

Evaluación del modelo por competencias en la actualización de directores escolares y sus prácticas de gestión

Autores: Ana Cecilia Valencia Aguirre y José María Nava Preciado

Institución: Universidad de Guadalajara - México

Palabras clave: directivos - actualización por competencias - gestión escolar.

El propósito de esta investigación es evaluar los cursos de actualización dirigidos a directores basados en el modelo por competencias y sus prácticas de gestión escolar. Se pretende conocer de qué manera el paradigma de la formación en la gestión basada en competencias, implementado en México a partir de la presente década, ha impactado en mejorar las prácticas de gestión escolar para potenciar el trabajo escolar en los centros de trabajo.

La propuesta parte de una investigación de carácter descriptivo-explicativo que se divide en tres momentos:

- a. Descripción de las características de una muestra de escuelas gestionadas por directores que han sido capacitados por el modelo por competencias.
- b. Acercamiento etnográfico a los procesos de gestión llevados a cabo por los directivos de las escuelas seleccionadas.
- c. Recuperación a través de encuesta y entrevista a maestros y padres de familia de las escuelas seleccionadas con respecto al desempeño de sus directivos.

La hipótesis es que la capacitación en el modelo por competencias es una estrategia institucional que influye favorablemente en la gestión escolar. Por otro lado está la hipótesis contraria: La capacitación por competencias a directivos no está impactando favorablemente la gestión, al no observarse cambios de mejora en la cultura escolar.

Este reporte presentará algunos resultados parciales, pues es una investigación en proceso.

Introducción

La presente investigación se centra en una evaluación del Programa de Formación de Directivos por Competencias implementado por la Secretaría de Educación en el estado de Jalisco (SEJ), ya que este programa es considerado por las autoridades educativas como una de las estrategias más innovadoras para generar cambios en las prácticas de gestión en las escuelas de educación básica. Esta concepción reformista parte del supuesto de que la actualización de los directivos de educación básica bajo el modelo de competencias brinda las herramientas para que los directivos de educación básica mejoren sus prácticas de gestión escolar.

La evaluación de los directivos en México es un asunto relativamente nuevo, pues apenas la idea de capacitarlos *ex profeso* surge a partir de los años 90, década en la que se generan reformas orientadas principalmente a la gestión de los sistemas educativos, que obligan a posicionar al directivo escolar como el agente de la transformación de la escuela. En el caso latinoamericano, son diversos los contextos de las reformas, *grosso modo*, señalamos:

1. La crisis del modelo de bienestar social y el consecuente advenimiento de los sistemas descentralizados, con la transferencia administrativa y de financiamiento a los estados, las entidades municipales, o los propios centros escolares.
2. La búsqueda de la mejora de los resultados. Por tanto, las reformas orientadas a la gestión intentan generar estrategias para el cambio social desde los centros, teniendo como protagonista a la propia comunidad educativa.
3. El surgimiento de modelos de participación social, ante el desarrollo de las democracias latinoamericanas y su consecuente la ciudadanía participativa, que ponen su acento en un marco de relaciones colaborativas, donde la figura del director escolar se trastoca y se visualiza como un animador social al ser responsable de los cambios en la escuela, de sus resultados y logros.

Sin embargo, a pesar de que han transcurrido más de diez años de implementación de la gestión como estrategia para la autonomía, su discurso *emergente y barroco*¹, no ha

¹ Llamamos emergente al discurso de la gestión porque, a partir de los años 90, irrumpe como un referente estratégico en la transformación de las escuelas, bajo el trinomio: el director, la gestión y la calidad; por otra parte el sentido de lo *barroco* radica en que tensiona dos elementos antitéticos: la participación social de las comunidades educativas y el eficientismo, bajo la lógica de la calidad y el logro medible; mientras la participación social implica las prácticas comunicativas, el eficientismo, por su parte, se liga a una visión administrativa toyotista del logro medido en la producción de calidad. Al respecto, Cassasus plantea la tensión entre dos gestiones: la democrática, que se relaciona con la preocupación de los recursos humanos y su participación; y la autoritaria, asociada a la gestión por resultados (2002: 18-23)

generado los resultados esperados por las agendas políticas tanto nacionales como internacionales, como se señala en el diagnóstico de la UNESCO (2002):

