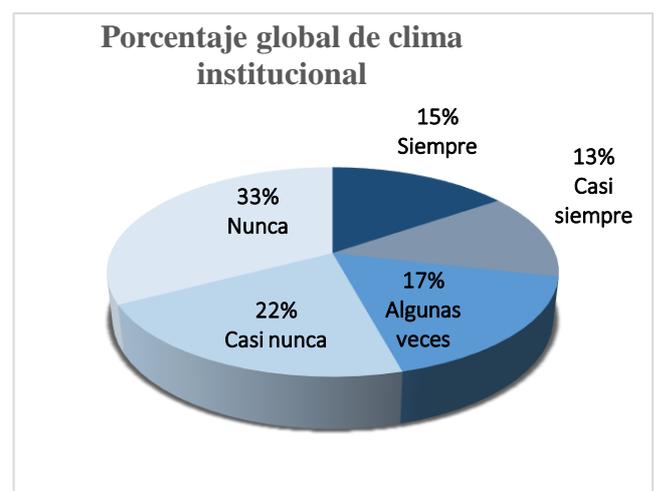
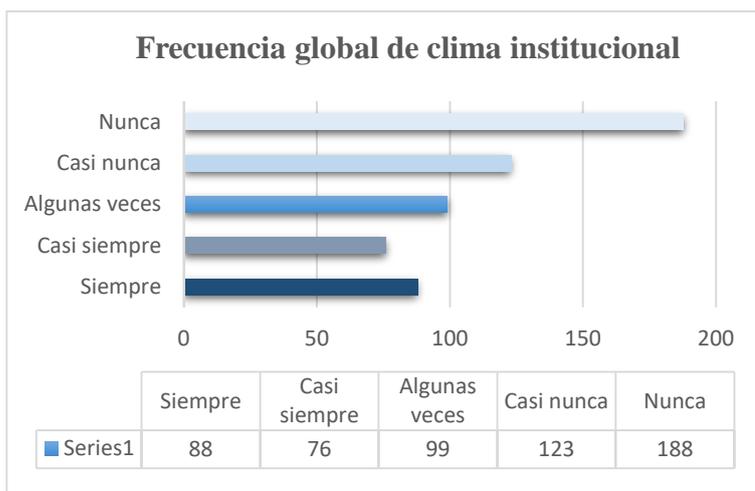
La tabla 10 y la gráfica 8 muestra la frecuencia y porcentaje alcanzados en la categoría de motivación, en cuanto a esta competencia se puede observar que, en 133 ocasiones, que representan el 28% expresó que siempre, 126 casos que son el 27% dijo que nunca, 88 veces, que significan 19% manifestó que algunas veces, 68, que representa el 14% contestó que casi siempre, mientras que 56 ocasiones, que significan 12% manifestó que algunas veces trabajaban la motivación con los docentes.

Clima institucional

La última competencia valorada fue la motivación, enseguida se muestran los resultados globales obtenidos en ella.

Tabla 11. Clima institucional

Resultado global de clima institucional		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	88	15%
Casi siempre	76	13%
Algunas veces	99	17%
Casi nunca	123	21%
Nunca	188	33%
Total	574	100%



Gráfica 9. Frecuencia y porcentaje de clima institucional

La tabla 11 y gráfica 9 muestra, con relación al porcentaje global de clima institucional, 10 casos, que representan el 40% manifestaron que siempre, 8 ocasiones, que son el 16% dijeron casi siempre, 6 veces que significa el 6% expresaron que algunas veces, 10 casos que representan el 16% manifestó casi nunca y 14 veces que constituye el 22% expresó que nunca.

DISCUSIÓN

En este apartado se presenta el contraste entre los planteamientos teóricos revisados y los hallazgos encontrados. En primer lugar, se analizan los resultados obtenidos en las escuelas públicas, posteriormente, los resultados obtenidos en las instituciones privadas y finalmente se analiza de manera global los resultados obtenidos para identificar la congruencia entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva desde la opinión de estos y la percepción de los docentes a su cargo, tanto en las escuelas públicas como de las escuelas privadas correspondientes a la zona escolar 15 con base al Modelo Educativo vigente.

