

AR02 | Perfil de los directores de secundaria (2008)

AR

AR02

Ficha de identificación

Nombre del indicador:

Perfil de los directores de secundaria.

Definición:

Cantidad estimada de directores de secundaria por cada cien del total, que tienen los atributos seleccionados. El perfil se compone por las características personales (edad y sexo), profesionales (estudios de licenciatura o posgrado y cursos en los últimos tres años) y laborales (antigüedad como director, incorporados a Carrera Magisterial, antecedente como subdirector, antecedente como docente y otro empleo remunerado o permanente).

Fórmula de cálculo:

- Variables provenientes de los *Cuestionarios de contexto para directores* de ENLACE:
- Edad (menos de 40 años).
- Edad (de 40 a 49 años).
- Sexo (hombres, el complemento corresponde al número de mujeres).
- Estudios de licenciatura o posgrado.
- Estudios de posgrado.
- Antigüedad como director de cuatro años o más.
- Director con grupo.
- Incorporados a Carrera Magisterial.
- Antecedente como docente seis años o más.
- Otro empleo remunerado.

Variables provenientes de los *Cuestionarios de contexto para directores* de Excale:

- Cuatro o más cursos en los últimos tres años.
- Director con clave.
- Antecedente como subdirector.
- Otro empleo permanente remunerado.

Porcentajes:

$$\frac{\hat{n}^a}{\hat{n}} \times 100$$

- \hat{n}^a Número de directores de secundaria que tienen el atributo a .
- a Atributo considerado.
- \hat{n} Número de directores de secundaria.

Interpretación:

A partir de la normatividad establecida en el *Acuerdo 98* de la SEP (1982) y la revisión de algunos reglamentos de escalafón de las entidades federativas, seleccionamos características y funciones que los directores de secundaria debiesen cumplir, como referente de un perfil normativamente deseable el cual contrastaremos con el perfil observado a través de la información que presentamos en este indicador. Las características son: 1) contar mínimamente con estudios de licenciatura; 2) tener antecedente de subdirector; 3) contar con plaza —o clave— en la misma modalidad y nivel, concerniente al cargo anterior a director; 4) tener antigüedad mayor a seis meses y 5) contar con cursos de actualización o mejoramiento profesional. Además, la cantidad de responsabilidades del director enunciadas en el *Acuerdo 98*, revelan la complejidad de la función y permiten entender por qué si el director está a cargo de un grupo o si tiene otro empleo remunerado o permanente son condiciones que pueden afectar su labor, repercutir en la gestión escolar y en los niveles de logro académico de los estudiantes.

Asimismo, en este indicador se presentan algunos rasgos personales (edad y sexo) de los directores de secundaria que muestran una condición de hecho, la cual no necesariamente incide de manera directa en el desempeño de sus funciones. La desagregación en cada uno de los estratos escolares¹ (tipos de servicio y sostenimiento), así como en las entidades federativas, muestra la incidencia de dichas características.

Utilidad:

Los valores de este indicador pueden ser utilizados para la generación de políticas educativas que contribuyan al mejoramiento de las características profesionales de los directores y, probablemente, para llamar la atención sobre la necesidad de establecer estándares de evaluación adecuados al perfil normativamente deseable, la generación de condiciones laborales adecuadas para el desarrollo de sus funciones y asegurar la estabilidad de la planta directiva de las escuelas. La desagregación por estratos escolares¹, además, permite señalar en dónde se encuentran las mayores problemáticas según el tipo de servicio o sostenimiento; mientras que los datos por entidad federativa pueden reflejar las políticas de mayor impacto en los estados (impulso a los cursos de actualización, la obtención de posgrados, políticas de permanencia o jubilación, etcétera).

Ofrece elementos para evaluar las siguientes dimensiones de calidad educativa:

Suficiencia y equidad.

Desagregación:Entidad federativa, estratos escolares¹ y pertenecientes al Programa Nacional de Carrera Magisterial.**Fuente de información:**

INEE (2008). *Cuestionario de Contexto para directores* anexo a los *Exámenes de la Calidad y el Logro Educativos* (Excale) para 3° de secundaria.