- a) La descentralización no ha estado acompañada de recursos y de apoyo técnico, administrativo y pedagógico que permita crear escuelas autónomas y efectivas.
- b) La gestión educativa sigue estando centralizada, no brinda espacios para que la cultura de la participación social se genere.
- c) Las evaluaciones aplicadas a estudiantes de nivel básico en los últimos años no reflejan una mejoría significativa en sus resultados (área de lenguaje y matemáticas), lo cual se evidencia en los resultados de evaluaciones externas (PISA).

Ante esta situación el Estado sigue implementando procesos de capacitación dirigidos a los actores estratégicos del cambio: los directivos; bajo la hipótesis de que a *bajos logros mayor ejecución*, esta tradición reformista del estado evaluador permite comprender la ecuación: *a mayor capacitación, mayor eficiencia en la ejecución*.

Podemos afirmar, que la mirada ahora está en la figura del directivo como factor de cambio y éste viene a constituir un elemento estratégico en la transformación escolar. Comienza entonces a emerger un interés en investigar a este nuevo actor para construir propuestas y evaluar el desempeño y el logro de las escuelas bajo una perspectiva funcional y formalista en torno a la función que se debe cumplir de acuerdo a las políticas educativas, fundadas en innovadoras formas de capacitación, los modelos por competencias, desde dispositivos de evaluación con base en desempeños institucionales.

Lo anterior, se fundamenta también en un problema que reconoce el sistema educativo mexicano: que el directivo ha llegado al cargo sin una formación en el campo de la gestión o de la administración, pues los procesos de selección de estos puestos, están determinados fundamentalmente por tres factores: a) las redes

clientelares; b) la economía de puntos logrados en el escalafón²; c) una cuestión híbrida que mezcla las relaciones clientelares, el escalafón y el propio azar³.

Estos antecedentes, permiten comprender la preocupación del Estado en la implementación de estrategias de actualización y formación continua que desde 1992 tienen como prioridad replantear el papel del director de escuela, como clave en el mejoramiento de la misma, a la par de programas destinados para tal fin⁴. De ahí, que la Secretaría de Educación en el estado de Jalisco haya implementado un Programa de Formación por Competencias para directivos de Educación Básica a partir del 2006 para lograr:

“...que el director esté en condiciones de desarrollar prácticas de gestión innovadoras que lo lleven a transformar la escuela en comunidades de aprendizaje, donde el centro de toda actividad y decisión sean los intereses y necesidades de los niños, niñas y jóvenes jaliscienses” (SEJ, 2006: 3)

Este interés, del estado de Jalisco, de profesionalizar el trabajo directivo de los responsables de los centros de trabajo tiene como punto de partida el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica firmado en el mes de mayo de 1992 por la Secretaría de Educación Pública (SEP), y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE). A partir de este Acuerdo se derivaron una serie de acciones en materia de actualización, profesionalización y capacitación de los directivos tanto a nivel nacional como estatal, entre las que destacan: el diseño e impartición de diplomados de gestión por parte de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Unidad Guadalajara, dirigido a profesores, directivos, supervisores y asesores técnicos pedagógicos (1995); el surgimiento de una línea curricular de gestión para la profesionalización de la Licenciatura en Educación en la UPN, (1994); una especialización en Gestión Educativa en línea impartida y creada por la UPN Unidad Ajusco, (2003); una Maestría en Gestión, destinada a directivos de escuelas básicas,

² El escalafón es un mecanismo de evaluación avalado por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación y la Secretaría de Educación Pública, mediante el cual los profesores van acumulando puntos fundamentalmente por dos indicadores: la antigüedad y la formación profesional.