Al contrastar la congruencia entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva de los directores y la percepción de los docentes a su cargo en las escuelas *secundarias públicas* de la zona escolar 15°, con base al Modelo Educativo Vigente, se encontró lo siguiente:

Con relación a las escuelas públicas se encontró que existe una *correlación positiva fuerte* entre la autovaloración de los directivos y la percepción de los docentes sobre la gestión del director con relación a la gestión directiva. Este resultado favorable refuerza la idea respecto a la forma como se desarrolla gestión directiva en las secundarias públicas.

Con relación a la gestión, se coincide con el estudio realizado por Araiza y Magaña. (2014), denominado: Evaluación por estándares de la gestión directiva en secundaria donde plantearon como objetivo, conocer el estado actual de la gestión directiva en secundarias federalizadas del estado de Chihuahua, en el marco de los estándares de desempeño y su correlación con la antigüedad en el servicio y último nivel de estudios cursados. Las categorías que se evaluaron: liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso para enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, comunicación del desempeño y redes escolares. Los resultados que se obtuvieron a través de las diversas técnicas de investigación fueron que los directivos se encuentran en un promedio considerable como director y líder de una institución, aunque cabe destacar que pueden percibir limitaciones que se pueden mejorar con la capacitación constante y con ello eliminar el exceso de trabajo administrativo, para que estos puedan desempeñar las actividades importantes y no las urgentes.

Con relación al liderazgo directivo, se identificó una *correlación positiva débil* entre lo expresado por los directivos y la percepción de los docentes sobre esta competencia directiva. Se ha expresado en apartados anteriores que, el liderazgo ejercido debe ser en todo momento académico, por ellos resulta necesario fortalecerlo en virtud de que la relación entre los datos aportados reconoce esta necesidad de ser robustecido.

Respecto a la calidad directiva, los hallazgos muestran una *correlación negativa débil* sobre los datos aportados por los directivos y la percepción de los docentes sobre la gestión directiva con relación a esta competencia. En este sentido, resulta preocupante la consideración que se obtiene al no coincidir los datos reportados por el director con los que reporta el personal docente.

Con relación a la motivación directiva, se observó una *correlación positiva significativa* respecto a la autovaloración de los directivos y la percepción docente. Un elemento clave y competencia fundamental en la gestión directiva resulta la motivación hacia los subordinados, en este caso el personal docente, por ello, es considerado como una fortaleza este resultado con alto grado de correlación favorable o positiva.

En cuanto al clima institucional, en las escuelas públicas se identificó una *correlación negativa débil* entre la autovaloración directiva y la percepción docente, por lo que se considera nula esta relación. Una competencia fundamental es, sin lugar a dudas esta, por ello es importante analizar, en las escuelas públicas, la necesidad de oxigenar el clima institucional.

Por otro lado, al contrastar la congruencia entre la autoevaluación de las competencias de gestión directiva de los directores y la percepción de los docentes a su cargo en las escuelas *secundarias privadas* de la zona escolar 15°, con base al Modelo Educativo Vigente, se encontró lo siguiente: Existe una *correlación positiva moderada* entre la autovaloración de los directivos y la percepción de los docentes sobre la gestión del director con relación a la gestión directiva. Ello implica coincidencias respecto a la gestión directiva que se ejerce, lo que resulta necesario conservar para el logro de los objetivos institucionales.

Referente al liderazgo directivo, se identificó una *correlación negativa muy débil* entre lo expresado por los directivos y la percepción de los docentes sobre esta competencia directiva. Existe discrepancia en los datos proporcionados, lo que preocupa en cierta forma, toda vez que se trata de una competencia fundamental para el desarrollo institucional.

