

Los roles de los directivos de nivel medio superior del sector público en el Estado de Guanajuato

The roles of senior managers of the public sector in the State of Guanajuato

GOMEZ-CANO, María del Carmen¹ †*, MONTALVO-LUNA, Ana Rosa², RAMIREZ-ARENAS, Juan Carlos² y GARCIA-MEDINA, Mariana²

Instituto Tecnológico Superior de Salvatierra,. Calle Manuel Gómez Morín 300, Janicho, 38933 Salvatierra, Gto..

ID 1^{er} Autor: *María del Carmen, Gomez-Cano* / **ORC ID:** 0000-0001-6773-5472, **Researcher ID Thomson:** S-6931-2018

ID 1^{er} Coautor: *Ana Rosa, Montalvo-Luna* / **ORC ID:** 0000-0001-7476-7480, **Researcher ID Thomson:** X-3179-2018, **CVU CONACYT ID:** 672888

ID 2^{do} Coautor: *Juan Carlos, Ramirez-Arenas* / **ORC ID:** 0000-0002-2165-7808, **Researcher ID Thomson:** X-3129-2018, **CVU CONACYT ID:** 911986

ID 3^{er} Coautor: *Mariana, Garcia-Medina*

Recibido: 03 de Abril, 2018; Aceptado 25 de Mayo, 2018

Resumen

Los directivos de educación media superior para poder lograr eficacia en su institución tendrá que introducir nuevas estructuras y roles que transformen los hábitos de hacer la cosas, debe orientar su acción directiva a generar compromiso en los docentes y propiciar su desarrollo profesional, es entonces cuando la imagen del director se reinterpreta, en lugar limitarse a los procesos de gestión meramente burocráticos, se considera entonces un agente de cambio, que aprovecha sus competencias y las de los demás en torno a una misión común, la presente investigación proporcionará cuales son los roles principales que deben de desarrollar los directores de nivel medio superior con la finalidad de proporcionar un servicio de calidad para los alumnos en este mundo cada vez más competitivo y global a través de las buenas prácticas docentes y el buen desempeño de los administrativos..

Directivos, educación media superior, roles directivos, agente de cambio, competencia, calidad.

Abstract

The managers of upper secondary education to be able to achieve efficiency in their institution will have to introduce new structures and roles that transform the habits of doing things, should guide their directive action to generate commitment in the teachers and encourage their professional development, that's when the image of the director is reinterpreted, instead of being limited to merely bureaucratic management processes, it is considered an agent of change, which uses its competences and those of others around a common mission, the present investigation will provide which are the main roles that should develop the directors of high school level in order to provide a quality service for students in this increasingly competitive and global world through good teaching practices and good performance of administrative.

Decision making, Teaching-learning strategies, Teacher, Student

Citación: GOMEZ-CANO, María del Carmen, MONTALVO-LUNA, Ana Rosa, RAMIREZ-ARENAS, Juan Carlos y GARCIA-MEDINA, Mariana. Los roles de los directivos de nivel medio superior del sector público en el Estado de Guanajuato. 2018. 2-3: 19-27

* Correspondencia del Auto (Correo electrónico: carmengomezc@ugto.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Las exigencias contemporáneas que se plantean a la educación media superior plantean la profesionalización de los directores, situación que se reconoce a nivel nacional.

La profesionalización se sustenta en la competencia del liderazgo que al interrelacionarse sistémicamente con su contexto garantizan la efectividad de su desempeño profesional.

La complejidad del contexto educativo y los retos que se le plantean en la escuela, como institución formadora de ciudadanos competitivos con el desarrollo social, exige de sus directivos un ejercicio integral que permita coordinar efectivamente sus roles académicos y las funciones administrativas. Dentro de este marco, las funciones gerenciales del director educativo se desarrollan en la dimensión académica y administrativa gerencial.

