

## Retos y problemas en la práctica del director de escuela primaria en ciudad Juárez. Chihuahua. México

César Arturo Delgado Rodarte

[cesar.delgado@cid.edu.mx](mailto:cesar.delgado@cid.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-4248-8772>

Centro de Investigación y Docencia (CID)

### RESUMEN

El presente trabajo refiere a los retos y problemas que enfrenta director de escuela primaria en Ciudad Juárez Chihuahua, versa sobre como este agente realiza su práctica dentro de un entorno complejo y condicionado por laborar en una ciudad fronteriza, que detona situaciones como: una gran movilidad poblacional, una economía basada en la industria maquiladora, un lugar de tránsito y destino de drogas con altos niveles de inseguridad. El objetivo de este trabajo es conocer los retos y problemas que enfrentan los directores escolares de educación primaria en ciudad Juárez chihuahua México. La estrategia metodológica para este trabajo de investigación fue la entrevista a profundidad a directores de escuela primaria de este municipio destacando la movilidad docente, la migración y la delincuencia como principales elementos que generan retos y problemas en la práctica directiva.

*Palabras clave:* *práctica directiva; retos; influencia social*

Correspondencia: [cesar.delgado@cid.edu.mx](mailto:cesar.delgado@cid.edu.mx)

Artículo recibido: 02 mayo 2022. Aceptado para publicación: 25 mayo 2022.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Como citar: Delgado Rodarte, C. A. (2022). Retos y problemas en la práctica del director de escuela primaria en ciudad Juárez. Chihuahua. México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 2344-2365. DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2380](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2380)

## Hallenges and problems in the practice of the primary school directorin ciudad Juárez. Chihuahua. México

### ABSTRACT

The present work refers to the challenges and problems faced by the director of a primary school in Ciudad Juárez, Chihuahua, it deals with how this agent carries out his practice within a complex environment conditioned by working in a border city, which situations such as: great mobility population, economy based on the industry, a place and destination for drugs with high levels of insecurity. The objective of this work is to know the challenges and problems faced by primary school principals in Ciudad Juárez, Chihuahua, Mexico. The methodological strategy for this research work was an in-depth interview with primary school principals in this municipality, high teacher mobility, migration and crime as the main elements that generate challenges and problems in managerial practice

*Keywords: managerial practice; challenges; social influence*

## INTRODUCCIÓN

El análisis histórico del sistema educativo destaca la participación del director escolar como el de controlar y administrar la escuela su cargo, esta concepción viene desde el Congreso higiénico de 1882 y es hasta finales del siglo XX cuando la función directiva comienza a atender otros ámbitos dentro de la escuela. Al inicio de los años noventa surge en el país la necesidad de contar con directores capaces de optimizar los procesos de enseñanza en sus escuelas. Es en ese momento cuando se reconoce al director escolar como elemento en el que recae mayor responsabilidad para la implementación de acciones que beneficien a la escuela y a la comunidad que la rodea.

El funcionamiento escolar es fundamental para el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en los alumnos y alumnas de las sociedades contemporáneas, para que esto ocurra, los recursos materiales y humanos con los que cuenta la escuela deben de ser suficientes y de calidad . De esta manera, cobra trascendencia la dirección escolar, como instancia encargada de los procesos administrativos, pedagógicos y de diversas índoles que se suscitan en el quehacer educativo, sin embargo, recae la responsabilidad en el director escolar para el óptimo manejo de la institución, que con su profesionalismo, liderazgo y gestión, desarrolle acciones para que la escuela ofrezca esa excelencia educativa que la sociedad le demanda. Bolívar (2010) señala como “efecto director” a la responsabilidad que este tiene, Si bien el directivo no atiende a los alumnos directamente en las aulas, él es también responsable de contribuir a generar acciones para que se trabaje bien en ellas.

Entendemos la función directiva como tarea compleja, en el sentido de ser la parte responsable de la organización escolar y demás actividades en busca del logro y éxito académico al interior de la escuela. Según Aguilera (2011) esta instancia es la responsable de la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas y la gestión de recursos y demás actividades que puedan generar condiciones óptimas para que los alumnos logren resultados académicos esperados.

La teoría señala a los directores de escuelas primarias como principales responsables de los procesos de gestión para la optimización del servicio educativo, sin embargo, vemos como esta función es trastocada de manera directa e indirecta por los fenómenos sociales que se suscitan. Es entonces cuando la práctica directiva se altera para dar atención y respuesta a las situaciones que se le presentan.

Ante una realidad directiva, que es cambiante y sujeta a múltiples elementos de diversas índoles, se puede apreciar que el papel del director no puede limitarse a ser un agente cuya labor se simplifique a la parte administrativa y pedagógica. Es en ese sentido la importancia de conocer la experiencia de los directores para poder comprender ¿cómo actúan? ¿cómo se desarrollan? y a manera general conocer ¿Cuáles son los retos y problemas que enfrentan en su cargo?

Este trabajo de investigación aborda elementos importantes en cuanto a la función directiva: la representación social que tienen los directores de sí mismos y de los elementos sociales que influyen en su práctica escolar. Lo anterior como punto de partida para enfrentar las problemáticas inherentes al cargo directivo. Entendiendo a las representaciones sociales como un enfoque de investigación y una teoría (Banchs, M.2000) este trabajo se fundamenta en la parte procesual que busca establecer dialécticas con los participantes para poder dar respuesta al cuestionamiento ¿Cuáles son los retos y las problemáticas que enfrentan los directores escolares en escuelas fronterizas?