Respecto a la calidad directiva, los hallazgos muestran una *correlación nula o inexistente* sobre los datos aportados por los directivos y la percepción de los docentes sobre la gestión directiva con relación a esta competencia. Este resultado implicará la generación de propuestas que permita el mejoramiento de las condiciones que garanticen la calidad en los procesos y procedimientos académicos y administrativos.

Con relación a la motivación directiva, se observó una *correlación positiva débil* respecto a la autovaloración de los directivos y la percepción docente. Este dato resulta interesante por constituir un elemento relevante para la dinámica institucional.

En cuanto al clima institucional, en las escuelas privadas se identificó una *correlación positiva muy débil* entre la autovaloración directiva y la percepción docente, por lo que se considera nula esta relación. De esta manera las condiciones del clima institucional son favorables, aunque requieren ser fortalecidas para garantizar un mejor ambiente institucional.

Finalmente, y de manera integrada, con relación a los resultados entre las *escuelas públicas y privadas*, se obtuvieron los siguientes resultados:

Respecto a la gestión directiva y la percepción docente sobre la gestión del director, en las *escuelas públicas y privadas*, se encontró que existe una *correlación positiva moderada* entre las percepciones de cada uno de los participantes del estudio. Ello significa que si existe relación entre la autovaloración del directivo y la percepción de los docentes su el desempeño de este.

Con relación al liderazgo directivo y la percepción del docente, se identificó que *existe una correlación nula o inexistente*. Ello significa que no existe relación alguna entre la autovaloración del directivo sobre su propio liderazgo y la opinión de los docentes respecto al liderazgo que su directivo ejerce. Es preocupante este resultado, toda vez que, de acuerdo a la teoría revisada, el liderazgo académico es considerado fundamental para el desarrollo institucional.

Con relación a la Calidad desde la autovaloración de los directivos y desde la percepción docente, es posible afirmar, con base en el análisis realizado que existe una *correlación nula e inexistente* de acuerdo a los datos proporcionados. La calidad como elemento fundamental requiere ser atendida y mejorada en mucho por los miembros del colectivo escolar.

Respecto a la motivación directiva y la percepción docente sobre la gestión del director en esta categoría, se encontró que existe una *correlación positiva débil*, es decir que, de acuerdo a los datos proporcionados existe relación entre la autovaloración de los directivos respecto a la motivación de sus subordinados y la percepción de los docentes con relación a esta categoría.

Con relación al clima institucional, se identificó que existe *una correlación nula o inexistente* entre la autovaloración de los directivos con la percepción que de ellos tienen los docentes. Es decir que no hay relación entre lo expresado por los directivos y lo afirmado por los docentes respecto a esta categoría.

CONCLUSIONES

Los docentes y directivos regularmente se enfrentan a la tarea de aprender y enseñar a través de competencias. En ambas partes deben ser requeridos del desarrollo de habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar adecuadamente su función, porque hoy en día, más que en ningún

otro momento, se requiere gestionar la calidad de los procesos educativos en busca de nuevas propuestas curriculares que favorezcan el desempeño de los estudiantes.

Como se he expresado durante el desarrollo del presente trabajo, dentro de los grandes desafíos que tienen las instituciones educativas, se encuentra el mejoramiento de la calidad y los servicios que desde ella se ofrecen, orientadas particularmente al desarrollo de los aprendizajes escolares. En la consecución de estos fines, trabajan los docentes y directivos escolares. Son estos últimos los que requieren el desarrollo de cierto número de competencias que les permita afrontar los retos que el contexto y los tiempos actuales demandan.

Resulta fundamental el apoyo del directivo en donde se desarrolle la implementación de programas de actualización docente, un buen desempeño tanto académico como administrativo, así como el trabajo en conjunto, serán elementos básicos para el mejoramiento de la calidad educativa.

