

**La evaluación de las prácticas de gestión escolar de los directores formados en  
competencias: reflexiones en el andar metodológico**

**Autor/es:** VALENCIA AGUIRRE, Ana Cecilia. [anaceciliava@yahoo.com.mx](mailto:anaceciliava@yahoo.com.mx)

NAVA PRECIADO, José María

**Institución de procedencia:** Universidad de Guadalajara/COECYTJAL. Universidad Pedagógica Nacional Unidad 141.

**Eje temático:** Diseños metodológicos de la investigación educativa desde enfoques cuali-cuantitativos

**Palabras clave:** evaluación, directores, gestión escolar, metodología

**Abstract**

El presente trabajo es un avance de una investigación centrado en la evaluación de las prácticas de gestión de los directivos de nivel primaria formados en el modelo por competencias en el estado de Jalisco, cuyo propósito es describir las prácticas de gestión que los directores desarrollan en sus propias escuelas después de haber vivido un proceso formativo en un programa por competencias. Asimismo da cuenta cómo esas acciones implementadas a partir de su formación son valoradas por los actores que componen la comunidad escolar donde se desenvuelven cotidianamente estos directivos; partiendo de que es la propia cotidianidad escolar el mejor escenario para valorar las interacciones del directivo con docentes y padres de familia, ya que en esa *gestión encarnada* se configuran las prácticas que dan rostro a las acciones prácticas del director, por tanto, es el contexto el que permite valorar los efectos de la formación en el desempeño. Así, se pretende dar cuenta de dos propósitos imbricados:

1. ¿De qué manera los directivos de las escuelas primarias, después de haber vivido el proceso de capacitación directiva por competencias, traducen las experiencias formativas en acciones rutinarias al momento de tomar decisiones en sus centros de trabajo? y
2. ¿Cómo dichas acciones son valoradas por los actores que componen la comunidad escolar donde se desenvuelven cotidianamente estos directivos?

Estos planteamientos parten de concebir el contexto como un indicador crucial porque en él se muestran de manera rutinaria las interacciones del directivo con alumnos, docentes y padres de familia. De ahí la importancia de mostrar la *gestión encarnada*, materializada en prácticas cotidianas, porque éstas son las que configuran el rostro diario del trabajo escolar. Por tanto, nuestro interés por el trabajo rutinario de estos directivos, que han concluido su etapa de capacitación, nos lleva a voltear la mirada no sólo a la experiencia que dicen les ha dejado el proceso de actualización sino comprender “las estructuras profundas” (Flick, 2007), que le dan sentido a sus decisiones al estar investidas de significados.

El presente trabajo justifica desde una mirada epistemológica el abordaje metodológico de la evaluación de la gestión en la práctica cotidiana y presenta algunas reflexiones a mitad del camino.

### **Evaluar un Programa Formativo en Competencias para la Gestión de Directivos Escolares**

Generalmente, las formas de evaluar un proceso formativo consisten en recuperar los niveles de satisfacción de los propios usuarios a partir de cuestionamientos como ¿Qué aprendí? ¿Considero que los cursos me permiten cambiar mi práctica? Así como cuestionamientos de naturaleza intrínseca al propio proceso formativo. Sin embargo este trabajo muestra la metodología para evaluar el Programa de Formación en Competencias a partir de las prácticas cotidianas de los directivos, y la valoración que de ellos hacen los propios docentes y padres de familia, o sea su propia comunidad escolar. Así, se pretende dar cuenta de dos preguntas imbricadas:

¿De qué manera los directivos de las escuelas primarias, después de haber vivido el proceso de capacitación directiva por competencias, traducen las experiencias formativas en acciones rutinarias al momento de tomar decisiones en sus centros de trabajo? y

¿Cómo dichas acciones son valoradas por los actores que componen la comunidad escolar donde se desenvuelven cotidianamente estos directivos?