## **METODOLOGÍA**

La estrategia metodológica en este trabajo parte de un enfoque interpretativo de investigación, que busca conocer el sentir de los participantes, según Erickson (1989) la parte primordial de la investigación interpretativa se refiere a cuestiones de contenido más que de procedimiento. Por su parte Bolívar, A. y Domingo, J.(2006) señalan que esta perspectiva de investigación social reclama su credibilidad dentro de un amplio paraguas de opciones para llevar a cabo investigación cualitativa.

La finalidad del enfoque de investigación es analizar los fenómenos sociales por medio de una metodología emergente. De acuerdo con Maanen (1983) el método cualitativo puede ser visto como un término que cubre una métodos y técnicas con valor interpretativo que pretende describir, analizar, descodificar, traducir y sintetizar el significado, de hechos que se suscitan más o menos de manera natural. Por su parte Denzin (1994). Menciona que habla de los métodos cualitativos referirse un modo particular de investigación de los fenómenos sociales en los que se buscan objetivos para dar respuesta algunos problemas en los que se va enfrentando la investigación.

La técnica para la recopilación de la información es la entrevista a profundidad, esto permite una conversación entre iguales con una flexibilidad que, dentro de la misma

dinámica de la entrevista, implica saber qué preguntas realizar y cómo hacerlas, buscando esa interacción cómoda y relajada para que el flujo de información sea comprensible para ambas partes. Según Taylor, S y Bogdan R (1987) las entrevistas a profundidad siguen un modelo de compensación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolección de datos, el propio investigador es instrumentos de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. Por su parte Cicourel (1982) señala que la entrevista a profundidad consiste en adentrarse en el plano personal del entrevistado, con la finalidad de obtener información de su vida privada

La finalidad de realizar entrevistas es conocer a fondo aspectos trascendentales de la vida personal y profesional de los entrevistados, mencionando que, aunque se lleve una serie de preguntas prediseñadas, al momento de la interacción surgirán otras de igual o mayor relevancia.

Por su parte Díaz, L. et al (2013 pp163) señalan que las entrevistas a profundidad presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos.

Como consecuencia de la pandemia global actual, las entrevistas se realizaron de manera virtual por medio de la plataforma "ZOOM". Siendo prioridad mantener la sana distancia para el cuidado y la integridad de los participantes tanto como la del entrevistador.

La metodología en investigación interpretativa es emergente, es decir, se va construyendo según lo encontrado, es en ese sentido que no se descarta la intervención con más participantes, incluso podría requerirse más de una entrevista a cada directivo, esto dependiendo de los hallazgos de información.

### **Población**

Para la selección de los participantes se tomó en cuenta aspectos de la función directiva los cuales se presentan de diferente manera en los sujetos a entrevistar, es decir: directores con diferentes años de antigüedad y con diferente número de años en el cargo directivo, también que atendieran escuelas con diferentes características, tales como: turno, tipo de organización, que estén situadas dentro de la misma zona escolar, en

contextos con características diferentes, como nivel socioeconómico del lugar donde está situada la escuela, así como los servicios públicos que se tengan.

La población para realizar a cabo las entrevistas está conformada por 9 directores de escuela primaria federales, participantes que oscilan entre los 13 y los 28 años de servicio y a su vez entre uno y 18 años en el cargo directivo. Todos laborando en escuelas adscritas a la zona escolar número 163, perteneciente a su vez a la Jefatura del Sector 33 en escuelas ubicadas al sureste de ciudad Juárez Chihuahua.

### **Trabajo de campo**

Para llevar a cabo las entrevistas a profundidad se ha establecido comunicación con cada uno de los directivos con varios días de anticipación, incluso semanas. La actual situación de comunicación a distancia obliga a que la interacción mayormente sea de manera virtual, en este sentido, la dificultad radica principalmente en la disponibilidad que los directores tienen en su agenda de trabajo, si bien tienen un horario de trabajo delimitado, la actual situación nos conlleva a todos los actores del sistema educativo a atender asuntos fuera de nuestro horario de trabajo habitual.

Para las entrevistas se cuenta con una guía de preguntas elaboradas, estas van en función de conocer aspectos relacionados a las características, los problemas que enfrentan, la identidad y el actuar de los directores de educación primaria, sin embargo, a medida que avanzamos en las entrevistas, surgen diferentes preguntas en cada caso, esto de acuerdo a las respuestas que los directivos emitían. Es enriquecedor realizar este acercamiento con los directores, no obstante, llegamos a común acuerdo que, para poder profundizar aún más en el análisis de las respuestas, será necesario un segundo encuentro con ellos. Debo mencionar la disposición y colaboración de los maestros.

Al estar analizando las respuestas que cada uno de los directores emitió, se encuentra cierta similitud, ciertos patrones recurrentes, si bien se tocan varios elementos por igual al destacar problemáticas en su entorno laboral como directivos, en algunos casos se profundiza mayormente que en otros.

Las entrevistas fueron adjuntadas en el programa de computacional ATLAS ti .9 para la búsqueda de las categorías de análisis y posteriormente una triangulación teórica.

### **RESULTADOS**

Analizando el material que surge al haber realizado las entrevistas a los directores, se encontraron elementos que influyen en la representación social que tienen de si mismos

y su tarea directiva, tales como: sus inicios en el cargo directivo, la movilidad de los docentes que llegan y se van de su escuela, el fenómeno social de la migración y la delincuencia como elementos que generan problemáticas en su actuar directivo.