³ Como ha señalado García (2006): *Resulta paradójico que los planes nacionales y estatales estén conscientes de la importancia del director en la calidad de los servicios educativos que presta la escuela y, a pesar de ello, dejen a la suerte el ingreso de estos o estas profesionales tan importantes para la buena marcha de la escuela.* En efecto, mientras que en países como Estados Unidos, España, Francia e Inglaterra exigen requisitos y condiciones previas bien establecidas, en México, por el contrario se sigue dejando en manos del corporativismo clientelar —el sindicato magisterial— el acceso a este cargo.

⁴ Tal es el caso del Programa Escuelas de Calidad (PEC) surgido en el sexenio de Vicente Fox.

impartida por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), en 2002 y cursos de carrera magisterial para directivos. Las últimas acciones en materia de actualización bajo el modelo por competencias surgen en octubre del 2005 a iniciativa de la Coordinación de Formación y Actualización de Docentes de la Secretaría de Educación Jalisco (SEJ), con un Diplomado ofrecido por siete universidades de la entidad, el cual se desarrolló a lo largo del año 2006. En esta primera estrategia se capacitaron 1040 directivos.

Sin embargo, no existe una evaluación externa sobre la influencia que estas acciones de capacitación están logrando en las prácticas de la gestión escolar de los directivos que han participado en los procesos de actualización, profesionalización y capacitación. De manera específica es importante conocer el impacto que han tenido las acciones realizadas para capacitar a los directivos bajo el modelo por competencias, porque se ha convertido, quizá, en la estrategia institucional más importante que la SEJ ha impulsado para asegurar que la calidad educativa se centre en la escuela como unidad de cambio para el mejoramiento de los procesos educativos.

La evaluación que hasta este momento se ha llevado a cabo es interna, pues parte del mismo programa formativo, y consideramos que esto constituye un riesgo para el propio modelo al volverse una práctica endémica que conlleve a la autocomplacencia de los involucrados en el proceso. Por ello, una evaluación realizada desde una instancia externa, la Universidad de Guadalajara y el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco, permitirá generar insumos para comprender si esta estrategia es la más pertinente o no está cumpliendo su propósito.

Marco analítico

Los logros del Programa de Formación de Directivos por Competencias se evalúan a partir de sus efectos en la gestión, por tanto se plantearía el juego entre dos variables: *capacitación-gestión*; de la capacitación depende la gestión, si hay una buena capacitación por tanto la gestión también lo será. Sin embargo la relación entre estas variables que puede verse de manera simétrica: a mayor capacitación, mejor gestión; también podría generar una relación nula entre ambas: la capacitación, no tiene efectos en la gestión. Estas dos posibilidades quedan abiertas en esta investigación y son las que permitirán comprender la complejidad de esa relación entre variables.

Sin embargo, la investigación no puede quedarse en una dimensión descriptiva y deductiva; también generaremos explicaciones a partir de la recuperación de los escenarios de la gestión encarnada en las prácticas cotidianas de los directivos en sus centros escolares. Las situaciones observadas y registradas con respecto a las variables en juego merecen un marco analítico de referencia que permita justificar su abordaje y ser congruente con los procesos metodológicos llevados a cabo. En ese sentido, la dimensión analítica cuestionaría tres grandes supuestos fundados, a su vez, sobre tres enfoques sociológicos:

- a) El enfoque funcionalista, que centrado en la tesis del capital humano propone la ecuación de:
A mas capacitación, mejor gestión, donde gestión se cualifica por parámetros definidos desde el dispositivo de capacitación.
- b) Un enfoque sistémico-ecológico, que establece que:
La gestión es resultado de una serie de situaciones del ambiente institucional, donde entran en juego diversas variables, siendo una de ellas la propia capacitación de los directivos.
- c) El enfoque dialéctico: que establece antítesis y contradicciones, solo explicables desde una dimensión histórica del sujeto en su contexto. De ahí la posibilidad de encontrar explicaciones al fenómeno de “A mayor capacitación, nulos efectos en la gestión”

La concepción reformista del Estado se ubica en el enfoque “a”, de ahí que gran parte de sus recursos humanos, apoyos y financiamiento se destinen a capacitar bajo un modelo basado en competencias para la gestión y la productividad de calidad en los directivos escolares.