La mayoría de los directivos de este nivel son profesores con licenciatura, pero no en administración, por eso este trabajo pretende proporcionar las herramientas necesarias para los ocupantes a estos puestos a pesar de no tener esa carrera con el perfil administrativo puedan desempeñar exitosamente su puesto de directivos, analizándolos roles principales a desarrollar para la mejor gestión y logro de la calidad en las instituciones, la cual consta de varios aspectos los cuales se consideran en este estudio.

El desempeño de los directores de las escuelas de educación media superior en México y su importante participación para que la Reforma Integral de Educación Media Superior es determinante para conseguir los cambios estructurales para la que la reforma fue creada.

El proyecto de cambio, para mejorar la calidad de la Educación Media Superior que han propuesto las autoridades educativas, consiste en iniciar una Reforma Integral para la creación del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) en un marco de diversidad. Esta propuesta concilia la necesidad de dotar al nivel de una identidad, orden, articulación y pertinencia, con la de contar con diversidad de modalidades y subsistemas.

El nivel medio superior a pesar de ser muy importante para la formación de los futuros profesionistas no estaba consolidado a nivel gubernamental, hasta que se determinó que este nivel formaba parte de la educación básica se le empezó a tomar en cuenta en los presupuestos y reformas de Educación, por lo antes mencionado no existen muchos trabajos especializados el nivel medio superior.

Enfocar claramente cada una de sus características por medio de los roles que se proponen para que los directivos puedan plantear analizar y difundir temáticas relacionadas con la organización y dirección de los sistemas y centros educativos. El ejercicio directivo analizado desde la perspectiva de las competencias es la temática que se aborda en esta ocasión.

Por una parte, se continúa la reflexión iniciada con el segundo informe, dedicado a la Dirección de centros educativos en Iberoamérica, por otra, se profundiza desde la perspectiva de las competencias con la idea de difundir e impulsar el nuevo enfoque.

Se trata así de un tema incipiente en algunos de los países, pero presente y parte de la agenda de los responsables de la política educativa, con la idea de aportar elementos para las posibles acciones a desarrollar o a mejorar al respecto. Gairín Sallán y Castro Ceacero (2011).

Este estudio plantea la necesidad de formar un perfil de competencias a través de roles en los directivos, que sean ejes fundamentales para enfrentar los requerimientos del nuevo mundo laboral. Se puede notar que, tradicionalmente, las organizaciones, sean gubernamentales, industriales educativas o médicas, han sido administradas mediante una distribución jerárquica del poder. La mayor parte de las críticas se centran hacia el ejercicio de la actividad directiva, no cuestionan la legitimidad de los directivos, pero sí la falta de procesos de selección, contratación y evaluación que garanticen la eficacia de su quehacer cotidiano. Por tal motivo, en lugar de ser un ejercicio sencillo en los primeros meses, es causa de frustración para las personas que conforman la organización. La dirección “es la función ejecutiva de guiar y coordinar para entregar resultados”. Sesento García y Lucio Dominguez (2011).

El tipo de hipótesis seleccionada para este estudio será correlacional, ya que interesa saber: "... cómo se comporta una variable, conociendo el comportamiento de otra variable relacionada, ya que sus dos variables están correlacionadas, esto significa que una varía cuando la otra también lo hace, puede ser positiva o negativa, si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable" Tamayo (2004, p. 123).

La Hipótesis de Investigación son los roles gerenciales de los directivos de las escuelas de nivel medio superior del sector público influyen directamente en la calidad en las actividades académico-administrativas y el logro de objetivos institucionales.

Metodología a desarrollar

Los propósitos elementales del paradigma en este estudio consistieron en realizar mediciones exactas del comportamiento regular de la muestra estudiada, donde los objetivos fueron "...explicar las causas de los fenómenos, confrontar teorías y praxis, detectar discrepancias, analizar estadísticamente los datos obtenidos y establecer conexiones, generalizaciones y abstracciones entre éstos" Briones(1996, p. 18).