### **Acceso al cargo directivo en México**

En México, el cargo de director de escuela de educación básica es considerado una promoción laboral, lo desempeña quien generalmente ha sido docente. Mediante el mecanismo que determinaba el Reglamento de Escalafón Vertical de 1972, el cual valoraba cuatro factores: antigüedad, desempeño, formación profesional.

En este país no existe escuela formadora de directores, para llegar a serlo anteriormente se accedía al cargo por medio del “escalafón”, que básicamente consistía en juntar puntos con base al desempeño que los maestros presentaban, se ofertaba una vacante en las zonas escolares y quien más puntos lograba juntar era quien accedía al cargo. También las concesiones sindicales y el apoyo de los supervisores escolares eran una forma de llegar al cargo directivo.

Con las modificaciones constitucionales al artículo 3 de 2013, el citado Reglamento dejó de tener vigencia, así mismo, con la derogación de la Reforma Educativa de ese año, a partir de 2019 es la Ley de la Carrera de las maestras y maestros la que determina los mecanismos para promoverse a una plaza de director de educación básica.

Con base a lo anterior, es donde podemos vislumbrar que las historias de quienes formaron parte de esta investigación adquieren matices propios ya que empieza conforme al interés de este trabajo en la manera en que arribaron al puesto.

Uno de los participantes comenta como llegó al cargo directivo por la necesidad de cubrir el espacio de un director a quien remitieron a otra zona escolar. Este tipo de prácticas de colocación de nuevos directores existían (y eran recurrentes) antes del organismo anteriormente mencionado. Un director señala lo siguiente:

...mi supervisor me hace la propuesta de quedarme a cargo de la escuela cuando ponen a disposición al director que estaba de planta, él me dice que ve en mí características de líder, que me reconocía que siempre apoyé al director que estaba y que por mis años de servicio ya conocía mucho del quehacer en la escuela. Me quedé en el cargo y después me dijeron que iban a traer a un director que nunca llegó, entonces fui creando derechos, y cuando a mí me propone el

supervisor y pues uno siempre va buscando sobresalir así que me quedo con la clave .....entonces él me enseña cómo tratar a los padres de familia, como medio dirigir a los profesores que eran muy grandes de edad y eso me enseñó aún más de lo que yo leía de la función de director. *D#2/H/53/18/p7.*

Otro de los participantes comenta como llega al cargo directivo incentivado por experiencias previas como subdirector encargado. Él ya accede al cargo por medio del examen para promoción horizontal mencionado anteriormente.

...para mí la elección de ser director nació cuando tuve la oportunidad de estar de subdirector encargado en una escuela y allí pude constatar la importancia y el campo de acción tan enorme que tiene un director escolar, entonces ahí con ayuda del director, del titular, vi que se podían hacer muchas cosas para la mejora de la escuela. Decido aplicar para director y gané mi puesto con base al examen de la USICAMM.

*D#3/H//37/1/p9*

Un participante señala su deseo de llegar a ese cargo desde un inicio de su trayecto profesional, sin embargo, como se mencionó anteriormente, no existe una escuela para directores, se tiene que “pasar” por el puesto de docente o subdirector de grupo en un primer momento. Ella comenta lo siguiente:

...siempre quise ser directora, yo nunca me vi cómo maestra del grupo, nunca fue mi intención ser maestra del grupo, yo siempre estuve muy clara mi meta, hasta la fecha también la tengo, o sea yo no me veía en un salón con 25- 30 años de servicio, siempre fue esforzarme para salir de maestra del grupo porque a mí me gusta dirigir. Entonces fui juntando puntaje para el escalafón, principalmente por mi antigüedad y mis estudios quedé con puntos más altos en la zona y por eso gané el puesto de directora. *D#1/M/39/7/p9.*

La manera en la cual se llega a ser director influye en la continua conformación de la identidad de estos participantes, de acuerdo con la previa expectativa que se tiene del cargo y como esa representación se va configurando y reconstruyendo de acuerdo al bagaje de conocimientos, experiencia, incluso problemas que el “futuro director” atiende en su práctica como docente y cuando funge como apoyo del director en turno.

Los participantes hablan de la representación social que tienen de sí mismo como directores escolares.

...soy un director que está en este puesto para mejorar, sé que me falta más experiencia y eso se adquiere a lo largo de la vida, soy una persona que busca siempre la capacitación, que reconoce lo importante que es hablar con los colegas están en el cargo, para que ellos puedan orientar acerca de lo que les ha funcionado y poderlo adaptar a mi manera de ser director, uno como director a veces tiene miedo por la importancia de las decisiones que tomemos, a veces no sale bien las cosas, por eso tengo apertura al diálogo, busco las opiniones de los demás compañeros y de todas las personas que me rodean. *D#4/H//37/1/p4.*

La constante capacitación y el trabajo en equipo son fundamentales para el desarrollo de la identidad y las habilidades directivas, tal como lo señala uno de los participantes. Una directora refiere la representación que tiene de sí misma.

...soy la líder de la escuela, sé que estoy capacitada, sin embargo, siempre ando buscando capacitaciones para favorecer mi desempeño como directora, soy accesible, muy humana, siempre trato de negociar con mis profes y la comunidad, soy una persona muy sentimental también debo decirlo soy una persona con miedos y frustraciones porque no se sabe que nos depara el día de mañana y eso genera incertidumbre, soy una directora que le gusta y cree que el trabajo en equipo es indispensable. Siempre estoy haciendo ajustes a su práctica directiva, me gusta mucho compartir con los maestros, ideas, planteamientos y sinceramente me gusta poder ayudar a que las personas sean felices y eso lo digo personal y profesionalmente. *D#6/M/38/6/p5.*

El siguiente participante reconoce la importancia de la participación y el diálogo con sus colegas, sin embargo, tiene presente que es el jefe de la escuela y es quien toma las decisiones al final.