Estos planteamientos parten de concebir el contexto como un indicador crucial porque en él se muestran de manera rutinaria las interacciones del directivo con alumnos, docentes y

padres de familia. De ahí la importancia de mostrar la *gestión encarnada*, materializada en prácticas cotidianas, porque éstas son las que configuran el rostro diario del trabajo escolar. Por tanto, nuestro interés por el trabajo rutinario de estos directivos, que han concluido su etapa de capacitación, nos lleva a voltear la mirada no sólo a la experiencia que dicen les ha dejado el proceso de actualización sino comprender “las estructuras profundas” (Flick, 2007), que le dan sentido a sus decisiones al estar investidas de significados.

Los objetivos de la investigación llevaron a plantear una perspectiva interpretativa del estudio, un andar comprensivo –*Verstehen*– sobre cómo los directivos escolares transitan sus espacios escolares. Esta mirada comprensiva conduce a tomar en cuenta diferentes perspectivas metodológicas que permitieron alcanzar los objetivos del estudio. Por su naturaleza el procedimiento metodológico responde a una visión epistemológica que busca recuperar y reconstruir los testimonios de los actores educativos que tienen sus valoraciones sobre la vida escolar, conocen la escuela, saben cómo se organiza y se toman las decisiones cotidianas por parte de los directivos. En este sentido el proceder metodológico también parte de una perspectiva holística del problema educativo que se pretende investigar, 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, se acudió 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.

### **La mirada teórica**

Una investigación sobre las prácticas de gestión realizada por los directivos de las escuelas primarias, exige una mirada epistemológica que recupere aspectos teóricos y metodológicos, con el propósito de lograr los objetivos propuestos. La teoría al ser una versión sobre cómo se encuentra el mundo a estudiar nos brinda nociones que en un estudio tiene el carácter epistemológico de ser una pre-comprensión, porque se requiere revisarla a la luz de una nueva investigación (Flick, 2007). Dicha pre-comprensión del objeto de estudio, tiene la particularidad de ser un punto de arranque, más tarde cuando se confronta con el material empírico se llega a una comprensión de la realidad, i.e., a nuevos saberes. Por su parte, Galindo, L. (1998) sostiene el argumento de que la teoría es un marco

configurado sobre el objeto de estudio al brindar elementos sobre los saberes compartidos por una comunidad sobre ese punto. Pero además la teoría es:

... el conjunto de supuestos valorativos, ontológicos y epistemológicos-metodológicos que orientan el trabajo de una comunidad académica particular y que le permiten producir investigaciones concretas, algunas de las cuales actúan como “casos ejemplares” (Gándara, M. 1994: 74).

De esta manera, con base en la argumentación de Gándara, M. y en las ideas de Galindo, L. se puede señalar que la teoría existente sobre los directivos escolares logra generar un conjunto de conocimiento base para nuevos estudios. En este punto, también es acertada la posición de Geertz, C. (1991), sobre el papel de la teoría, al sustentar que al ser un entramado conceptual ayuda a explicar una realidad futura. De su argumento se puede inferir lo siguiente: se analiza una realidad al momento de estudiarla, pero enseguida viene la comprensión, pero desde otra dimensión, por eso ya no es igual, porque tiene un nuevo estatus epistemológico, *i.e.*, se hace progresar a la teoría y se presenta a la discusión con nuevos matices. De esta manera interrogantes como: ¿qué se ha dicho sobre los directivos? ¿Para qué se capacitan? ¿Cómo llevan a cabo sus prácticas de gestión? fueron preguntas básicas que dieron origen a una revisión teórica pertinente para iniciar el proceso de investigación. El referente teórico se hubo de articular posteriormente con el referente metodológico, otro aspecto central del que se debe dar cuenta en una investigación.