Por su parte, el enfoque “b” establece que las relaciones de los actores del escenario escolar están definidas por la dinámica de la estructura y los elementos que conforman los ambientes institucionales, de ahí que la capacitación de los sujetos es una variable más dentro de la red dinámica del entorno.

El tercero de los enfoques “c”, plantea una dimensión dialéctica, que involucra no sólo a la estructura del escenario escolar, sino fundamentalmente a la génesis histórica de los sujetos constituidos desde los contextos.

Estos tres supuestos serán cuestionados e interpelados a la luz de los resultados que arroje esta investigación que pretende evaluar un modelo innovador de capacitación de directivos de educación básica en el estado de Jalisco. Sin embargo, es necesario advertir que iremos construyendo la explicación desde una dimensión donde los datos dialogan con las tesis explicativas y van generando una comprensión del fenómeno, más allá de la visión normativa y rígida con la que pueda ser utilizada la teoría. La dimensión teórica, tendrá una función comprensiva y explicativa desde la contundencia del dato empírico. A su vez los datos abrirán perspectivas de análisis que permitan generar conocimiento sobre la realidad de la gestión en las escuelas, una gestión encarnada en la vida cotidiana, donde los sujetos y los contextos configuran las posibilidades y los límites de la propia gestión; y donde se tiene que reconocer que el papel del directivo capacitado puede tener tres grandes caracterizaciones, producto de una visión crítica de los usos del saber, puesto que la competencia es un saber integrador entre el saber cómo y el saber qué⁵, por tanto, la visión crítica habrá de problematizar los usos de las competencias en la gestión en cuanto:

- a) El saber, es una forma de poder
- b) El saber, es una vía de autocrítica y reflexión
- c) El saber, es una legitimación de un *statu quo*
- d) El saber, es un elemento de transformación e innovación

Lo anterior significa que no podemos mantener como investigadores críticos del modelo una visión ingenua o ritual del saber: “*El saber transforma*”, sabemos que cada contexto y cada sujeto son distintos, por tanto no se pretende universalizar la explicación, no obstante, se reconoce el valor de las situaciones constantes que atraviesan diversos escenarios, esas regularidades también permitirán comprender la gestión en las escuelas desde sus actores.

⁵ Desde tal perspectiva hemos considerado que las llamadas competencias, al ser un saber integrador plantean la simetría o asociación entre el “*saber que*” (*Knowing that*) y el “*saber como*” (*Knowing how*). El primero es entendido, (RYLE, 1949: 120) como un saber que se emplea seguido de una oración que menciona un hecho: “*Sé que los niños aprenden con base en la experiencia*”, proposición que puede ser verdadera o falsa. Es entonces un saber proposicional. El segundo, referido al “*saber como*” (*Knowing how*) se usa seguido de un verbo, generalmente infinitivo, que menciona una actividad. El cual se traduce también como un *saber hacer*, o *saber cómo*: saber hacer una planeación estratégica, etc. Ésta, al no ser una proposición, por tanto no puede ser juzgada como falsa o verdadera sino simplemente existe o no.

Entorno metodológico

La propuesta parte inicialmente de una investigación de carácter descriptivo que se divide en tres momentos:

1. Descripción de las características de las escuelas seleccionadas y que son gestionadas por directores que han sido capacitados por el modelo por competencias.
2. Acercamiento etnográfico a los procesos de gestión que realizan los directivos de las escuelas seleccionadas.
3. Aplicación de encuesta y entrevista a maestros y padres de familia de las escuelas seleccionadas para recuperar la evaluación que hacen al desempeño de sus directivos.