Las características de la investigación cuantitativa consideradas en la realización de la investigación fueron:

- a) La objetividad como la única forma de alcanzar el conocimiento, para lo que se utiliza la medición exhaustiva, intentando buscar la certeza en los procedimientos realizados.
- b) El objeto de estudio es un elemento singular empírico, al existir relación de independencia entre el sujeto y el objeto el investigador tiene una perspectiva desde fuera.
- c) La teoría como elemento fundamental de la investigación social, le aporta su origen, su marco y su fin.
- d) Comprensión explicativa y predicativa de la realidad bajo una concepción objetiva.
- e) Concepción lineal de la investigación a través de una estrategia deductiva.

El tipo de estudio fue correlacional explicativo: inicia como un estudio correlacional, pues la utilidad y el propósito principal es saber cómo se comporta una variable (Variable dependiente X: Roles de los directivos y Variable independiente Y: Servicio de calidad, buen desarrollo de las actividades administrativas y académicas y el logro de sus objetivos y metas institucionales), conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas, ya que sus dos variables están correlacionadas, esto significa que una varía cuando la otra también lo hace, puede ser positiva o negativa. Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable.

Termina como un estudio explicativo, ya que se pretende ir más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos, e intentar conocer las causas de los eventos sociales. El interés se centró en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Resultados

Cuáles son los roles y sus principales atributos que han de contribuir a definir el perfil ideal del director de educación media superior

Rol 1. Director.

- a) Iniciativa: Se define como el nivel de decisión que debe tener un gerente para asegurar el éxito. Los gerentes deben enfocarse en los resultados y tener un desempeño activo, en lugar de una conducta pasiva, para lograr que las cosas sucedan.
- b) Establecimiento de metas: Se refiere a la eficiencia en la planeación estratégica de cada gerente por medio de la capacidad de establecimiento de metas dependiendo de su nivel jerárquico. Un gerente corporativo tiende a establecer metas a largo plazo, por el contrario, un gerente operativo se inclina por el establecimiento de metas de corto plazo.
- c) Delegación eficiente: la asignación de responsabilidades a los subordinados, la delegación eficiente permite a los gerentes enfocar sus esfuerzos a innovar.

Conjuntamente se percibe como clave en el entrenamiento y capacitación de subordinados. La habilidad de delegación de un gerente es fundamental en el desempeño eficiente del rol de director.

Rol 2. **Productor**

- a) Productividad y motivación personal: Se refiere a la forma en que los gerentes se motivan así mismos para alcanzar altos niveles de productividad. Esta competencia permite a los gerentes lograr su más alto rendimiento.
- b) Motivación a los demás: Es la habilidad gerencial para mantener a los empleados motivados para lograr el máximo desempeño. Esta competencia es la aplicación de la teoría de motivación basada en las relaciones humanas que unen esfuerzos y resultados. La teoría de administración por objetivos es la más utilizada ya que ésta permite determinar cuáles son los objetivos más importantes que los empleados necesitan alcanzar.
- c) Manejo de tiempo y estrés: Estos dos elementos son complementarios, debido a que si se tiene un buen manejo del tiempo será más fácil lograr el manejo eficiente del estrés. El gerente productor debe ser proactivo ayudando a sus empleados a potencializar el estrés positivo y minimizar el negativo.

Rol 3. **Monitor**

- a) Eliminación de excesos de información: Administración de la información a través de la tecnología tales como sistemas de información. La actualización de la información contenida en las bases de datos es parte esencial del manejo eficiente de la misma. De modo que, en cualquier momento, esté disponible para la toma de decisiones.
- b) Presentación de la información escrita: La comunicación escrita es una de las herramientas más importantes dentro del desempeño de un gerente eficiente. Por lo que es prioritario saber utilizar de manera efectiva este recurso en todos los niveles jerárquicos.

- c) Análisis de la información mediante el pensamiento crítico: Objetividad, mente equilibrada y apertura son características esenciales de este rol. Algunas de las tareas que los gerentes desempeñan en este rol son: contratación de empleados, compra de equipo, evaluación de necesidades, elaboración de lista de proveedores, distribución de presupuesto, análisis de datos y preparación de reportes.

Rol 4. **Coordinador**

- a) Planeación: Planeación de materiales, así como de recursos humanos, son las responsabilidades que debe desempeñar un gerente eficiente. Esto le ayudará a prever y actuar antes de que los percances sucedan.
- b) Organización: El gerente debe tener la habilidad de dividir las responsabilidades en pequeñas tareas y coordinar recursos materiales, financieros y humanos para lograr los objetivos deseados.
- c) Control: Los sistemas de control son fundamentales para asegurar resultados previstos. Debido a esto, el gerente debe tener la habilidad de analizar diferencias entre el desempeño actual y los objetivos establecidos, así como actuar en caso de que estas diferencias existan

Rol 5. **Facilitador**

- a) Formación de equipos: El trabajo en equipo es elemental en toda organización. Los gerentes deben asegurarse de que dentro de un grupo de trabajo cada uno de los integrantes entienda la importancia de su labor, evitar conflictos entre ellos, así como generar unión.
- b) Toma de decisiones participativa: Incluir en la toma de decisiones a los sujetos que afectan las mismas, así como responsabilizar y comprometer a quienes las toman. Los gerentes deben identificar el tipo de decisiones y el grupo de personas que deben tomarlas, ya que habrá algunas que solamente podrá tomar él. Además, el gerente debe estar capacitado en técnicas de toma de decisiones grupales.

c) Manejo de conflictos: En todos los niveles jerárquicos se presentan conflictos. Los gerentes deben ser capaces no sólo de evitarlos, sino también darles un sentido positivo a estos conflictos. Una lluvia de ideas dentro de una toma de decisiones para generar nuevas propuestas es un ejemplo de lo anterior.

Rol 6. Mentor

- a) Entendimiento de sí mismo y de los demás: El gerente debe entender la relación que hay entre los integrantes de un equipo, así como el desempeño individual de cada uno de ellos. Además, debe de conocerse a sí mismo y saber su grado de eficiencia. Por ello la honestidad es una de las características del gerente que lleva acabo este rol.
- b) Comunicación Interpersonal: Una buena comunicación interpersonal es determinante en el funcionamiento organizacional. Los gerentes deben ser capaces de analizar cómo se da la comunicación entre sus subordinados, así como aplicar técnicas que faciliten el flujo de información.
- c) Desarrollo de subordinados: El rol de mentor está asociado con el de consejero, por lo que el gerente que lo desempeña ayuda a sus subordinados a desarrollarse a través de la retroalimentación de evaluaciones y del trabajo diario. El gerente debe asegurarse que el empleado reciba una crítica constructiva y tome acciones acerca de su desempeño.

Rol 7. Innovador

- a) Vivir con el cambio: Se determina como la habilidad que poseen los gerentes para eliminar la resistencia psicológica al cambio en su unidad de trabajo. Además, la disponibilidad de éste a aceptar cambios de última hora o que no estaban planeados.
- b) Pensamiento Creativo: permite al gerente enfrentar problemas futuros o no previstos. Además, los gerentes que promueven el pensamiento creativo en sus subordinados tienen entre otros beneficios soluciones a problemas de una forma creativa y eficiente.

c) Manejo del cambio: Uno de los mayores retos que enfrentan los gerentes es alcanzar los objetivos antes planeados evitando que los cambios les afecten. Esta competencia no sólo contempla la identificación de cambios necesarios, sino también el desarrollo de estrategias que permitan implementar los cambios de manera eficiente.

Rol 8. Negociador

- a) Construir y mantener una base de poder: El liderazgo es una de las competencias más importantes que requiere un gerente. Por lo que se deben desarrollar estrategias que le permita influir en la gente para lograr las expectativas, inicia con la habilidad del gerente para formar una base de confianza y legitimidad entre él y los subordinados.
- b) Negociación, acuerdo y compromiso: Identificar y definir las necesidades de los demás sin perder de vista el cumplimiento de las metas, implica un alto nivel de negociación. Un negociador exitoso logra su objetivo teniendo en mente que está trabajando con personas, por lo que debe ser gentil en todo momento.
- c) Presentación oral de ideas: La comunicación permite a los gerentes desempeñar de manera eficiente su trabajo. Debe tener la habilidad de comunicarse en diferentes formas, de tal manera que se asegure que la información llegue a los demás en la forma adecuada.

Conclusiones

Algunas acciones que pueden considerarse de trascendencia son, la toma de decisiones que requiere información, intuición y creatividad, la programación y evaluación de los procesos, así como de los resultados, la comunicación con la información dada en forma clara y para fortalecer el trabajo, coordinar a nivel intra y extraescolar la resolución de conflictos, considerando 3 perspectivas: la del afectado, las propias y las de terceros. Para mejoría de esto, se debe promover la aceptación de los otros, una confrontación pasiva y la integridad, a partir de los elementos siguientes:

Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo.

- a) Reflexiona e investiga sobre la gestión escolar y sobre la enseñanza.
- b) Incorpora nuevos conocimientos y experiencias al acervo con el que cuenta y los traduce en estrategias de gestión y mejoramiento de la escuela.
- c) Se evalúa para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y adquisición de competencias, y cuenta con una disposición favorable para la evaluación externa y de pares.
- d) Aprende de las experiencias de otros directores y escuelas, y participa en la conformación y mejoramiento de su comunidad académica.
- e) Promueve entre los maestros de su plantel procesos de formación para el desarrollo de las competencias docentes.
- f) Retroalimenta a los maestros y el personal administrativo de su plantel y promueve entre ellos la autoevaluación y la coevaluación.

Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela.

- a) Identifica áreas de oportunidad de la escuela y establece metas con respecto a ellas.
- b) Diseñar e implementar estrategias creativas y factibles de mediano y largo plazo para la mejora de la escuela.
- c) Integra a los maestros, personal administrativo, estudiantes y padres de familia a la toma de decisiones para la mejora de la escuela.
- d) Establece e implementa criterios y métodos de evaluación integral de la escuela.
- e) Difunde los avances en las metas planteadas y reconoce públicamente los aportes de docentes y estudiantes.
- f) Rediseña estrategias para la mejora de la escuela a partir del análisis de los resultados obtenidos.

Apoya a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.

- a) Coordina la construcción de un proyecto de formación integral dirigido a los estudiantes en forma colegiada con los docentes de la escuela, así como con el personal de apoyo técnico pedagógico.
- b) Explica con claridad a su comunidad educativa el enfoque por competencias y las características y objetivos.
- c) Supervisa que los distintos actores de la escuela cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva, en el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior.
- d) Describe con precisión las características del modelo académico del subsistema al que pertenece el plantel y su inserción en el SNB.
- e) Sugiere estrategias para que los alumnos aprendan por el enfoque en competencias y asesora a los docentes en el diseño de actividades para el aprendizaje.
- f) Sugiere estrategias a los docentes en la metodología de evaluación de los aprendizajes acorde al enfoque educativo por competencias.

Propicia un ambiente escolar conducente al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.

- a) Integra una comunidad escolar participativa que responda a las inquietudes de estudiantes, docentes y padres de familia.
- b) Organiza y supervisa estrategias para atender a las necesidades individuales de formación de los estudiantes.
- c) Fomenta estilos de vida saludables y opciones para el desarrollo humano, como el deporte, el arte y diversas actividades complementarias entre los integrantes de la comunidad escolar.
- d) Practica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas y entre los estudiantes.
- e) Actúa en la resolución de conflictos entre docentes, estudiantes y padres de familia.
- f) Garantiza que la escuela reúna y preserve condiciones físicas e higiénicas satisfactorias.

Ejerce el liderazgo del plantel, mediante la administración creativa y eficiente de sus recursos.

- a) Aplica el marco normativo para el logro de los propósitos de los planes y programas de estudio de la institución.
- b) Lleva registros sobre los procesos de la escuela y los utiliza para la toma de decisiones.
- c) Gestiona la obtención de recursos financieros para el adecuado funcionamiento del plantel.
- d) Implementa estrategias para el buen uso y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela.
- e) Integra y coordina equipos de trabajo para alcanzar las metas del plantel.
- f) Delega funciones en el personal a su cargo y lo faculta para el logro de los propósitos educativos del plantel.

Establece vínculos entre la escuela y su entorno.

- a) Representa a la institución que dirige ante la comunidad y las autoridades.
- b) Establece relaciones de trabajo con los sectores productivo y social para la formación integral de los estudiantes.
- c) Ajusta las prácticas educativas de la escuela para responder a las características económicas, sociales, culturales y ambientales de su entorno.
- d) Promueve la participación de los estudiantes, maestros y el personal administrativo en actividades formativas fuera de la escuela.
- e) Formula indicadores y prepara reportes para la comunicación con padres de familia, las autoridades, y la comunidad en general.

Referencias

Alles, M. A. (2013). *Construyendo Talento: Programa de Desarrollo para el Crecimiento de las personas y la Continuidad Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Garnica.

Ansorena Cao, A. (1996). *15 casos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós Empresa.

Apuntes de Administración de empresas. (Febrero de 2012). *Apuntes de Administración de empresas*. Obtenido de Apuntes de Administración de empresas: <http://soloadministracionapuntes.blogspot.mx/2012/02/que-son-las-competencias-gerenciales.html>

Boyatzis, R. (1982). *El Gerente competente*. New York: John Wiley y Sons.

Boyatzis, R.;AMA. (1982). *Síntesis del modelo de competencias*. New York: Jhon Wiley y Sons.
 Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Bogotá Colombia: Instituto Colombiano para el fomento de la educación Superior. ICFES.

Bunk, G. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales*. CEDEFOP. 8 (3), 23-102.

Castro, L. (25 de mayo de 2013). *Revista científica de ciencias humanas*. Obtenido de redalyc.org: <http://www.redalyc.org/pdf/709/70928419006.pdf>

Centro Interamericano de investigación y Documentación sobre Formación Profesional. (2000). *Conceptos básicos de competencias laborales*. Obtenido de Centro Interamericano de investigación y Documentación sobre Formación Profesional: webmaster@cinterfor.org.uy

Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. España: MCGraw-Hill.

Colunga, C. (2012). *Administración para la calidad. Como hacer competitiva a nivel mundial una empresa mexicana*. México: Panorama.

Coronel Llamas, José MAnuel. (2015). *El profesorado, el liderazgo y la mejora de la escuela*. Obtenido de www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.

Covey, S. (1990). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva: Lecciones de gran alcance en el cambio personal*. New York: Fireside.

Cuesta, A. (2001). *Gestión de competencias*. La Habana: Academia.

Definición MX. (2015). *Consulta*. Obtenido de Definición MX: <http://definicion.mx/>

- Delgado, M. L. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal. . Madrid: Enseñanza.
- Diario Oficial de la Federación. (2001). Decreto Gubernativo N° 34. México: Secretaría de Gobernación. Obtenido de Diario Oficial de la Federación.
- Dutton. (2015). Enfoques educativos / Modelo centrado en el desempeño. Obtenido de Qué es una competencia: <http://hadoc.azc.uam.mx/enfoques/competencia.htm>
- Gobierno Federal. (2015). Glosario de educación superior. Obtenido de Gobierno Federal: http://dsia.uv.mx/cuestionario/911/Material_apoyo/Glosario%20911.pdf
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). El líder resonante crea más. Barcelona: Plaza & James.
- González, A. (2013). Gestipolis. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/>: <http://www.gestipolis.com/liderazgo-director-desempeno-laboral-docentes-ente-educativo-venezolano/>
- Gonzci, A., & Athanasou, J. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. México: Limusa.
- Hernandez Ortiz, M. d. (2014). Adminsitración de Empresas. Madrid: Pirámide.
- Hernández Sampieri, R., Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. México: MC Graw Hill.
- Katz, R. L. (1974). Skils of an effective administrator (Habilidades de un administrador eficaz). Biblioteca de Harvard, Estados Unidos.
- Kawulich, B. (2005). La encuesta como técnica de recolección de datos. Forum: Cualitative social research. 6 (2), 2.
- Kets de Vries, M. (1995). La vida y la muerte en el carril rápido ejecutivo. San Francisco California: Jossey-Bass.
- López Ruiz, M., & Schmelkes, C. (2002). Diseño de cuestionarios. Toluca México: ITESM.
- Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. Revista electrónica sobre calidad, eficacia y cambio en educación 4 (4), 21-225, 58. Obtenido de Revista electronica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación.
- Mc Clelland, D., & Burnham, D. (1976). El poder es la gran motivación. Harvard Business School Review. Obtenido de Harvard Business School Review: <https://hbr.org/2003/01/power-is-the-great-motivator>
- McClelland, D. C. (1973). Las pruebas de competencias en lugar de la inteligencia. E.U.A.: American Psychologist.
- Mintzberg, H. (1991). La naturaleza dle trabajo directivo. Barcelona: Ariel Economía.
- Miranda, M. (2003). Transformación de la educación media técnico-profesional. . Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Murillo, T., F., J., Barrio Hernández , R., & Perez Albo, M. (1999). La dirección escolar. Análisis e investigación. Madrid: Ministerio de Educación y cultura.
- Otiz Cancino, J. E. (2012). Score de Competencias: Como Transformar el Modelo de Competencias en un Sistema de Scores Asociado al proceos Clave de su Negocio. Medellin, Colombia.
- Pérez Albo, M., & Hernández Rincón , M. (2014). Una dirección para la mejora de la eficiencia escolar. Madrid: Centro de investigación y documentación educativa.
- Quinn, R. (1999). El marco de la competencia en valores . Nueva Jersey: Academic Service: Schoonhoven.
- Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNIrevista, (3), 54-121.

Secretaría de Educación de Guanajuato. (2015). Educación Media Superior. PCEMS 2 Planteles por municipio según sostenimiento. Obtenido de Educación Media Superior: www.seg.gob.mx

Secretaría de Educación Pública. (2008). Acuerdo Número 449. Obtenido de SEP: Diario Oficial de la Federación

Secretaría de Educación Pública. (2008). Reforma Integral de la Educación Media Superior en México. Obtenido de www.sep.gob.mx SEMS: MEXICO : SEP

Secretaría de Educación Pública. (2011a). La reforma integral de la educación media superior. Obtenido de Resumen Ejecutivo 1: www.sems.gob.mx/aspnv/Reforma_integral.pdf

Secretaría de Educación Pública. (2015a). Oferta educativa de bachillerato y capacitación para y en el trabajo en el estado de Guanajuato. Obtenido de SEP: <http://www.seg.guanajuato.gob.mx/Ceducativa/Profesionistas/Oeducativa/Oferta%20educativa%20EMS.pdf>

Secretaría de Educación Pública. (2015b). Perfil, parámetros e indicadores para la promoción a cargos con funciones de dirección en la educación media superior. Obtenido de SEP: <http://www.seg.guanajuato.gob.mx/>

Secretaría de Educación Pública;. (2011). El perfil del director en la educación media superior. Obtenido de www.sep.gob.mx

Sesento García, L., & Lucio Dominguez, R. (Agosto de 2011). <http://www.eumed.net/>. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/rev/ced/30/sld.html>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competencia en el trabajo: Modelos para un rendimiento superior. New York: Wiley.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2002). Competencia en el trabajo. New York: John Wiley And Sons.

Tamayo, M. (2004). El proceso de Investigación científica. En M. Tamayo, El proceso de Investigación científica (pág. 48). México: Limusa.

Valenzuela, J. (2004). Evaluación de Instituciones Educativas. México: Trillas-ITESM.

Walpole, R. E., Myers, R. H., & Myers, S. L. (2012). Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias. México: Pearson Educación.

Wayne, D. W. (2002). Bioestadística Base para el análisis de las ciencias de la salud. México: Limusa, S.A. de C.V.

Zayas, P. (1996). ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa? La Habana: Academia.