### **La mirada metodológica**

La población objeto de estudio, se circunscribe a los directores de primaria del estado de Jalisco que participaron y concluyeron el Diplomado en Competencias Directivas durante el año 2009. Con la finalidad de obtener resultados comparativos que reunieran condiciones máximas de contrastación, la muestra de directivos se determinó tomando las 12 regiones que el gobierno del Estado de Jalisco<sup>1</sup> clasifica para sus tareas administrativas, pues para los propósitos del estudio era importante tomar en cuenta la diversidad regional. Después

---

<sup>1</sup> El Gobierno del Estado de Jalisco en 1996 inició la estrategias para definir una nueva regionalización administrativa con el fin armonizar el trabajo de las instituciones y dependencias públicas, potenciando el impacto regional de sus políticas y programas de acción. Dicha estrategia concluye con la demarcación de doce regiones. El establecimiento oficial de la nueva regionalización administrativa se realizó mediante acuerdo del Ejecutivo Estatal de fecha 3 de agosto de 1998.

de analizar el número de directores capacitados, en cada una de las regiones, el grupo de investigación consideró pertinente llevar a cabo el trabajo de campo *–fieldwork–* en aquellas regiones donde se encontraba un mayor número de directivos que habían concluido el Diplomado en Competencias Directivas. Una vez definidas las regiones se discutió la pertinencia de definir las escuelas visitadas, para ello se recurrió al procedimiento del muestreo aleatorio simple. Las escuelas investigadas se presentan en el cuadro 1.

Cuadro 1. Escuelas primarias donde se realizó el trabajo de campo.

<b>Escuela</b>	<b>Región</b>	<b>Municipio</b>
“José Ma. Morelos y Pavón”	Altos Norte	Lagos de Moreno
“Niños Héroes”	Altos Norte	San Isidro Matancillas Mpio. Ojuelos
“Rita Pérez de Moreno”	Altos Sur	Tepatitlán
“Raúl Padilla Gutiérrez”	Altos Sur	Tepatitlán
“15 de Mayo”	Costa Norte	Puerto Vallarta
“Benito Juárez”	Costa Norte	Puerto Vallarta
“Manuel M. Diéguez”	Costa Sur	Tecolotlán
Urbana 754	Costa Sur	La resolana, Mpio. De Casimiro Castillo
“Miguel López de Legaspi”	Costa Sur	Cihuatlán
“Amado Nervo”	La Ciénega	Ocotlán
“Juan Bravo y Juárez”	La Ciénega	Jamay
“Ramón Corona”	La Ciénega	Ojo de Agua, Mpio. Atotonilco
“Francisco González Bocanegra”	Centro	Guadalajara
“José María Luis Mora”	Centro	Guadalajara
“Irene Robledo García”	Centro	Guadalajara
“Agustín Yáñez”	Centro	Guadalajara

“Club de Leones 7”	Centro	Guadalajara
“Sebastián Allende”	Centro	Guadalajara
“Alberto Orozco Romero”	Centro	Guadalajara
“Emiliano Zapata”	Centro	Guadalajara
“Sara Robert”	Centro	Guadalajara
“Expropiación Petrolera”	Centro	Tlaquepaque
“José Clemente Orozco”	Centro	Tlaquepaque
“Idolina Gaona Ruiz”	Centro	Zapopan

### **Los instrumentos**

Para la primera visita se diseñó un instrumento con la finalidad de describir el personal docente y las condiciones materiales de las escuelas y sus alrededores. La confección del instrumento contempló cuatro aspectos: a) entorno escolar; b) infraestructura y condiciones de la escuela; c) personal docente. Posteriormente se confeccionó el guión de entrevistas que se aplicó a los profesores de 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, así como con el punto de vista de los padres de familia. El guión de entrevista tomó en cuenta las unidades temáticas del Diplomado en Competencias Directivas y el perfil de egreso de los directivos que concluyen el programa. De manera específica el guión consideró lo siguiente: (1) una lista de contenidos derivados del programa de diplomado por competencias, (2) formulación de preguntas que rescatan la experiencia de los informantes relacionadas con la gestión escolar en sus escuelas. Las razones de aplicar estos instrumentos obedeció, entre otras cosas, a que la entrevista era pertinente para recabar información más amplia y profunda pero con cierto criterio de especificidad (Flick U., 2007) sobre la evaluación que tienen los profesores acerca de las prácticas de gestión de sus directivos. De acuerdo a este propósito el guión contó con preguntas abiertas y semiestructuradas. Para conocer la opinión de los padres y/o madres de familia relacionada con la gestión de los directores o directoras de las escuelas donde tienen a sus hijos e hijas, se pensó en la encuesta como una tercera técnica. 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 realizaron varios ejercicios hasta lograr el máximo grado de claridad en las preguntas del cuestionario. Para elaborarlo también se consideraron los contenidos de las unidades temáticas del Diplomado en Competencias Directivas. En el caso de los padres de familia se optó por el cuestionario por ser un instrumento práctico para recuperar opiniones estandarizadas de un mayor número de investigados. El cuestionario estuvo estructurado por ítems fijos alternativos siguiendo la propuesta de Cohen y Manion, (2002). En cuanto al tipo de cuestionamientos se redactaron preguntas directas e indirectas, el argumento obedeció a que fueran preferentemente específicas y no generales.