...como director soy un profesional que busca siempre lo mejor para los niños, siempre estoy tratando de ver que necesitan y me preocupo por conseguirlo, soy un director que se esmera en lo que hace, soy un

trabajador en equipo, tengo claro y les hago saber que soy el jefe aunque no soy autoritario siempre trato de hablar con los maestros y padres y la última palabra la tengo yo, eso es parte de mi trabajo, sin embargo también en ocasiones soy muy estricto cuando la regla se tiene que aplicar, no sé si sea el común en otros directores sin embargo siento que este es uno de los puestos en los cuales la incertidumbre siempre está presente, ¿te soy bien franco?... Se tiene cierto temor al resultado de las decisiones que uno toma como director, al principio de ser directivo ese no era temor, ni miedo, era pánico, ahorita pues ya vas agarrando más experiencia. *D#5/H/36/6/p7.*

Es en ese sentido que los directores conocen y a su vez van definiendo su representación social de acuerdo con la imagen que tienen de ellos y a la interacción que tienen con su equipo de trabajo. Esto se configura, como una transacción recíproca (objetiva y subjetiva) entre la identidad atribuida por otros y la identidad asumida. (Bolívar, A. 2016 p175-183) Declaran la importancia de la parte humana para llevar a cabo su función como directores escolares. Reconocen también la importancia del trabajo en equipo y la toma de decisiones en un primer momento consensuada por los demás miembros de la comunidad escolar.

Destacan también el miedo y la incertidumbre como elementos permanentes en la función directiva y que conforme la experiencia e identidad que adquieren este sentimiento ha aminorado pero que aún está presente en su práctica.

García, Slater y López-Gorosave (2011) Señalan que el ingresar a la función de director escolar estresante y en algunas ocasiones traumático, los nuevos directores tienen problemas de diferentes índoles, como lo son sentimiento de aislamiento laboral, el atender la herencia del director anterior a su llegada, el querer realizar múltiples actividades, administrar las finanzas escolares y lidiar con personal ineficaz. Conforme desarrollan su identidad, la incertidumbre del cargo se minimiza mas no desaparece en la totalidad.

### **La influencia de la migración en la práctica directiva**

Las escuelas de ciudad Juárez tienen un alto índice de población flotante, determinado por la situación por la gran movilidad derivada de la migración permanente, tanto de nacionales como extranjeros; es decir, las familias llegan e inscriben a los alumnos, que

en muchos casos luego dan de baja, porque migran al país vecino del norte. Los directores entrevistados señalan como afecta esa movilidad en sus escuelas.

...la matrícula de los niños se mueve cada mes profe, llegan a escribirse y luego buscan irse a Estados Unidos y abandonan la escuela, luego a algunos los deportan o dicen que no les fue bien allá y regresan a mi escuela a inscribirse, ósea entran y salen de la escuela profe.  
*D#7/H/36/5/p8.*

Mas de uno son los intentos para cruzar a Estados Unidos por lo cual los niños se ausentan días o hasta semanas a clases. Según Suárez (2008) las personas abandonan su país busca de mejores oportunidades en el extranjero. Varios son los efectos que causa la migración, ellos van desde los económicos hasta los sociales. El fenómeno de la migración trae consigo condiciones que Aliaga (2008) menciona pueden ser benéficas y /o desfavorables para la integración de los individuos, tales como condiciones de integración adecuadas, pero también pueden presentarse situaciones de hostilidad y abusos, que a su vez generan nuevos imaginarios sociales en torno al migrante

La expectativa de una mejor calidad de vida hace que resulte atractivo el “sueño americano” que en la mayoría de las ocasiones no se consolida. En general, los procesos inmigratorios siempre han sido parte de la historia de la humanidad, en donde los individuos se han dispuesto o han sido obligados a aventurar hacia distintos espacios geográficos (Aliaga 2008p 8 pp14). Este proceso conlleva a tomar riesgos y decisiones sin tener la seguridad de obtener buenos resultados.

En ocasiones, al no poder cruzar al vecino país del norte las familias se tienen que establecer en ciudad Juárez, lo que genera la necesidad de conseguir centros escolares para sus hijos mientras vuelven a conseguir la oportunidad de cruzar. El director escolar tiene que proveer de espacios a los hijos de las familias del contexto inmediato en donde está situada su escuela, por ser ésta una condición para la inscripción dentro de la normas que establece la Secretaria de Educación Pública (SEP), alterando la dinámica escolar en aspectos administrativos en el director y pedagógicos en el docente, esto cuando la inscripción de esos alumnos no es al inicio del ciclo escolar y que en ocasiones son inscritos y dados de baja más de una vez durante el año.

La situación migratoria que presenta ciudad Juárez no es con el único propósito de intentar cruzar hacia Estados Unidos, también el alto volumen de industrias maquiladoras

que se establecen en la ciudad funge como atractivo para los pobladores que radican en otros estados del país. Las oportunidades de empleo en este municipio son bastas en comparación a otros lugares de la entidad, incluso del resto del país. Velázquez (2012) señala que en caso de Ciudad Juárez, Chihuahua, el impulso de la Industria Maquiladora de Exportación (IME), desde 1965, se posiciona como el detonante del crecimiento poblacional, mismo que se ha configurado a través (en gran medida) de los flujos migratorios. En diversos estudios se ha documentado la masiva llegada de migrantes, los cuales llegaron a trabajar básicamente en las maquiladoras (Martínez y Arellano, 2010). Un participante relata la problemática que se vive en torno al proceso de inscripción debido al fenómeno migratorio, que trae como consecuencias aulas saturadas de alumnos.