Se ha señalado también, la forma en que comúnmente se llega a ocupar un puesto directivo tiene que ver con la trayectoria académica, comúnmente, constituye así la decisión de un sistema educativo gerontocrático, en donde se confía a los docentes ahora funciones directivas sin mayor preparación, menos aún de un diagnóstico que permita identificar las competencias y/o habilidades del directivo de tal forma que se garantice eficiencia en su desempeño. Ni hablar de un programa de inducción al puesto, regularmente los directivos aprenden por “ensayo y error” cometiendo en ocasiones graves y costosos errores.

En esta investigación se ha destacado la necesidad que los directivos desarrollen al menos 5 competencias fundamentales para su función: gestión, liderazgo, calidad, motivación y clima institucional, en el entendido que son las mínimas, El ejercicio directivo implica el desarrollo de otras funciones, aunque las mencionadas constituyen un nivel básico de competencia.

La teoría revisada permitió identificar las fuentes de información que permitieran sostener teóricamente el trabajo, en este sentido se reconoce que la literatura es vasta pero no suficiente, que en México se requiere una mayor documentación respecto de las experiencias directivas que permita a los directores noveles contar con referentes que le permitan mejorar su labor.

En el plano metodológico, el nivel de alcance del estudio, aunque se considera básico, si permitió explorar las competencias de gestión directiva en forma comparativa bajo un esquema heurístico planteado en forma clara. El instrumento utilizado fue validado y se obtuvo confiabilidad del mismo, permitiendo su aplicación en línea, con el apoyo de la Supervisión Escolar 15, a pesar de las condiciones adversas en las que la comunidad escolar se encuentra. Fue posible integrar

una serie de resultados que permiten generar una serie de reflexiones en torno al objeto de estudio investigado.

De acuerdo a los resultados obtenidos y con base en la congruencia entre la autovaloración directiva y la percepción docente respecto a la gestión directiva, es posible confirmar lo siguiente:

- a) En las escuelas secundarias públicas que participaron en el estudio, existe al menos en 3 de las 5 categorías correlación positiva, desde débil a fuerte y significativa, a saber: gestión, liderazgo y motivación, mientras que en las otras 2, calidad y clima institucional la correlación negativa es débil, por lo que es posible expresar que si existe correlación positiva entre la autovaloración directiva y la percepción docente sobre las competencias de gestión directiva ya mencionadas, en tanto en las otras resulta necesario su consideración..
- b) En el caso de las escuelas secundarias privada, se concluye que en 3 de las 5 categorías existe correlación positiva, de muy débil, débil a moderada en las categorías de clima institucional, motivación y gestión respectivamente. Mientras que, en las otras 2 competencias, la calificación fue de negativa muy débil en liderazgo y nula en cuanto a calidad. Es posible confirmar que, si existe congruencia entre la autovaloración directiva y la percepción docente en las competencias ya mencionadas, mientras que en las otras resulta necesario trabajar sobre ellas.
- c) De manera global o integrada se obtuvo que: en ambas modalidades, tanto públicas como privadas, al menos en 2 competencias, gestión y motivación la correlación es positiva, de moderada a débil. Mientras que en las otras 3 competencias: liderazgo, calidad y clima institucional, la correlación es nula.

Por lo anterior, *se acepta la hipótesis nula*, es decir que no existe congruencia entre la autovaloración de los directivos y la percepción docente respecto a las competencias de gestión directiva de los primeros.

Dentro de las *aportaciones* del estudio se considera la generación de una metodología que permita, en primera instancia contrastar la percepción del directivo, desde su cargo y con la investidura que representa, con la percepción de los docentes que tiene bajo su responsabilidad. Aunado a ello, el plano comparativo siempre resulta fundamental, toda vez que el contexto determina la generación de un estilo de liderazgo, de esta manera, se reconoce la diversidad de realidades entre las instituciones públicas y privadas. Asimismo, la posibilidad de analizar cada una de las categorías en forma comparativa permitió distinguir esa diversidad. Los resultados permiten generar teoría sobre el tema de investigación, tan necesaria en el contexto mexicano,

toda vez que gran parte de la literatura sobre el tema proviene de países sudamericanos, particularmente Chile, Brasil y Argentina, así como del contexto español.