### **Descripción de la aplicación de los instrumentos**

Una vez afinados los instrumentos se llevó a cabo su aplicación en las escuelas seleccionadas, buscando que estuvieran representados los puntos de vista de los profesores y padres de familia, el propósito era considerarlos como parte del colectivo escolar del que forman parte más que reducir su evaluación a un punto de vista particular (Cea, D'ancona, A. 2001). Con base en los objetivos de la investigación se aplicó el procedimiento siguiente: i) se visitó, por el equipo de investigación, las escuelas seleccionadas para conocer sus condiciones materiales y ambientales, i.e., se hizo el retrato de las escuelas. ii) Posteriormente se asistió a las escuelas para aplicar la encuesta a los padres de familia y entrevistar a los profesores. En algunos casos la aplicación de estos se llevó a cabo en tres visitas, con la autorización educativa correspondiente. La recuperación de la información del instrumento aplicado a los padres de familia obedeció a estrategias diferentes. En algunas de ellas se aprovechó la presencia de los padres de familia al ingreso o bien a la salida de clases. En otras escuelas se pidió al director que los convocara para poder hacerlo. La estrategia para recuperar la información entre los docentes fue platicar con ellos y darles a conocer los propósitos del estudio en términos generales. Enseguida se hizo la invitación a quien estuviera interesado en participar de manera voluntaria en la entrevista.

### **Análisis de la información**

Para el análisis de la información se utilizaron procedimientos de tipo cuantitativo (1) y cualitativo (2). Se recurrió a las ventajas de estos dos procedimientos, entre otras razones

porque se sabe de las limitaciones epistemológicas surgidas en las investigaciones educativas cuando se reduce la realidad únicamente a una perspectiva (Cook, T.D. y Reichardt, 2000). Una primera tarea fue describir las características generales de las escuelas donde laboran los directivos y dar cuenta de sus condiciones materiales y ambientales, así como de su estructura organizativa.

Los resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia y las entrevistas a los profesores se analizaron con base en una metodología comprensiva para poder construir las categorías interpretables, con base en el dato empírico, y dar cuenta de cómo estos actores escolares establecen sus juicios acerca de la manera en que sus directores realizan las prácticas de gestión escolar. Como se observa se busca establecer un *continuum* entre el dato y su interpretación y viceversa. Por tanto, la triangulación metodológica le da rigor al programa de investigación y permite dar cuenta de los procesos y los resultados encontrados en cada uno de los momentos del trabajo de campo (Cook, T.D. y Reichardt, 2000).

De manera específica en el análisis de los datos se utilizaron 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 permitió establecer relaciones entre las observaciones a las reuniones de trabajo y las entrevistas a docentes para construir, de manera inductiva, las categorías interpretativas del trabajo. (2) Para sistematizar los resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia se aplicó 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 consideró adecuado utilizarlo para organizar y clasificar los datos obtenidos 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

aplicados. Con los resultados de estos tres instrumentos se ordena la información que se presenta en el apartado de resultados.

Es importante mencionar que en cada una de las etapas del desarrollo de la investigación se contó con el apoyo de una especialista que participó en el diseño del Diplomado en Competencias Directivas, y un profesor que funge como tutor en la capacitación de los directivos. Los dos profesores se unieron al grupo de trabajo y en todo momento fueron parte del equipo de investigación, esta medida fue pertinente, porque permitió triangular los resultados con actores que toman decisiones en la implementación del programa.