Una vez concluida la fase descriptiva se pasará a la fase interpretativa donde se harán cruces entre los tres momentos anteriores, para dar lugar a visiones explicativas que superen la simple descripción (FLICK, U. 2007).

El tercer momento de la investigación consistirá en la elaboración de un informe con tres apartados:

1. Definición de indicadores que inciden en la gestión exitosa de las escuelas.
2. Documento que da cuenta desde una visión etnográfica las características de las escuelas desde sus acciones de gestión.
3. Documento descriptivo- explicativo que incorpora elementos evaluativos de la comunidad escolar respecto a la gestión del directivo.

Por la naturaleza del estudio el procedimiento metodológico responde a una visión epistemológica que busca recuperar y reconstruir los testimonios de los actores educativos que hacen parte de su vida en las escuelas con la observación de cómo se organiza y se toman las decisiones cotidianas, en el quehacer escolar, por parte de los directivos. En este sentido el proceder metodológico también parte de una perspectiva holística del problema educativo que se pretende investigar, que en este caso son las prácticas de gestión de los directivos escolares que han participado en las acciones institucionales de capacitación bajo el modelo por competencias.

Para ello, nuestro interés es acudir a los espacios escolares donde se generan y toman las decisiones por parte de los directivos para conducir sus escuelas, con el fin de garantizar la objetividad y la rigurosidad del trabajo. Las reuniones de trabajo de los

directivos con sus profesores y profesoras serán una unidad de análisis fundamental para evaluar lo siguiente:

1. *¿Cómo desempeña el director tareas que implican la organización, sistematización y dirección de las actividades de la vida escolar, que le permiten optimizar el funcionamiento de la misma?*
2. *¿Cómo lleva a cabo la planeación, organización, dirección y control de las áreas operativas del plantel, de los órganos escolares, de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la escuela?*
3. *¿Cómo asegura la distribución equitativa, manejo eficiente y uso adecuado de los recursos para generar ambientes de aprendizaje de los alumnos y la comunidad escolar?*
4. *¿De qué manera desarrolla tareas para la obtención de recursos que permitan efficientar el trabajo?*
5. *¿Cómo revisa y evalúa a todos los sujetos y áreas del plantel, con el objeto de identificar las necesidades y actuar en función de ellas?⁶*

En un segundo momento se harán entrevistas a profesores y profesoras en las escuelas donde se desempeñan los directivos para conocer sus opiniones con relación a las prácticas de gestión que realizan sus directores o directoras, y poder hacer un cruce de sus testimonios con lo observado en las reuniones de trabajo. El guión de entrevista tomará en cuenta las unidades temáticas del diplomado por competencias y el perfil de egreso que se espera obtener una vez que los directivos cursan este programa. De manera específica el guión considerará lo siguiente: (1) una lista de contenidos derivados del programa de diplomado por competencias, (2) formulación de preguntas que rescaten la experiencia de los informantes sobre la manera en que

⁶ Estas interrogantes se derivan de las cinco competencias que pretende desarrollar el Programa de Formación de Competencias en Directivos (SEP, 2006) C. *Coordinar las actividades del plantel escolar*: A. *Administrar las áreas y recursos del plantel escolar*: G. *Garantizar que los recursos pedagógicos, administrativos y materiales sean aplicados de forma oportuna y eficiente para la generación de ambientes de aprendizaje* P. *Promover la obtención de los recursos pedagógicos, administrativos y materiales de acuerdo a las necesidades de la escuela*. S. *Supervisar las actividades administrativas y pedagógicas del plantel*

se lleva la gestión escolar en sus escuelas. Una vez que se tenga esta información, también se aplicará una encuesta a padres y/o madres de familia para conocer la opinión que tienen con relación a la gestión que realizan los directores y directoras de las escuelas donde tienen a sus hijos e hijas. De acuerdo con Cea (2001), el grado de fiabilidad de una técnica se incrementa en la medida en que la formulación de las preguntas es precisa. Con base en ello se realizarán varios ejercicios hasta lograr el máximo grado de claridad en las preguntas de la entrevista y de la encuesta. Por otra parte se ha pensado en la pertinencia de que las preguntas de la encuesta sean de dos tipos: ítems fijos alternativos e ítems abiertos, siguiendo la propuesta de Cohen y Manion, (2002). Además, porque con el segundo tipo de preguntas se buscará superar las desventajas observadas en las primeras. En cuanto al tipo de cuestionamientos se redactarán preguntas directas e indirectas, el argumento obedece a que sean preferentemente específicas y no generales. Se formularon, también, cuestiones que requieran respuestas con base en los resultados de las entrevistas. Con el propósito de analizar los datos se utilizarán dos herramientas (1) Atlas/ti. Como se sabe el Atlas/ti es un programa de análisis cualitativo de datos con una aplicación reciente, en el campo de la educación, sin que pueda ser reducido a una explicación meramente cuantitativa. Esta herramienta permitirá establecer relaciones entre las observaciones a las reuniones de trabajo y las entrevistas a docentes para construir, de manera inductiva, las primeras categorías interpretativas del trabajo. (2) Posteriormente se aplicará una herramienta de fácil manejo como es el *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Las posibilidades de manejo de análisis de la información con este paquete son amplias, sin embargo, con base en los requerimientos del estudio, se considera adecuado utilizarlo para organizar y clasificar los datos obtenidos en preferentemente en las respuestas de la encuesta, para enseguida realizar el proceso de análisis e interpretación de los resultados y hacer el cruce con la herramienta del *Atlas/ti*.

Como se observa la triangulación en el estudio obedece al uso de tres instrumentos diferentes para recuperar la información y a tres clases de informantes (RAGIN, 2007) que nos permita confirmar y profundizar los datos obtenidos en cada uno de los instrumentos por aplicar. Con los resultados de estos tres instrumentos se espera cumplir los objetivos del estudio.

Muestra:

Se realizará un muestreo aleatorio estratificado para obtener un conjunto representativo de escuelas ubicadas en cuatro regiones, La región Centro, la región Valles, la región Ciénega y la región Altos Sur del estado de Jalisco. El criterio de tomar estas cuatro regiones metropolitanas se debe, entre otras cosas, a que son sedes geográficas de un número importante de escuelas de Educación Básica, además de contar con la posibilidad de tomar el Diplomado por Competencias Directivas, porque este programa se ha ofrecido principalmente en las ciudades mencionadas. Por tanto, la condición para convertir a una escuela en objeto de estudio es que los directivos de estos centros de trabajo es que hubiesen participado en el diplomado por competencias entre 2006 y 2009.

Para seleccionar los centros de trabajo a las cuales se hará la visita y entrevistas al profesorado y la encuesta a madres y/o padres de familia, se hará el recuento de las escuelas a cargo de directivos que cursaron el Programa de Formación de Directivos por Competencias. Con base en ese número se aplicará el criterio de género, antigüedad en el servicio y antigüedad en sus funciones como director o directora. Desde esta perspectiva epistémica, como se puede observar vamos a partir de casos determinados, *i. e.*, considerando las ventajas del muestreo por cuotas y estratégico (CEA, 2001), porque ello responde a los objetivos de la investigación.

El protocolo será el siguiente:

- a) Acudir a las instancias educativas de la SEJ, para presentar el proyecto de investigación y solicitar el permiso correspondiente para visitar las escuelas.
- b) Presentarse a las escuelas seleccionadas y presentar el proyecto de investigación.
- c) Explicar a los informantes las metas a lograr con su participación y de los propósitos a conseguir en el presente estudio.

Finalmente se espera someter los hallazgos de la investigación a tres especialistas que participaron en el diseño del Diplomado en Competencias Directivas con el fin de valorar los resultados.

Hipótesis iniciales que orientan la investigación

Las hipótesis se conciben como guías (base heurística) para delimitar el modo de comprensión en un estudio, (MINK, citado por RICOUER, 2001), al recurrir a la reconstrucción imaginativa para dar cuenta de los resultados en una investigación con perspectiva holística y reflexiva. En otro sentido, para Ragin, (2007), es una conjetura razonada de lo que se espera encontrar en conjunto de pruebas empíricas. Siguiendo sus argumentos lo que se puede constatar es la utilidad que tienen en una investigación, y que desde nuestra perspectiva al definirse, en un estudio como éste, no tienen un carácter fijo, las consideramos más bien como semifijas. Nos hemos planteado en esta investigación dos hipótesis:

La capacitación de los directivos escolares, bajo el modelo por competencias, es una estrategia institucional que brinda herramientas para que los directivos de educación básica mejoren sus prácticas de gestión escolar, en ese sentido se logra una mejora en los procesos enseñanza-aprendizaje de las escuelas donde se desempeñan.

Por otro lado, está la hipótesis contraria: *la capacitación por competencias a directivos de educación básica no está impactando favorablemente en sus prácticas de gestión escolar, al no observarse cambios de mejora en los centros de trabajo.*

Resultados alcanzados y/o esperados

Los productos del estudio serán un indicador para evaluar de qué manera, las políticas institucionales que la Secretaría de Educación Jalisco está impulsando en materia de capacitación, dirigidas a los directivos escolares, mediante el modelo por competencias, y si están alcanzando los resultados esperados.

Por otra parte, se pretende que al evaluar los procesos de capacitación, bajo el modelo por competencias, dirigidos a los directivos escolares de educación básica permitan reconocer qué cambios significativos se están generando en las prácticas de gestión escolar donde se desempeñan estos actores y qué tanto están favoreciendo la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

A partir de la presente investigación pretendemos diseñar un documento sobre indicadores de logro de las políticas de capacitación a directivos mediante el modelo por competencias. También la publicación de las perspectivas y opiniones de los actores educativos de las escuelas dirigidas por directivos capacitados bajo el modelo

por competencias, en cuanto a los logros y la mejora en sus respectivos centros. Así como un documento que describa las características de las escuelas que son dirigidas y gestionadas por directores capacitados en el modelo de competencias.

Los indicadores obtenidos también servirán para dar cuenta si los procesos de capacitación con base en competencias requieren de adecuaciones o es pertinente continuar con la misma estrategia. A su vez permitirán un ejercicio crítico, analítico y reflexivo para replantear el papel y los efectos de las reformas y las estrategias de mejora educativa implementadas desde la secretaría de educación en el estado de Jalisco, sus efectos permitirán un diálogo con otros proyectos y la difusión de los resultados retroalimentaría tesis y nueva producción científica.

Aportes de la investigación a la toma de decisiones

Una de las grandes ventajas de esta investigación es precisamente contar con el aval y el apoyo de la secretaría de educación, quien muestra interés en conocer los resultados y a la vez responder a uno de los grandes retos educativos en la entidad: la formación de directivos y la consecuente mejora de los centros educativos en la entidad.

Si las autoridades educativas reconocen que la nueva gestión estratégica no se logra por decreto, como bien lo ha planteado Ezpeleta (2004: 165), y que la perspectiva de la transformación implica un verdadero cambio en la cultura escolar y el rompimiento de la cultura burocrática de la organización central, entonces la capacitación ofrecida a los directivos escolares, responsables de las escuelas y su funcionamiento, podría ser una manera de hacer la reforma desde la escuela.

Consideramos que las decisiones educativas de la autoridad se fundamentarían en resultados aportados por la investigación, ya que los efectos de la capacitación se traducirán en datos relevantes para evaluar logros. Y los logros, obviamente se reflejarán en mejores resultados de aprendizaje en los alumnos, pero además en escuelas con mayor autonomía, con ello referimos el impacto tanto pedagógico como político de la gestión escolar.

La toma de decisiones podrá tener mayores niveles de racionalidad si ésta se funda en un conocimiento fiable proporcionado por expertos en el campo.

Aportes de la investigación a los temas de la región.

Uno de los grandes temas pendientes en la agenda local es la evaluación de sus políticas a partir de indicadores precisos que describan sus efectos en términos de logros a corto y mediano plazo.

En este sentido, esta investigación al proporcionar resultados de la aplicación de estrategias formativas de los recursos humanos, ya constituye por sí misma un proyecto rentable para valorar la eficiencia de las propuestas de capacitación continua dirigidas a los directores de escuelas básicas en el estado. Permite analizar logros y señalar retos pendientes, así como elementos para reconstruir y replantear el rumbo, la concreción, los efectos y el logro de las reformas educativas implementadas a nivel local.

Al respecto, mucho se ha cuestionado sobre la ineficiencia de las reformas implementadas desde la burocracia estatal, homogénea e indiferente a la diversidad cultural y a la realidad de los contextos escolares (TYACK, 2001), (POPKEWITZ, 2007). Consideramos que más allá de la retórica crítica o contestataria, se tiene que ir construyendo un discurso educativo nuevo fundado en la investigación que dialogue con el diseño de las políticas públicas. Esa cultura del diálogo fundada en la relación investigación educativa y política es la aportación más interesante de este proyecto en ciernes.

Por otra parte, la investigación presente al estar financiada por el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología en el estado de Jalisco, y estar vinculada a una universidad pública, la segunda más importante en México, después de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), habla bien del diálogo entre instituciones que avalan la ciencia y la producción del conocimiento desde la propia universidad, por tanto su difusión y sus resultados garantizan efectos en el sentido de haber sido considerado un proyecto útil a las necesidades prioritarias de la región y resultado de comunidades de producción de conocimiento.

Bibliografía

AGUILAR, Citlalli y Schmelkes (2001). *El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina*. IIPPE-UNESCO. Buenos Aires, Argentina.

CASASSUS, Jesús (2002). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Santiago de Chile, UNESCO.

CEA, D'ANCONA, Ángeles (2001). *Metodología Cualitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid. Ed. Síntesis.

CEPAL-UNESCO (1992). *Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con calidad*. Santiago de Chile. p. 19.

COHEN, Louis y Manion, Lawrence (1990). *Métodos de investigación educativa*. La Muralla S. A., Madrid, España.

EZPELETA, Justa (2004). *Lo institucional de la escuela en las políticas de reforma educativa*. En Tenti, E. (2004) *Gobernabilidad de los sistemas educativos en América Latina*. Buenos Aires: IIPPE-UNESCO.

FLICK, Uwe (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. 2ª Ed. Madrid. Ed. Morata.

GARCÍA, José (2006). El papel de la gestión en México: problemas que lo obstaculizan y sugerencias para mejorarlo. En Rivera Morales y Rivera Ferreiro. (2006) *Organización, gestión y dirección de instituciones educativas*. UPN. México.

MINK, J.S. en Ricoeur, P. (2001). *Teoría de la interpretación*. 4ª. Ed. México. Ed. Siglo XXI.

POPKEWITZ, T. y otros (2007). *El mito de la reforma educativa. Un estudio de las respuestas de la escuela ante un programa de cambio*. México. Editorial Pomares.

RAGIN, Charles (2007). *La construcción de la investigación social*. Trad. Carlos Morales. Bogotá, Siglo del Hombre Editores.

RYLE, Gilbert (1949). *Knowing how and Knowing that*, en Proceedings of the Aristotelian Society, vol. 46

SEJ (2006). *Programa de Formación de Directivos por Competencias*. Guadalajara, Jalisco. México

TYACK, David y Larry C (2001). *En busca de la utopía. Un siglo de reformas de las escuelas públicas*. Fondo de Cultura Económica. México

UNESCO (2002). *Estudio cualitativo de escuelas con resultados destacables de siete países latinoamericanos*. Santiago de Chile. LLECE.