SEP (2008). *Cuestionario de contexto para directores* anexo a la *Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares* (ENLACE) para secundaria.

Notas:

¹Los estratos escolares son: secundarias técnicas, generales, telesecundarias y privadas.

Información de referencia

Perfil de los directores de secundaria (2008)

Características	Indicadores	Nacional
Personales	Edad (% menos de 40 años)	27.3
	Edad (% de 40 a 49 años)	38.7
	Sexo (% hombres)	66.7
Profesionales	Estudios de licenciatura o posgrado (%)	96.5
	Estudios de posgrado (%)	28.1
	Cuatro o más cursos en los últimos tres años ¹ (%)	42.3
Laborales	Director con clave ¹ (%)	40.4
	Antigüedad como director de cuatro años o más (%)	66.4
	Director con grupo (%)	44.2
	Incorporados a Carrera Magisterial (%)	41.7
	Antecedente como docente seis años o más (%)	82.0
	Antecedente como subdirector ¹ (%)	35.3
	Otro empleo remunerado (%)	16.0
Otro empleo permanente y remunerado ¹ (%)	7.5	

1. Datos obtenidos mediante los *Cuestionarios de contexto para directores* de Excale, el resto proviene de ENLACE.

Fuente: INEE, estimaciones a partir del *Cuestionario de contexto para directores* anexo a la *Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares* (ENLACE) 2008 para secundaria y del *Cuestionario de contexto para directores* anexo a los *Exámenes de la Calidad y el Logro Educativos* (Excale) 2008 para 3° de secundaria.

El perfil de los directores de las escuelas secundarias integra un conjunto de rasgos seleccionados con información proveniente de los *Cuestionarios de contexto para directores*, anexos tanto a la *Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares* (ENLACE) desarrollada por la SEP, como a los *Exámenes de la Calidad y el Logro Educativos* (Excale) aplicados por el INEE; ambas fuentes de información correspondientes al ciclo escolar 2007/2008.

Los principales marcos de referencia para el análisis de este indicador provienen de las funciones de los directores de secundaria, establecidas en el *Acuerdo 98* de la Secretaría de Educación Pública y de los reglamentos de escalafón de las entidades federativas, a partir de esta normatividad es como se sustentan algunos de los rasgos del perfil.

En el *Acuerdo 98 de la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias* (Cámara de Diputados, 1982) se establece que “El director es la máxima autoridad de la escuela y asumirá la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel” (artículo 18) y cuyas responsabilidades, en síntesis, comprenden: representar a la escuela en las gestiones de carácter administrativo; organizar, dirigir,

y evaluar el conjunto de las actividades que debe desarrollar el plantel en el transcurso de cada año escolar; verificar que la educación que se imparta en la escuela se apegue al plan y a los programas de estudio; asignar al personal las comisiones específicas que correspondan a la naturaleza de su cargo; atender las necesidades del servicio educativo y los problemas de la comunidad escolar; vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar y la eficiencia en el desempeño de su cometido; verificar la puntualidad, asistencia, aprovechamiento y comportamiento de los alumnos; celebrar juntas de información y orientación técnico-pedagógicas y administrativas con el personal escolar; presidir el Consejo Técnico Escolar; responsabilizarse de la adecuada administración del personal y de los recursos materiales y financieros con que cuenta el plantel; entre otras funciones que pueden revisarse en el artículo 19 del citado *Acuerdo*.

En cuanto a los reglamentos de escalafón de cada una de las entidades federativas, en donde se presentan los perfiles necesarios para concursar por una plaza de director, se observa que aunque pueden diferir en su estructura y grado de profundidad de un estado a otro, se puede realizar una síntesis de los aspectos que son considerados para el nombramiento de los directores de las distintas mo-

dalidades de secundaria (pueden ser consultados en la página de la Dirección General de Compilación y Consulta del Orden Jurídico Nacional en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/>).

Así, de manera general, proponemos como un perfil normativamente deseable aquellos aspectos reglamentados para quienes aspiran a una plaza de director, los cuales son: contar preferentemente con el título de profesor normalista y/o título a nivel licenciatura; tener la base de subdirector o profesor con 36 horas semanales de clase; contar con la plaza de base en el nivel en que concursan; una antigüedad mayor de seis meses y obtener la puntuación requerida en aspectos tales como: a) Conocimientos (preparación, mejoramiento profesional y otros cursos de actualización), b) Antigüedad, c) Aptitud (créditos escalafonarios) y d) Otras actividades (administrativas y sindicales, producción literaria y notas laudatorias). De esta forma, el contraste del perfil normativamente deseable con el perfil observado muestra que para lograr que todos los directores tengan licenciatura sólo existe una brecha de 3.5%; sin embargo, la brecha de quienes no contaban con antecedentes como subdirector alcanzaba 64.7% a nivel nacional.

El perfil que aquí presentamos se construye formando tres categorías, la primera refiere a las características personales de los directores (edad y sexo); la segunda a aspectos profesionales (nivel de estudios y cursos de capacitación en apoyo a sus funciones), y la tercera a cuestiones laborales (antigüedad, directores con clave, directores con grupo, incorporados a Carrera Magisterial, antecedentes como subdirectores y docentes y los que cuentan con otro empleo remunerado). A través de estos datos se ofrece una semblanza, promedio o típica de los directores de secundaria a nivel nacional, por entidad federativa y estratos escolares. Además, como información complementaria se incluyen en el anexo electrónico de este anuario, los datos del perfil característico de aquéllos que están inscritos en el Programa Nacional de Carrera Magisterial y también se proporcionan los errores estándar de los cálculos provenientes de Excale.

Para interpretar los datos es necesario precisar algunas de las diferencias más importantes entre los estudios de los que forman parte los cuestionarios de contexto para directores utilizados para calcular

este indicador: ENLACE, tiene por objetivo contribuir con información diagnóstica por alumno, grupo y escuela; su aplicación es censal y debido a esto tiene bajos niveles de control en su implementación (cfr. Vidal, 2009). Excale, a su vez, está diseñado para evaluar el sistema educativo nacional y sus subsistemas, como es un estudio muestral, requiere técnicamente altos niveles de control en su aplicación, se replica en periodos de cuatro años a los grados seleccionados, y tiene representatividad nacional, por entidad federativa y estratos escolares (cfr. Backhoff, Monroy, Peon, Sánchez y Tanamachi, 2005). Debido a que ENLACE no tiene problemas de representatividad, se prefirió utilizar en mayor medida sus resultados, mientras que a partir de Excale se agregó y complementó la información del perfil y de Michoacán, en donde hubo dificultades para la aplicación de ENLACE.

Asimismo, es importante señalar que la base de datos de ENLACE 2007/2008 contiene información de 29 590 escuelas secundarias, lo que representa 87.8% del total en el país, de las cuáles 6 450 son secundarias generales, 3 640 técnicas, 16 067 telesecundarias y 3 433 particulares. Mientras que la base de datos de Excale corresponde a una muestra de 3 274 secundarias la cual es representativa de los estratos general (878 escuelas), técnica (943 escuelas), telesecundaria (841 escuelas) y privada (612 escuelas).

Perfil nacional de los directores de secundaria

En el ciclo escolar 2007/2008 había en el país 33 697 escuelas secundarias, de las cuales 51.4% eran telesecundarias, 34.6% generales (incluyendo las comunitarias), 12.9% técnicas y 1.0% para trabajadores (Robles *et al.*, 2008). La imagen que se obtiene del director típico en este nivel educativo permite dilucidar quiénes eran los encargados de dirigir las escuelas secundarias, con excepción de las comunitarias y para trabajadores, en el ciclo escolar citado.

De acuerdo con los datos obtenidos en ENLACE 2008 a nivel nacional (tabla AR02-1) dos de cada tres directores eran hombres y siete de cada diez directores de secundaria tenían menos de 50 años, concentrándose la mayoría (38.7%) entre los 40 y 49 años. Casi todos (96.5%) habían cursado estudios de licenciatura o posgrado; aunque sólo tres de cada diez tenían maestría o doctora-

do. Asimismo, poco menos de la mitad (42.3%) en los últimos tres años había tomado cuatro o más cursos de capacitación o actualización, de al menos veinte horas, que hubieran aportado algo a su labor directiva.

Sólo cuatro de cada diez directores contaban con la clave correspondiente al cargo, lo cual reflejaba el mantenimiento de una situación laboral irregular durante varios años pues siete de cada diez dijo que tenía al menos cuatro años como directivo. Esto se agrava porque se observó que 41.7% de quienes realizaban funciones directivas eran responsables de realizar labores docentes, lo cual puede tener diversas implicaciones que van desde la legitimación simbólica del cargo, las repercusiones laborales, como el avance en el escalafón, el cumplimiento de las responsabilidades de gestión escolar y pedagógicas.

En cuanto a su trayectoria, ocho de cada diez directores había laborado como docentes durante

seis años o más y 35.3% tenía antecedente como subdirector. Menos de la mitad (41.7%) estaba incorporado al Programa de Carrera Magisterial; 16% tenía otro empleo remunerado y, de acuerdo con Excale, 7.5% señaló que este empleo, además de remunerado era permanente.

A partir de esta información se puede señalar que la planta de directores de secundaria en el país presentaba un sesgo de género y que la mayoría había logrado obtener el grado de licenciatura después de la reforma de 1994 y había accedido al cargo después de haber sido docentes, pues menos de la mitad tuvieron la experiencia de ser subdirectores. La irregularidad en la asignación del cargo como director era notoria, pues más de la mitad realizaba sus funciones sin tener la clave correspondiente, lo cual implica que no percibían el sueldo adecuado, y un número importante debían realizar funciones tanto docentes como directivas.

AR02-1 | Perfil de los directores de secundaria por estratos escolares (2008)

Características	Indicadores	Nacional	Estratos escolares			
			General	Técnica	Telesecundaria	Privada
Personales	Edad (% menos de 40 años)	27.3	4.7	3.2	42.4	25.0
	Edad (% de 40 a 49 años)	38.7	30.7	33.7	43.8	35.6
	Sexo (% hombres)	66.7	72.0	83.0	66.6	39.5
Profesionales	Estudios de licenciatura o posgrado (%)	96.5	98.4	97.5	97.4	95.3
	Estudios de posgrado (%)	28.1	41.5	35.5	21.0	28.0
	Cuatro o más cursos en los últimos tres años ¹ (%)	42.3	54.1	46.9	34.4	51.9
Laborales	Director con clave ¹ (%)	40.4	76.6	78.0	17.4	36.6
	Antigüedad como director de cuatro años o más (%)	66.4	70.5	70.5	62.6	72.2
	Director con grupo (%)	44.2	6.5	3.6	72.2	28.1
	Incorporados a Carrera Magisterial (%)	41.7	65.4	68.7	34.4	3.2
	Antecedente como docente seis años o más (%)	82.0	90.2	87.9	78.4	77.2
	Antecedente como subdirector ¹ (%)	35.3	82.9	72.7	5.9	40.5
	Otro empleo remunerado (%)	16.0	17.7	14.3	13.0	28.2
	Otro empleo permanente y remunerado ¹ (%)	7.5	9.1	4.9	5.4	17.5

¹Los datos reportados en estas filas fueron obtenidos mediante los *Cuestionarios de contexto para directores* de Excale, el resto proviene de ENLACE. Fuente: INEE, estimaciones a partir del *Cuestionario de contexto para directores* anexo a la *Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares* (ENLACE) 2008 para secundaria y del *Cuestionario de contexto para directores* anexo a los *Exámenes de la Calidad y el Logro Educativos* (Excale) 2008, para 3° de secundaria.

Perfil por estrato escolar de los directores de secundaria

Es interesante observar que cuando se analiza el perfil de un actor educativo, según el estrato escolar al que pertenece, éste es lo suficientemente sensible para reflejar qué tan consolidados están los tipos de servicio, de acuerdo con su historia y su modelo educativo. Así se observa en los datos de los directores de las secundarias generales y técnicas (tabla AR02-1), los tipos de servicio más consolidados en el país y en donde se encuentran los directores con rasgos más estables para la realización de su labor, pues casi ocho de cada diez cuentan con clave adecuada al cargo, menos de uno de cada diez tiene un grupo a su cargo, 35.5% de los directores de las secundarias técnicas y 41.5% de los de las generales cuenta con estudios de posgrados, entre 46.9% (técnicas) y 54.1% (generales) han realizado cuatro o más cursos en los últimos tres años sobre la función y siete de cada diez está incorporado al Programa de Carrera Magisterial. La antigüedad de estos tipos de servicio se refleja también en una planta directiva conformada en su mayoría por directores de cincuenta años o mayores, pues sólo alrededor de cuatro de cada diez tienen menos de 49 años; lo cual está relacionado con que nueve de cada diez tengan antecedentes como docentes y entre 72.7 y 82.9% como subdirectores, con una alta distinción de género pues entre 72 y 83% son hombres, así como que un porcentaje pequeño cuenta con otro empleo remunerado (entre 14.3 y 17.7%).

El perfil de los directores de telesecundarias es característico de un tipo de servicio educativo joven —pues fue hasta el año de 1990 cuando la señal del servicio abarcó toda la República Mexicana— y alternativo —porque está destinado a la población de comunidades aisladas, pequeñas, que coincidentemente pueden ser indígenas— (Calixto y Rebollar, 2008); también se distingue por ser una modalidad con alto porcentaje de escuelas multigrado, lo cual significa que los docentes a menudo deben asumir las funciones de director (ver indicador PG03 de esta publicación). Los datos muestran que los directores de telesecundaria son los más jóvenes en este nivel educativo, pues nueve de cada diez tienen entre 40 y 49 años y aproximadamente cuatro de cada diez tienen 39 años o menos y existe una menor distinción de género, pues 66.6% son hombres. Además de ser jóvenes, estos directores son

los que tienen las condiciones más difíciles para realizar su labor, sólo 17.4% cuenta con la clave del puesto, 72.2% realiza funciones docentes, sólo 5.9% tiene antecedentes como subdirector y 34.4% ha asistido a cuatro o más cursos en los últimos tres años sobre temas referidos a las funciones directivas y, en igual porcentaje, estaban incorporados al Programa de Carrera Magisterial; asimismo, el hecho de trabajar en comunidades aisladas, que es donde se concentran las telesecundarias, se refleja en que sólo 13% tenían otro empleo remunerado.

Los directores de las secundarias privadas se distinguen por ser una planta femenina en su gran mayoría (sólo 39.5% son hombres), además de tener una planta directiva en edades intermedias, pues seis de cada diez tienen menos de cincuenta años; son también quienes en mayor número (28.2%) cuentan con otro empleo remunerado, además 17.5% señaló que éste también es un trabajo permanente. Sólo 36.6% tiene clave como director y 28.1% además realiza actividades frente a grupo. Menos de la mitad (40.5%) tiene antecedentes como subdirector; aunque 51.9% dijo que en los últimos tres años había tomado cuatro o más cursos sobre temas referidos a sus actividades directivas.

Perfil estatal de los directores de secundaria

Los contextos socioeconómicos estatales, la consolidación de sus sistemas educativos, la distribución de las escuelas en los tipos de servicio que se ofrecen y el impulso a ciertas políticas locales respecto a los directores escolares, es probable que se vean reflejados en el tipo de rasgos que caracterizan a los directores de secundaria en cada una de las entidades y en la diversidad de perfiles de estos actores entre entidades (tabla AR02-2). En algunos casos se encontraron coincidencias cuando comparten una situación socioeconómica similar. Por esta razón, el análisis obliga a explorar un mayor número de casos estatales, tomando como eje diversos aspectos, como se aprecia en los siguientes ejemplos:

La revisión de los rasgos personales de los directivos en la entidad de Nuevo León y en el Distrito Federal, en donde se encuentran los contextos socioeconómicos más fortalecidos del país y en donde los sistemas educativos tienen una estructura consolidada, nos mostraron las plantas directivas de mayor edad, pues en Nuevo León 71% y en el

AR02-2 | Perfil de los directores de secundaria por entidad federativa (2008)

Entidad Federativa	Características personales			Características profesionales			Características laborales							
	Edad (menos de 40 años)	Edad (de 40 a 49 años)	Sexo (hombres)	Estudios de licenciatura o posgrado	Estudios de posgrado	Cuatro o más cursos en los últimos tres años ¹	Director con clave ¹	Antigüedad como director de cuatro años o más	Director con grupo	Incorporados a Carrera Magisterial	Antecedente como docente (seis años o más)	Antecedente como subdirector ¹	Otro empleo remunerado	Otro empleo permanente remunerado ¹
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Aguascalientes	26.0	32.8	65.7	95.5	48.2	52.8	48.9	61.1	41.4	57.6	84.2	36.7	15.4	6.6
Baja California	11.4	25.7	61.0	97.6	66.8	60.0	80.2	70.5	15.4	51.3	85.5	86.1	14.7	8.5
Baja California Sur	22.4	44.8	72.0	100.0	42.4	41.7	52.5	63.2	32.8	56.8	81.6	50.9	17.6	10.4
Campeche	34.1	33.3	78.5	92.5	17.2	36.8	43.0	70.4	57.4	29.6	74.5	30.6	12.7	5.7
Chiapas	49.0	29.7	76.3	94.7	24.3	22.6	38.5	52.3	59.0	35.7	75.0	19.2	6.4	3.6
Chihuahua	32.0	41.9	67.6	91.7	30.3	52.2	56.3	59.8	45.4	27.5	78.6	45.4	13.8	3.7
Coahuila	15.1	31.0	64.0	96.3	28.0	47.0	55.5	65.5	26.3	41.2	83.4	59.6	18.1	8.5
Colima	15.7	48.4	67.3	98.0	44.4	46.2	47.8	66.0	26.8	59.5	91.5	44.6	26.1	19.6
Distrito Federal	7.6	27.7	55.3	98.5	29.1	55.5	58.3	71.1	3.4	58.2	86.7	79.2	20.8	12.3
Durango	32.0	48.1	75.4	95.3	19.1	51.8	30.0	67.8	56.1	36.3	77.9	26.3	11.4	8.2
Guanajuato	27.7	42.2	62.2	96.9	45.6	45.7	34.5	58.7	57.8	38.4	87.6	27.5	22.5	5.5
Guerrero	32.5	39.3	73.8	98.1	12.6	49.1	45.4	73.8	46.2	27.4	82.0	29.4	13.9	3.0
Hidalgo	31.7	37.1	69.1	94.3	21.6	26.5	23.5	63.6	43.7	44.9	78.8	36.9	15.1	3.3
Jalisco	21.7	32.7	68.8	96.9	43.0	42.6	43.4	72.9	46.7	44.4	86.6	48.0	22.5	13.1
México	23.7	47.1	66.2	97.5	23.7	41.8	67.0	73.7	13.8	44.7	78.5	45.1	18.6	11.5
Michoacán ²	19.9	44.6	78.4	100.0	30.7	37.1	31.2	n.d.	52.8	55.1	70.0	30.8	n.d.	7.6
Morelos	15.7	27.5	59.4	99.2	39.1	48.9	64.3	64.4	30.5	51.5	87.9	44.0	20.5	12.4
Nayarit	14.3	47.5	69.0	96.5	41.9	34.6	35.7	73.1	51.6	48.8	87.2	34.5	14.0	2.8
Nuevo León	9.0	21.0	58.6	97.1	47.6	61.6	72.1	67.4	17.7	47.2	88.2	72.0	37.9	27.6
Oaxaca	37.5	39.1	73.7	94.5	22.0	31.3	26.0	59.3	54.1	35.9	82.3	18.4	9.0	0.1
Puebla	28.3	44.3	64.5	97.7	26.4	37.7	33.4	75.0	58.6	39.3	86.4	26.7	13.7	7.0
Querétaro	27.6	45.8	57.4	95.4	38.0	36.1	64.8	65.8	47.7	50.3	82.2	30.9	10.3	3.7
Quintana Roo	31.6	36.5	70.4	96.9	25.7	31.0	40.1	53.1	40.9	44.1	77.4	33.7	16.7	6.1
San Luis Potosí	27.5	50.5	60.4	96.8	8.8	30.7	14.9	72.2	73.8	43.0	85.2	15.4	14.1	8.4
Sinaloa	29.5	39.4	74.7	96.3	32.0	39.2	41.3	66.8	43.9	35.7	83.3	42.6	17.8	15.3
Sonora	21.0	42.7	70.2	98.2	38.7	62.7	39.6	60.8	43.7	47.6	81.7	36.2	17.0	6.4
Tabasco	33.6	37.9	65.3	98.8	37.5	43.6	31.9	57.6	38.8	46.1	78.9	32.4	11.8	6.9
Tamaulipas	25.0	34.6	68.5	97.7	22.6	50.7	38.4	69.7	37.5	39.8	84.6	39.9	15.3	9.6
Tlaxcala	21.7	36.2	68.1	95.4	23.8	72.1	51.6	68.7	27.9	46.7	80.5	48.7	21.1	14.0
Veracruz	31.6	39.1	61.2	96.4	15.7	40.0	22.9	61.9	55.1	40.6	76.6	22.7	12.8	3.4
Yucatán	24.7	38.0	68.3	96.1	35.7	49.5	40.9	64.1	39.2	38.8	84.6	39.7	20.5	6.5
Zacatecas	39.6	43.3	68.0	96.9	28.8	55.4	12.7	64.5	72.8	41.9	82.5	11.3	12.9	1.4
Nacional	27.3	38.7	66.7	96.5	28.1	42.3	40.4	66.4	44.2	41.7	82.0	35.3	16.0	7.5

¹Los datos reportados en estas columnas fueron obtenidos mediante los *Cuestionarios de contexto para directores* de Excale, el resto proviene de ENLACE.

²En el 2008, el Cuestionario de contexto para directores de ENLACE recupera información sólo de 32 secundarias de Michoacán por lo que los datos reportados corresponden a los obtenidos mediante Excale, para ese mismo año; cuando la información no esta disponible se coloca n.d.

Fuente: INEE, estimaciones a partir del *Cuestionario de contexto para directores* anexo a la *Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares* (ENLACE) 2008 para secundaria y del *Cuestionario de contexto para directores* anexo a los *Exámenes de la Calidad y el Logro Educativos* (Excale) 2008, para 3º de secundaria.

D.F. 65% aproximadamente tienen cincuenta años o más, aunque también puede deberse a políticas estatales que incentivan la permanencia en funciones más allá de los años de jubilación. También se observó que la distribución por sexo de los directores es más equitativa entre los géneros, 55.3% son hombres en el D. F. y 58.6% en Nuevo León, ambos por debajo de la media nacional (66.7%). Una mirada general a la tabla AR02-2 permite identificar que la distribución de género entre quienes acceden a los cargos directivos es más equitativa en aquellas entidades donde prevalecen los contextos urbanos, y es en estos lugares también, donde terminan concentrándose aquellos docentes con mayor antigüedad en el sistema y quienes han cursado cuatro o más cursos en los últimos tres años (55.5% en el D.F. y 61.6% en Nuevo León), probablemente por tener mayor acceso a estos. Tanto en el D. F. como en Nuevo León existe un alto porcentaje de directores con antecedentes como subdirectores (72.0 y 79.2%) y también un porcentaje más alto que el nacional (16%) de quienes tienen otro empleo remunerado (20.8% en el D.F. y 37.9% en Nuevo León).

Las entidades de Chiapas y Zacatecas se distinguen del resto por varias características, en Chiapas se observa que sólo 21.3% de los directores tienen cincuenta años o más y que 49%, es decir, casi la mitad de ellos tienen 39 años o menos, siendo ésta la planta directiva más joven del país, por ello no resulta extraño que sean quienes tengan en menor proporción (52.3%) una antigüedad como directores de cuatro o más años. En Chiapas existe una gran distinción de género, pues casi ocho de cada diez directores son hombres; sin embargo, y aunque no sabemos en qué medida contribuye cada aspecto, esto probablemente se deba tanto a las condiciones culturales, como a la dispersión geográfica de las escuelas, lo cual dificulta socialmente a las profesoras para tener una mayor inserción en el trabajo directivo. Los directores de Chiapas fueron quienes en menor número (22.6%) han tomado cuatro o más cursos en los últimos tres años sobre aspectos referidos a su cargo y sólo dos de cada diez tienen antecedentes como subdirectores; un número alto, seis de cada diez, realiza labores de docencia y apenas uno de cada diez tiene otro empleo remunerado.

En Zacatecas, sólo 17.1% de los directores tienen cincuenta años o más, pero a diferencia de Chiapas

en donde la mayoría se concentraba en los menores de 39 años, en esta entidad la mayoría (43.3%) se encontraba en las edades de 40 a 49 años. También existe una diferencia importante por género, pues 68% son hombres. Una de las situaciones que más llama la atención es que sólo dos de cada diez directores de secundaria en Zacatecas tienen clave conforme al cargo, lo cual coincide con el alto porcentaje (72.8%) de quienes, además de las labores directivas, deben atender a un grupo; probablemente esto también se relacione con el hecho de que sólo uno de cada diez había tenido como antecedente una subdirección escolar. A pesar de esto, más de la mitad de los directores (55.4%) había tomado cuatro o más cursos en los últimos tres años sobre aspectos ligados a su labor directiva; un bajo porcentaje de ellos (12.9%) contaba con otro empleo remunerado y menos aún señaló que este empleo fuera permanente (1.4%).

Como se indicaba al principio de este subapartado, es muy difícil establecer la existencia de un perfil de directores de secundaria, pues en cada entidad estos actores educativos tienen características muy diversas, los de Baja California se distinguen por ser los más preparados académica y laboralmente pues 66.8% tienen estudios de posgrado, 60% han participado en cuatro o más cursos en los últimos tres años —de veinte horas o más—, 86.1% tiene antecedentes como subdirectores y, además gozan de estabilidad laboral, porque 80.2% tiene clave como director y sólo 15.4% se debe ocupar de un grupo. Los de San Luis Potosí son el otro extremo, sólo 8.8% tiene estudios de posgrado, 30.7% ha participado en cursos con las características antes mencionadas, apenas 15.4% tiene antecedentes como subdirector, 14.9% tiene clave de director, mientras que 73.8% debe realizar labores de docencia. Lo anterior sin duda es resultado de las prácticas y prioridades políticas en cada una de las entidades federativas; refleja la estructura —debilidades y fortalezas— de los sistemas educativos estatales y la ausencia de un plan rector para directivos de secundaria a nivel federal que esté impactando en los estados.

Finalmente, todos los elementos presentados nos muestran la diversidad de perfiles de directores, ya sea por entidad federativa o por estrato escolar, señalando la necesidad de generar políticas que tomen en cuenta las condiciones complejas y disímiles en que desarrollan su labor estos ac-

tores educativos. En consecuencia, las políticas federales y estatales tendrán que reconocer tal diversidad, aunado a las problemáticas presentes en cada entidad y tipo de servicio, a fin de proponer acciones que permitan un mejor funcionamiento de los sistemas educativos con el cual aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas planteados por el SEN.

ANEXO ELECTRÓNICO

AR02 Perfil de los directores de secundaria (2008)

- AR02-A3** Perfil de los directores de secundaria que pertenecen al Programa de Carrera Magisterial por estratos escolares (2008)
- AR02-A4** Perfil de los directores de secundaria que pertenecen al Programa Nacional de Carrera Magisterial por entidad federativa (2008)
- AR02-A5** Errores estándar correspondientes a las filas del perfil de los directores de secundaria por estrato escolar calculadas a partir de los Excale (2008)
- AR02-A6** Errores estándar correspondientes a las columnas del perfil de los directores de secundaria por entidad federativa calculadas a partir de los Excale (2008)