### **Reflexiones a mitad del camino**

Ante las dos preguntas iniciales que dieron pie a este trabajo podemos afirmar que los primeros hallazgos permiten afirmar que el contexto, espacio concreto donde se desarrolla la cotidianidad de los actores, es básico para el desarrollo de la aplicación de las competencias esperadas en estos cursos formativos, ya que ahí se dan prioridades y relevancias que el propio directivo ante su comunidad suele valorar en la aplicación de sus competencias.

A su vez, los actores en sus contextos también valoran las acciones de sus directivos de manera diferenciada; pues a pesar de que para los profesores de cada escuela es relevante la comunicación en la gestión, estas se valoran de manera diferenciada en: 1. la función de las tareas de coordinación de la escuela; 2. El trato hacia los docentes; 3. La aplicación de las normas. 4. Las tomas de decisión cotidiana. Así vemos que tres profesores entrevistados en una de las escuelas revelan:

“Todo el tiempo el director nos ha tomado en cuenta es por eso que creemos que la escuela funciona bien, porque somos un equipo de trabajo.” (Profesor 1, E.A. S.1)

“El director nos presenta los problemas y todos les damos una solución.” (Profesor 2, E.A. S.1)

“Al presentar mi plan de trabajo el director nos da consejos para mejorarlo” (Profesor 3, E.A. S.1)

“Siempre nos motiva con pláticas y reconocimiento moral” (Profesor 1, E.A. S.1)

En otra de las escuelas, que pertenece a la misma zona y comparte un contexto socioeconómico del mismo nivel, los maestros viven el polo opuesto pues sus opiniones señalan:

“Cada vez vemos menos a la directora, ahorita ni está en la dirección” (Profesor 1, E.A. S.2)

“Nos enteramos de problemas sólo cuando viene la inspectora” (Profesor 2, E.A. S.2)

“La directora no le da seguimiento a los problemas generales de la escuela” (Profesor 3, E.A. S.2)

En este último contexto, son los mismos docentes los que cuestionan el saber del directivo al señalar: “*si ella ha tomado tantos cursos y ha tomado tantos diplomados debería de saber más cosas*” (Profesor 2, E.A. S.2).

Así podemos advertir que la relación entre las variables *formación en competencias-gestión*, queda abierta en esta investigación y a partir de las situaciones observadas permiten comprender la complejidad de esa relación. Éstas merecen un marco analítico de referencia que permita justificar su abordaje y ser congruente con los procesos metodológicos llevados a cabo, tarea aún pendiente. La explicación, aun en ciernes, apunta hacia una lógica situacional, pues la vamos conformando desde el diálogo con los datos y las tesis explicativas, generando una comprensión del fenómeno que habrá de problematizar los usos de las competencias en la gestión en las escuelas.

## **Bibliografía**

- Cea D'ancona, Á. (2001). *Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Ed. Síntesis.
- Cohen y Manion. (2002). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: Ed. Muralla.
- Cook T.D. y Reichardt. (2000). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. 4ta. Ed. Madrid: Ed. Morata.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. 2ª. Ed. Madrid: Ed. Morata.
- Mardones y Ursúa. (1999). *Filosofía de las Ciencias Humanas y Sociales*. México: Ed. Coyoacán.
- Galindo, L. (1998). *Sabor a ti. Metodología cualitativa en investigación social*. Xalapa: Ed. Biblioteca Universidad Veracruzana.
- Gándara, M. (1994). Consecuencias metodológicas de la adopción de una ontología de la cultura: una perspectiva desde la arqueología. En Jorge González. *Metodología y Cultura*. México: Ed. Gedisa.
- Geertz, C. (1991). *La interpretación de las culturas*. México: Ed. Gedisa.
- Ragin, Ch. (2007). *La construcción de la investigación social*. Bogotá. Ed: Siglo de Hombre Editores.