...el 70% de mis alumnos que están inscritos no son de aquí de Juárez, son gente del sur del país, eso es un problema desde el momento de la inscripción porque uno cree que ya terminó de dar los espacios, pero siempre llega gente de fuera del Juárez a exigir lugares cuando las escuelas ya las tenemos saturadas. *D#8/M//36/11/p6.*

Son tres los criterios para la inscripción de los alumnos en educación básica que a su vez es obligación de las escuelas atender para dar el servicio educativo: que los alumnos tengan hermanos inscritos en esa institución, que el domicilio de los alumnos estén la zona inmediata a la escuela que soliciten y que en lugar de trabajo de los padres de familia o tutores de los alumnos que quieran ser inscritos esté cerca de la escuela. Un participante señala la recurrencia de las salidas de sus alumnos.

...tengo padres de familia que incluso cambian de maquiladora hasta dos o tres veces durante el ciclo escolar, a veces se me van de la escuela pidiendo que le guarde el lugar por si se tienen que regresar, se cambien de maquila por salario eso hace que entren y salgan de la escuela. *D#7/H/36/5/p10.*

El auge económico que ha caracterizado a ciudad Juárez hace que resulte atractivo a los trabajadores de la industria maquiladora cambiarse del lugar de trabajo. Lo anterior eleva el tránsito de la población estudiantil del centro del municipio hacia las zonas periféricas, generando una sobrepoblación estudiantil que oscila aproximadamente entre 39 y 42

alumnos por salón en cada una de las escuelas que están ubicadas en esa parte de la ciudad.

Esto trae consigo nuevas problemáticas para los directores escolares, las cuales son: la gestión de materiales para sus alumnos, procesos administrativos desgastantes y complejos para dar atención a la matrícula que tiene en sus escuelas, gestión del mobiliario, incluso de solicitudes de creaciones de aulas completas de acuerdo a la demanda existente en las escuelas, además de lo que conlleva la atención a un gran número de padres de familia.

### **La movilidad docente como elemento relevante para la integración de los equipos de trabajo en las escuelas**

Ciudad Juárez Chihuahua es conocida, entre otras cosas, por la gran cantidad de población que allí reside. Este municipio que en el año 2021 contaba con 1,512,450 habitantes y con 570 escuelas primarias (Sistema de indicadores de calidad de vida 2021) es uno de los principales destinos en los movimientos migratorios tanto de individuos que buscan mejor oportunidad de vida y de maestros que laboran en el nivel de primarias, que por varios motivos, principalmente el inicio y término de su vida profesional, laboran en esta ciudad. Lo anterior respecto a que Ciudad Juárez y la zona serrana el estado de Chihuahua son los primeros destinos a los cuales llegan los maestros en sus asignaciones de plaza como docentes, esto por necesidades del servicio en cuestión de cobertura. Por otra parte, el pertenecer Ciudad Juárez a la zona económica del 100% a nivel salarial, es un atractivo para los maestros que están en proceso de jubilación.

Olvera (2010) manifiesta en su estudio "*Movilidad Docente*" que ponderan de forma similar las mejoras en las condiciones económicas y algún tipo de conflicto en la escuela, como causas de la movilidad entre maestros. En este municipio fronterizo año con año se presentan movimientos de maestros que inician y terminan su carrera profesional, trayendo consigo alteraciones a la dinámica escolar que, de manera natural, sucede cuando un elemento se integra a una plantilla docente ya estructurada. Cobra relevancia conocer cómo esta movilidad de maestros repercute en el trabajo en las escuelas, destacando el papel del director escolar como el primer integrador de los docentes en la escuela donde labora. Un director señala...

...todos los años recibo nóveles (maestros en su primer o segundo año de servicio) entonces tengo que unificar un equipo de trabajo y de

adecuar la manera de trabajo de los nóveles y de los profes más viejitos por decirlo, ya que de cada uno de esos dos grupos trato de extraer lo importante, la experiencia de los que tienen mucho tiempo conmigo con las fortalezas de los recién egresados de las escuelas, entonces ser director aquí implica también saber equilibrar a los recién llegados con los que ya están. *D#7/H/36/5/p9*

Prácticamente todos los sujetos entrevistados en este estudio señalan las alteraciones que sufren los planteles y específicamente los equipos de trabajo cuando se integra un nuevo miembro de la plantilla docente o cuando uno de estos se retira. Estas alteraciones pueden ser de índole positiva y/o negativa según las habilidades que el director escolar tenga para canalizarlas en busca de un óptimo desarrollo del trabajo en equipo. Briceño (2021) señala que el no existir o no presentarse el trabajo colaborativo, el cumplimiento efectivo y objetivo de las metas es casi imposible; además, un grupo dividido es consecuencia de malas prácticas al interior de los centros educativos. Un participante señala..

...manejamos docentes con diferentes características en cuanto a su formación y a la parte personal que cada uno de ellos tiene, tenemos elementos con buenas ganas para trabajar y también tenemos lo contrario. *D#9/H/45/12/p5*.

Parte fundamental en el desarrollo de las escuelas como instituciones que tienen como prioridad el desarrollo de habilidades, competencias y aprendizajes en los alumnos es el trabajo colaborativo entre sus miembros. Múltiples son las bondades que conlleva el tener un equipo consolidado de trabajo que en conjunto defina objetivos y metas por medio partiendo de intereses en común entre los colaboradores. En la actualidad el conformar un equipo de trabajo es necesario no solo en el plano educativo, sino en cualquier institución. Torrelles et al (2011) señalan que las tareas que realizan las instituciones son sumamente difíciles de resolver en lo individual y que el trabajo en equipo es una competencia que debe estar presente como eje transversal.