En cuanto a las *limitaciones* del estudio es posible destacar que faltaron algunos directores por participar, a pesar de que se solicitó el apoyo a la Supervisión Escolar, tiene que ver con la autoridad que el directivo representa o el temor a sentirse evaluado en su cargo como directivo. Asimismo, la situación que se vive actualmente, derivado de la contingencia internacional y el aislamiento social involuntario, generó algunas dificultades para su aplicación, en virtud de que se dejó a un lado el contacto personal que hubiera, tal vez, facilitado la aplicación del instrumento.

Finalmente, respecto a las *recomendaciones*, se sugiere dar continuidad a esta investigación, recuperando, desde una perspectiva cualitativa, las experiencias de gestión directiva en este nivel educativo, ello permitirá tener una visión más amplia sobre la complejidad que implica la gestión directiva. Adicionalmente, se sugiere partir de estos resultados para proponer a las autoridades un programa de formación directiva orientado al desarrollo de las competencias de gestión directiva en educación básica, particularmente en el nivel de secundaria contexto de realización del estudio.

En los resultados obtenidos, aunque existe una ligera superioridad en cuanto a los porcentajes obtenidos por los directivos de las instituciones privadas, no existen diferencias significativas en las competencias directivas en los sectores público y privado. Es decir que las opiniones de los directivos del sector privado, con respecto a sus propias competencias directivas, son más altas que las expresadas por los directores del sector público.

Declaración de conflicto de intereses: Los autores manifestamos que durante la elaboración del presente artículo estuvieron en todo momento los principios y valores éticos propios de la investigación en un ambiente de cordialidad y respeto profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Araiza, S. (2014). Evaluación por estándares de la gestión directiva en secundaria. En revista Iberoamericana de Educación. (64) pp.99-113.OEI/CAEU.
- Arroyo, V. (2017). Incidencia de los indicadores en la Calidad de la Educación. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Coromoto, H. y Villón S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista Scientific 3 (7), p.138
- Cueva, A. (2010). Diccionario de pedagogía. Lima: AFA EDITORES

- Escudero J. (2013). La calidad de la educación: Controversias y retos para la educación pública. *Educativo Siglo XXI*, 20 (21), pp. 21-38.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación*. Edit. Mc Graw-Hill. México.
- INEE (2018). Informe de supervisión de la Evaluación del Desempeño Docente en educación básica y media superior en el ciclo escolar 2016-2017. México: INEE
- INEGI, (2010). *Prontuario de Información Geográfico Municipal de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado de www.inegi.com/gob2010
- López, J. (2017). *Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos (Tesis de posgrado)*. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Lima, Perú.
- Popescu, M (2012). Desarrollo de recursos humanos en las organizaciones. *Revista The USV Annals of economic and Public Administration*, 12 (2). pp 36-42
- Rothman KJ. *Epidemiology: an introduction*. 2nd Ed. New York: Oxford university press; 2012.
- Ruiz, J (2012). *Gestión Educativa y Pedagógica: Consideraciones Generales*. Recuperado de: http://es.slideshare.net/ruizcalleja/gestin-educativa-y-pedaggica?qid=3e177e77-aa3d-4e8f-b73f-23b152581e89&v=&b=&from_search=1
- Sesento, L. (2016): *La calidad educativa, en México aspiración permanente en Educación Media Superior*. México: Atlante.
- SEP (2016). *Programa Escuelas de Calidad. Módulo 1. Modelo de gestión Educativa Estratégica*. Segunda Edición. México, D.F p. 84
- SEP (2017). *Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión en educación básica*. México, Coordinación Nacional del Servicio Profesional. México: SEP.
- Tobón, S.(2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá, Colombia: Alma Mater Magisterio.