Los directores entrevistados señalan lo benéfico que es para sus escuelas el contar con una plantilla de trabajo integrada y comprometida en cuanto a la mejora académica y a las relaciones personales entre ellos, sin embargo, señalan que esta integración no se da

en automático, sino que tiene que estar presente la dirección y el liderazgo de los directores para que esto se consolide. Dos participantes refieren sobre lo anterior:

...principalmente es conocer con quienes estás trabajando conocer sus alcances sus limitaciones conocer cómo se desarrollan dentro y en la medida posible fuera de la escuela para que los maestros contribuyan a los logros que se tengan como escuela. *D#2/H/53/18/p7.*

...puse mucho empeño en investigar acerca de las fortalezas que mis maestros tenían y ponerlos a destacar en sus características mayormente principales por ejemplo si un maestro era bueno para hablar yo lo comisionaba a hacer maestro de ceremonias, por ejemplo. *D#7/H/36/5/p10.*

Esto enmarca la importancia de conocer a los docentes de las escuelas en un plano integral, en el sentido de potencializar sus habilidades y coadyuvarlos a mejorar sus áreas de oportunidad por medio del liderazgo que el director ejerce, sin embargo, otro participante menciona que, desde su punto de vista, los docentes deben obedecer al director para unificar el rumbo de sus escuelas. Un director comenta..

...se necesita un liderazgo, alguien quien obedecer, cuando no hay liderazgo directivo pues todo el mundo va a hacer y deshacer su santa voluntad y los profes son líderes en sus aulas, pero en la escuela el principal líder es el director. *D#2/H/53/18/p11*

El director como pieza fundamental del desarrollo de la escuela es quien encabeza los proyectos que como institución se definan, según Sergiovanni (2003) el director debe liderar un proyecto en el que debe hacer partícipes al resto de agentes escolares, convirtiéndose en un líder de líderes.

Considerando la gran movilidad de docentes que existen en este municipio fronterizo, resulta innegable la complejidad a la que se enfrentan los directores para consolidar equipos de trabajo en sus centros escolares, los miembros de la plantilla docente que allí laboran integran una serie de características e ideas diversas de acuerdo a sus lugares de origen y a las instituciones de donde egresan. Un participante menciona lo difícil que es esta integración debido a esa movilidad que caracteriza a esta entidad. Él señala lo siguiente:

...debemos saber conformar equipos de trabajo incluso aquí en Ciudad Juárez es un lugar donde la rotación de los maestros está siempre presente nos llegan maestros de diferentes partes incluso fuera del estado profe, de escuelas diferentes y con ideología diferente incluso muchos de ellos están aquí porque los mandan, no porque quisieran estar trabajando aquí. *D#3/H//37/1/p11*

En ocasiones la movilidad docente conduce a reemplazos, a sustituciones poco adecuadas y abandono de grupos cuando se realiza posteriormente al inicio del ciclo escolar, alterando la dinámica de las clases. Olvera (2010) señala que existen estudios que identifican una relación directa entre la movilidad docente y el bajo logro de los estudiantes.

### **La delincuencia presente en la práctica directiva escolar en Ciudad Juárez**

La dinámica escolar que atiende un director de escuela fronteriza presenta repercusiones de acuerdo a las problemáticas sociales que se enfrentan en esta ciudad. Es de conocimiento general que Ciudad Juárez ha enfrentado problemáticas de delincuencia en los últimos años, las cuales trastoca el ámbito escolar. Martínez (1982), González de la Vara (2002) y García (2010) mencionan que históricamente Juárez ha estado expuesto a situaciones violentas en relación con su ubicación geográfica, sus procesos económicos y políticos; así lo detalla Jusidman (2007) quien señala que los niveles de inseguridad en esta ciudad se derivan del tráfico, venta y consumo de drogas y la delincuencia común.

Los directivos entrevistados relatan experiencias las cuales dejan ver reflejado el problema que aquí se vive y como ellos hacen frente a la atención de estas situaciones que no son parte de manera natural de su ejercicio directivo, sin embargo, ellos como máximas autoridades de la escuela deben de atender para protección de sus alumnos, de sus maestros y demás elementos que ahí labora.

Un participante señala como reaccionan sus maestros al saber que un posible acto delictivo se pueda suscitar de acuerdo con la época del año en que laboran, Además de como los miembros afrontaron una situación de delincuencia al interior de la escuela.

...los maestros cuando sabían que iba a caer el aguinaldo buscaba la manera de ausentarse en las escuelas, incluso mi escuela dos veces se mete un sujeto con una orden escrita de que citar a los maestros en la dirección por una posible extorsión, para mi suerte, padres de familia

lo reconocieron y lo amagaron ya después le hablamos a la policía.

*D#3/H//37/1/p16*

Parte de la tarea directiva es estar revisando los movimientos de los alumnos inscritos en las instituciones, de esto depende el apoyo que se les ofrecen a las escuelas, la cantidad de libros de texto, dotaciones de diversos materiales y de uniformes escolares entre otras cosas. Parte de ese movimiento de los alumnos es en consecuencia de cómo las familias de estos niños se ven relacionada con el crimen organizado.

...ese tipo de personas (mafiosos sicarios o rateros) son gente que las tenemos como padre de familia y por lo regular sus hijos son personitas con altos niveles de indisciplina, cuando les llamamos la atención y les hablamos a los papás al maestro le da miedo a sancionar al alumno porque no sabemos con qué intenciones llegue el padre a la escuela.

*D#2/H/53/18/p14*

...es bien difícil lidiar con ese tipo de personas porque incluso la vida de uno puede estar en riesgo y por más operación de *escuela segura* que se haga siempre riesgos en las escuelas por la delincuencia. Entonces uno tiene que estar jugando con el *score* profe, tiene que buscarle, si no ser amigos de estas personas pues ahí más o menos sobrellevarlos vaya, para que no puedan hacer daño en las escuelas y es muy difícil esa situación. *D#1/M/39/7/p12*.

...la delincuencia profe me la encontré de cara con gente a la hora en que presté mis servicios dentro de mi escuela, particularmente hablo de miembros que conformaban la sociedad de padres de familia fijese, la presidenta y la tesorera, ellas pertenecían o pertenecen a ciertos grupos delictivos *D#6/M/38/6/p15*.

...al mes que yo tomé la dirección de esta escuela tuvimos tres robos, en realidad fueron dos robos y un allanamiento en el cual hicieron desmanes. Ahí tuve que priorizar la seguridad de la escuela, poner candados, poner cámaras de seguridad, cambiar algunas chapas y luego darme a la tarea de investigar por medio de la denuncia que puse en Fiscalía quiénes habían sido los culpables, te comento que en Fiscalía César no me dieron muchas esperanzas, me dijeron que había

muchísimas escuelas que sufrían robos y que incluso le robaban más cosas que a mí, que mi denuncia si iba a proceder pero mucho tiempo después y ese tiempo después es hasta la fecha, no he recibido ninguna notificación. *D#4/H//37/1/p13*.

Las narraciones anteriores dan una muestra de las situaciones vividas en los centros escolares entorno a un clima de violencia e inseguridad que permea en la sociedad actual. Estas situaciones de tipo económico-social-político-cultural denominado por Montero (2010) quien señala que con la caída del ingreso laboral existe una catástrofe social que vive hoy Ciudad Juárez: la precariedad laboral y salarial de miles de trabajadores. Por lo que las familias, o específicamente los responsables de proveer recursos a estas ven en la escuela la oportunidad (injustificada) de sacar provecho acosta de ilícitos. Se genera un clima de incertidumbre en el quehacer directivo y en la plantilla de personal en general estando a la expectativa de algún posible hecho perjudicial para la integridad de los recursos materiales con los que cuenta la escuela y en mayor importancia en la integridad física de todos sus miembros. Estos escenarios generan una diversificación de la práctica directiva que tiene como primera medida salvaguardar a los integrantes de la escuela, haciendo que las actividades de gestión y de mejora de la institución, tanto administrativamente como pedagógicamente, pasen a un segundo plano descuidando la finalidad y el propósito que debe atender la escuela, que es la mejora integral de sus estudiantes.

## **CONCLUSIONES**

El ser director de educación primaria y ciudad Juárez México trae consigo una serie de situaciones que modifican la representación social de este agente educativo, que se configura por la identidad asumida de los directores hacia ellos mismos y la que les es atribuida por los demás miembros. Incluso se desarrolla desde que los docentes llegan al puesto de director y se enfrentan a situaciones particulares como puede ser la ubicación de sus escuelas, en este caso por el fenómeno migratorio que se presenta de una manera muy latente en esta ciudad, mayormente en las escuelas de la periferia del municipio.

Los movimientos migratorios enmarcados en ciudad Juárez Chihuahua alteran la matrícula escolar. La labor directiva se modifica de acuerdo a las demandas sociales que en un primer momento radica en la obtención de un lugar en la escuela, al ser constante esta entrada y salida de los alumnos inscritos, ese actuar directivo sufre demasiados

cambios que en algunos casos vienen a demandar mayor tiempo de sus actividades gestoras que pudieran estar enfocadas en aspectos de la mejora de los aprendizajes. Los marcados movimientos de matrícula en las escuelas generan diferentes procesos de gestión con respecto a los recursos que se debe destinar, libros de texto, materiales escolares, uniformes etc. Al ser muy cambiante la matrícula a lo largo de todo el ciclo, el director realiza acciones de gestión fuera de los tiempos idóneos para esto.

la movilidad de los maestros viene a representar un reto para las figuras directivas. Por un lado resulta benéfico para las instituciones poder “refrescarse de sangre nueva” al hablar de los maestros nuevos en el servicio. Ellos traen consigo los conocimientos muy a la mano con respecto a lo aprendido en sus diferentes escuelas formadoras de docentes, fungen como apoyo para los maestros que no se actualicen constantemente. Por otra parte, es un tanto complejo para el director escolar poder unificar un equipo de trabajo eficaz donde exista esa combinación e integración de maestros con pocos y muchos años de servicio. Aunado a la anterior dificultad, laborar en escuelas que presentan altos niveles de movilidad docente hace que este proceso de unificación de los colectivos escolares difícilmente concluya, es decir, cuando los directores consideran sus plantillas escolares unificadas, el fenómeno de la movilidad docente existente en ciudad Juárez trae consigo la necesidad de adoptar a un nuevo maestro recién llegado a la dinámica escolar de trabajo. El director como líder de la escuela tendrá que conocer las características generales de sus nuevos maestros para poder ser intermediario entre este nuevo miembro o miembros y el colectivo que ya está unificado a una determinada forma de trabajo

Vinculando la representación social que los directores tienen de sí mismos con el fenómeno migratorio permanente que aquí existe, debemos reconocer que dentro de este entorno globalizado esta mezcla de los elementos culturales tan diversos que existen en esta ciudad origina diversas estrategias identitarias en los directores escolares. Tienen que reconfigurar su identidad para hacer frente a los cambios en su actuar como directores y dar respuesta a las altas exigencias que se le solicita a la escuela por parte de la sociedad en general. Del mismo modo, las situaciones que pareciera que en un primer momento quedan ajenas a las labores de gestión que el directivo debe de realizar, deben de ser atendidas por ellos. Protocolos de atención contra las extorsiones, organización con su colectivo a la entrada y a la salida del horario reglamentario de la escuela para

poder cuidarse entre ellos mismos y liderar con las características de los miembros que comparten el contexto inmediato de la escuela, estas son acciones que competen a la función del director y que están fuera de la parte administrativa y pedagógica que él realiza, sin embargo, a causa de la violencia imperante en el municipio, lo anterior es algo que debe de ser tomado en cuenta al igual que otras acciones que el director debe atender.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilera, M. (2011) La función directiva en secundarias públicas. Matices de una tarea compleja. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación pp (2) 94
- Aliaga, F. (2008) ALGUNOS ASPECTOS DE LOS IMAGINARIOS SOCIALES EN TORNO AL INMIGRANTE Aposta. Revista de Ciencias Sociales, núm. 39, octubre-diciembre, 2008, pp. 1-40 Luis Gómez Encinas ed. Móstoles, España
- Banchs, M. (2000) Aproximaciones procesuales y estructurales al estudio de las representaciones sociales Escuela de Psicología Universidad Central de Venezuela Vol. 9 pp15 Venezuela
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: *Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas*, 9 (2), 9–33.
- Bolívar, A. y Domingo, J.(2006) La investigación bibliográfica y narrativa en Iberoamérica: campos de desarrollo del estado actual. *Qualitive Social Research*. vol.7. n°4
- Bolívar, A. y Ritacco, M.(2016) Identidad Escolar de los directores en España. *Un enfoque biográfico narrativo. Biblioteca digital*. Repositorio académico. Universidad de Zulia p 163-183
- Briceño, G. (2010) Trabajo colaborativo: la importancia del trabajo en equipo y de un grupo cohesionado en las escuelas. Recuperado <https://www.aucal.edu/blog/servicios-sociales-comunidad/trabajo-colaborativo-la-importancia-del-trabajo-en-equipo-y-de-un-grupo-cohesionado-en-las-escuelas/>. 3 marzo de 2022
- Denzin, N.K. y Lincoln, Y.S. (1994): Introduction: Entering the field of qualitative research, en Denzin, N. K. E Lincoln, Y.S. (eds.), Handbook of qualitative research. Londres, sage, 1-18
- Erickson, F. (1989) Métodos Cualitativos de Investigación sobre la Enseñanza. *La investigación de la Enseñanza II*. Universidad estatal de Michigan 25p

- García, R. (2010). Ciudad Juárez, la fea: tradición de una imagen estigmatizada. Ciudad Juárez, Chih.: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
- Garduño, J. M. E., Slater, C., & López Gorosave, G (2011). El director escolar nóvel de primaria. problemas y retos que enfrentan en su primer año. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 15(47), 1051–1073.
- González, M. (2002). Breve historia de Ciudad Juárez y su región. México: Colegio de la Frontera Norte-Center for Latin American and Border Studies, Nuevo México State University- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
- Jusidman, C. (2007). La realidad social de Ciudad Juárez. Ciudad Juárez, Chih.: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
- Maanen J., *Qualitative Methodology*, Londres, Sage, 1983
- Martínez, J. (1982). Ciudad Juárez: el auge de una ciudad fronteriza a partir de 1848. México: Fondo de Cultura Económica
- Martínez, W. y Arellano, J. (2010) El componente migratorio en la comprensión de la dinámica y estructura poblacional de Ciudad Juárez, Chihuahua, 1995-2005]], en Lourdes Ampudia y Luis Gutiérrez (coords.), Mercado laboral, población y desarrollo. Estudios sobre Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), pp. 13-36.
- Montero, M. (2010) Prácticas académicas en tiempos violentos. estudio de caso en la frontera norte de México. Colegio de Chihuahua. <http://www.colech.edu.mx/cont/tesis/mmontero.pdf>. Recuperado 5 marzo de 2022
- Olvera, A. (2010) Movilidad Docente. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* (México) Vol XI, núm.. 1pp 131-142. Distrito Federal . México
- Savoie-zajc, Lorraine, Landry, Reinelde y Lafortune, Louise. (2007).“Représentations de directions d’établissement scolaire quant à leur role dans des contextes de changements complexes”. En Christiane Gohier(Dir.) *Identités professionnelles d’acteurs de l’enseignement. Regards croisés*. pp. 257-281. Presses de l’Université du Québec, Québec (Canadá).
- Sergiovanni, T. (2003). *Leadership what’s in it for schools?* London: Routledge Falmer.

- Suárez, D.(2008) CAUSAS Y EFECTOS DE LA MIGRACIÓN INTERNACIONAL PERSPECTIVAS, núm. 22, julio-diciembre, 2008, pp. 161-180 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G. y Cela, J.M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado (Revista de currículum y formación de profesorado), 15 (3), 329-344
- Velázquez, M. (2012) Desplazamientos forzados: Migración e inseguridad en Ciudad Juárez, Chihuahua. Estudios regionales de economía, población y desarrollo. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez