

## EVALUACIÓN POR ESTÁNDARES DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN SECUNDARIA

**Silvia Margarita Araiza Mendoza\***

**Ramiro Magaña y García\*\***

**Lourdes Elizabeth Carrillo Vargas\*\*\***

**SÍNTESIS:** La dirección escolar ha cobrado suma importancia en los nuevos modelos de gestión introducidos en las últimas reformas educativas a nivel global. En México, la última de ellas ha puesto énfasis en la educación básica basada en competencias, modelo que implica una gestión escolar con referentes en estándares de desempeño, en el cual queda involucrada, entre otros campos, la función de los directivos.

En la presente investigación se evalúa la gestión de directivos de escuelas secundarias federalizadas del estado de Chihuahua a partir de ocho estándares, considerando cuatro niveles de desempeño. Es una investigación con metodología cuantitativa. En la primera parte se presenta un estudio descriptivo de los resultados de la evaluación por estándares. En la segunda, un análisis correlacional entre estándares y de estos con último nivel de estudios cursados y antigüedad en el servicio de directivos. El instrumento de acopio de información obtuvo un índice de confiabilidad de 0,810 en la prueba Alfa de Cronbach. Se seleccionó una muestra representativa, estratificada por modalidad y región, de 46 escuelas en las que se aplicaron encuestas a personal docente, de apoyo y directivo.

Los resultados muestran que los directivos se encuentran en promedio en un nivel de desempeño bueno, aunque con algunas limitaciones. Los estándares con más altas evaluaciones fueron Liderazgo efectivo y Comunicación del desempeño, y el más bajo, Redes escolares. La correlación de Pearson entre los resultados de estándares con antigüedad en el servicio y último nivel de estudios cursados resultó casi nula y no significativa.

**Palabras clave:** competencias directivas; estándares; secundaria.

---

\* Investigadora en el Departamento de Investigación Educativa, Dirección de Educación Media y Terminal, Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, México.

\*\* Investigador en el Departamento de Investigación Educativa, Dirección de Educación Media y Terminal, Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, México.

\*\*\* Jefa del Departamento de Investigación Educativa, Dirección de Educación Media y Terminal, Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, México.

### **AVALIAÇÃO POR NÍVEL DA GESTÃO DIRETIVA NO ENSINO SECUNDÁRIO**

**SÍNTESE:** A direção escolar assumiu um papel importante nos novos modelos de gestão introduzidos nas últimas reformas educativas em nível global. No México, a última delas chamou a atenção para a educação básica baseada em habilidades, modelo que implica uma gestão escolar com referentes em padrões de desempenho, no qual vê-se envolvida, entre outras áreas, a função dos diretores.

Na presente pesquisa, avalia-se a gestão de diretores de escolas secundárias federais do estado de Chihuahua a partir de oito padrões, considerando quatro níveis de desempenho. Trata-se de uma pesquisa com metodologia quantitativa. Na primeira parte apresenta-se um estudo descritivo dos resultados da avaliação por padrões estabelecidos. Na segunda, uma análise que correlaciona padrões e destes com o último nível de estudos cursados e antiguidade em direção. O instrumento de coleta de informação obteve um índice de confiabilidade de 0,810 na prova Alfa de Cronbach. Selecionou-se uma amostra representativa, estratificada por modalidade e região, de 46 escolas nas quais se aplicaram pesquisas ao pessoal docente, de apoio e diretores.

Os resultados mostram que os diretores se encontram, em média, em um nível de bom desempenho, embora com algumas limitações. Os padrões com mais altas avaliações foram Liderança efetiva e Comunicação da habilidade, o mais baixo. Redes escolares. A correlação de Pearson entre os resultados de padrões com antiguidade no serviço e último nível de estudos cursados resultou quase nula e não significativa.

**Palavras-chave:** habilidades diretivas; padrões; secundária.

### **EVALUATION FOR STANDARDS IN MANAGERMENTS IN HIGH SCHOOL**

**ABSTRACT:** The school management has become key importance in the new management models introduced in the last global educational reforms. In Mexico, the last one of them has emphasized in basic education based in competences, a model which involves a school management with modals related in performance standards, in which remains involved, in such areas as the managers functions. In the present investigation we valuate the directors managements in federalized higschools in the state of Chihuahua introduced as for eight standards, considering four performance levels. It is a quantitative methodology investigation. In the first part a descriptive study of the results of the standard evaluation has been presented. In the second, a correlational analisys between standards and of the latter with high level of studies taken and seniority in the managers service. The instrument for information collection obtained a reliability index of 0,810 in the Cronbach Alpha test. A representative sample was taken, stratified by modality and region, of 46 schools in which were applied surveys to educational, support and management personnel. The results show that the managers are on average in a good performance level, but with some limitations. The standards with the most high evaluations were «Effective leadership», and the lowest one, «School network». The Pearson correlation between the standards results with seniority in the service and the last studies level completed was almost nill or not significative.

**Keywords:** managers competences; standards; high school.

## 1. INTRODUCCIÓN

En México el concepto de *gestión escolar* cobra auge a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) que reconoce a la escuela como centro del sistema educativo. La función directiva, hasta entonces enfocada en la administración escolar, sufre una transformación: el nuevo modelo de gestión escolar la ubica en el plano de la gestión pedagógica sobre la gestión administrativa (SEP-SNTE, 1992).

El establecimiento de estándares de competencia fue uno de los acuerdos de la Alianza para la Calidad de la Educación, particularmente en cuanto a la función directiva. El compromiso de establecer los estándares se instituyó para el ciclo escolar 2008-09 (GOBIERNO FEDERAL-SNTE, 2008), aunque recién en 2010 se establece la definición de los estándares de competencia de la gestión escolar para la educación básica (SEP, 2010b).

### 1.1 PROBLEMA

La función directiva es fundamental para la vida escolar porque de ella dependen la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela y que los alumnos obtengan los resultados académicos esperados.

El criterio aplicado para otorgar el cargo de director de escuela en educación básica es la puntuación escalafonaria, sistema basado en la asignación de puntos a aspectos como: fichas escalonarias, preparación académica y producción literaria. En tales factores no se incluye una evaluación en competencias para la gestión escolar, y después de la asignación de plazas tampoco se contempla la capacitación en dicha área; por ello, directores y subdirectores suelen iniciar su función sin preparación previa para la misma, basados únicamente en instrucciones del supervisor, observaciones que han realizado de otros directivos y el sentido común (AGUILERA, 2011).

Este hecho, aunado a la continua rotación de directivos en las escuelas, representa un problema para la conformación y continuidad de proyectos escolares que permitan avances significativos hacia una educación de calidad.

Buscando aportar en el conocimiento del desempeño de los directivos de educación secundaria ante el desafío de una gestión que tiene como referente los estándares de la función directiva, el Departamento de

Investigación Educativa (DIE) de la Dirección de Educación Media y Terminal (DEMyT) de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH) se planteó el reto de implementar un proyecto de investigación relativo a la función del equipo directivo en secundarias federalizadas del estado de Chihuahua.

### 1.2 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es el de conocer el estado actual de la gestión directiva en secundarias federalizadas del estado de Chihuahua, en el marco de los estándares de desempeño y su correlación con la antigüedad en el servicio y último nivel de estudios cursados.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Conocer el nivel de desempeño de los directivos en ocho estándares de la gestión directiva.
- Identificar por modalidad y región los estándares en los cuales los directivos alcanzaron los niveles más altos y más bajos.
- Analizar la correlación entre los ocho estándares de la gestión directiva.
- Analizar la correlación entre la evaluación del desempeño de los directivos en base a estándares, con su antigüedad en el servicio y máximo nivel de estudios cursado.

102

### 1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A fin de guiar y organizar la investigación, se plantearon las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es el nivel de desempeño de los directivos en ocho estándares de la gestión directiva?
- ¿Cuáles son los estándares en los cuales los directivos alcanzaron los niveles más altos y más bajos, por modalidad y región?
- ¿Cuáles son los rasgos sobresalientes de la correlación entre los ocho estándares de la función directiva?

- ¿Cuáles son los rasgos sobresalientes de la correlación entre la evaluación del desempeño de los directivos en base a estándares, con su antigüedad en el servicio y el máximo nivel de estudios cursados?

## 2. REFERENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS

Para comprender de dónde surgen los estándares de competencia, en pro de una educación de calidad caracterizada por ser eficiente, eficaz, pertinente, relevante y equitativa, más allá de las exigencias de organismos internacionales, es menester volver la vista hacia las teorías de la administración.

### 2.1 TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Entendemos por *administración* la conducción racional de las actividades de las organizaciones, ya sea con o sin ánimo de lucro. Al hablar de organizaciones se incluyen tanto las privadas como las públicas, ya que en ambas planificar, organizar, estructurar y controlar todas las actividades son acciones imprescindibles de su administración. De igual manera, en ambas es necesario definir estrategias, efectuar diagnósticos de las situaciones, evaluar recursos, planificar sus aplicaciones, resolver problemas y conducirlos a una situación de innovación y competitividad (GABIOLA, SÁNCHEZ y DE LA ANTONIA, 2013).

Considerando únicamente los eventos más sobresalientes, es posible afirmar que las teorías de la administración han recorrido una trayectoria que comienza por Smith (Inglaterra) en el siglo XIX, con sus explicaciones de los cambios en las dinámicas de organización de empresas y las funciones de los directivos a partir de la Revolución industrial; sigue a principios del siglo XX con tres contemporáneos: Taylor (Estados Unidos), con su teoría sobre la administración científica; Fayol, con su teoría clásica de la administración y con Weber (Alemania), con el modelo de organización burocrática, basada en su teoría de organización social y económica; continúa con Mayo (Estados Unidos), quien desarrolló la llamada Escuela de Relaciones Humanas, y con Demming y Jurán, después de la Segunda Guerra Mundial, como precursores del modelo de calidad, al cual adhirieron Feigenbaum, Crosby e Ishikawa aportando ideas complementarias; y llega finalmente hasta nuestros días con el modelo de administración para la calidad total. En la década de 1960 surge la teoría general de sistemas, con Katz y Kahn, y la teoría de las contingencias, llamada también enfoque situacional, con Mintzberg, las cuales, de una u otra manera, son consideradas en la aplicación de los modelos de calidad.

Se presentan a continuación algunos de los aspectos de las teorías consideradas en el análisis de resultados de la presente investigación.

### *2.1.1 Demming y Jurán. Modelo de calidad*

Después de la Segunda Guerra Mundial, principalmente en Estados Unidos y Japón, surgieron los modelos administrativos enfocados en la calidad, los cuales continúan vigentes y en desarrollo. Los primeros teóricos de este enfoque fueron Demming y Jurán, quienes revolucionaron la administración de las empresas al sostener que la resistencia cultural era el principal obstáculo a vencer en la búsqueda de calidad, no solo en los productos finales sino también en los procesos. Ante ello, Jurán propone un enfoque de gestión con tres componentes: planificar la calidad, controlar el proceso de calidad y mejorar la calidad.

En el último componente, Jurán plantea algunas medidas que parten de crear conciencia en todos los involucrados en la organización sobre la necesidad y las oportunidades de mejorar, crear planes y establecer metas para la mejora, la capacitación necesaria, la comunicación de resultados, el éxito y la motivación.

104

### *2.1.2 Katz y Kanh. Teoría de sistemas*

La teoría de sistemas, desarrollada en la década de los años sesenta del siglo XX por Katz y Kanh, considera a la organización como un sistema abierto en interdependencia permanente con el entorno, al cual influye y por el cual es influida.

### *2.1.3 Mintzberg. Teoría de las Contingencias o del Enfoque Situacional*

La teoría de las contingencias o del enfoque situacional, cuyo principal exponente fue Mintzberg, se establece que no existe una mejor manera de administrar que funcione para todas las organizaciones sino que las estructuras y sistemas deberán desarrollarse en función de las características propias de los intereses de la organización –reflejados en la misión y visión– y del medio en que operan. Dichas características diferenciales se consideran variables contingentes.

Regresando al asunto de la educación básica en México, en la gestión directiva podemos observar el reflejo de los modelos de administración

expuestos. Además del surgimiento del Programa de Escuelas de Calidad (PEC) y el movimiento de planeación estratégica institucional, se introduce el concepto de calidad con el uso indiscriminado de indicadores de resultados como aprovechamiento escolar, eficiencia terminal y exámenes estandarizados, y eventualmente se fue avanzando a procesos, de tal manera que con la implementación de los consejos técnicos escolares (CTE), bajo una nueva modalidad, se observa que los rasgos planteados como normalidad mínima en la escuela son evidencias de un enfoque hacia la mejora de la calidad del servicio en ambos aspectos: procesos y productos. A través del CTE se promueve una gestión directiva que favorezca la participación comprometida de todos los actores del hecho educativo en la definición de metas y estrategias de mejora, así como en la implementación y evaluación de las mismas.

Al hablar de competencias y estándares, y de estos relacionados con la función directiva, es imprescindible partir de una conceptualización básica de tales términos, los cuales se desprenden a su vez del concepto de calidad.

### 3. CALIDAD, COMPETENCIAS Y ESTÁNDARES

#### 3.1 CALIDAD

La calidad de la educación toma relevancia a partir de la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos en Jomtien (UNESCO, 1990) en cuyo artículo 3.º se declara que:

La educación básica debería proporcionarse a todos los niños, jóvenes y adultos. Para este fin, habría que aumentar los servicios de educación básica de calidad y tomar medidas coherentes para reducir las desigualdades (párrafo 1).

La prioridad más urgente es garantizar el acceso y mejorar la calidad de la educación para niñas y mujeres y suprimir todo obstáculo que impida su participación activa. Es imperativo eliminar todos los estereotipos sobre los géneros en educación (párrafo 3).

En México se reconoce oficialmente que la calidad de la educación básica es deficiente, lo cual da lugar a la firma del ANMEB, cuyo propósito fundamental es elevar la calidad de la educación pública (SEP-SNTE, 1992).

A partir de entonces, diversos documentos, tanto oficiales como de investigadores educativos, han presentado conceptos de calidad aplicados a la educación. Schmelkes (1995) plantea que la calidad educativa debe entenderse como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación

democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes.

Para Latapí (1996), la calidad es la concurrencia de cuatro criterios: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macroplaneación, mientras que en el plano micro, la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno y culmina en la actitud de este ante el aprendizaje.

En cuanto al PEC, en sus lineamientos establece que una escuela de calidad es aquella que asume en colectivo la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de sus alumnos, donde todos se comprometen con la mejora continua de los procesos y de los resultados educativos, constituyéndose en un centro seguro y útil a su comunidad.

### 3.2 COMPETENCIAS

Diversos autores que abordan el tema de competencias coinciden que tal concepto surgió en el ámbito laboral (MORENO, 2010; VOSSIO, 2001), al igual que en el caso de los conceptos antes mencionados de estándares y calidad.

106

En cuanto al significado conceptual de competencia, Moreno (2010) establece que es una polisemia en la que coinciden la vertiente gerencial empresarial, la sociología del trabajo de McClelland, la competencia lingüística de Chomsky, el cognitivismo de Piaget, las competencias económicas de los clásicos y neoclásicos, los evolucionistas tecnológicos y la teoría neoinstitucional, llegando a la formulación de un individuo competente, un ser apto o capaz de hacer. Al extender dicho concepto a la educación, el currículo educativa que lo estructura conlleva conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas, y actitudes tendientes hacia un fin.

### 3.3 ESTÁNDARES

Diversos investigadores coinciden en que el concepto de estándar, al igual que el de competencias, surge en el campo laboral para poco después hacerse extensivo al ámbito de los servicios, entre los cuales está incluido el educativo.

Para la Real Academia Española, *estándar* –del vocablo inglés *standard*– es lo que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia (RAE, 2001). Para el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de

Competencias Laborales (CONOCER), los estándares de competencia son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para que una persona realice cualquier actividad productiva, social o de gobierno, con un nivel de alto desempeño (SEP-CONOCER, 1999).

En cuanto a la UNESCO (1997), establece que son constructos teóricos de referencia útiles para llevar adelante acciones en algún ámbito determinado. Ravitch (1995) especifica que un estándar es tanto una meta (lo que debiera hacerse) como una medida de progreso hacia esa meta (cuán bien fue hecho). Todo estándar significativo ofrece una perspectiva de evaluación realista; si no hubiera modo de saber si alguien está en realidad cumpliendo con el estándar, no tendría ningún valor o sentido. Por lo tanto, cada estándar real está sujeto a observación, evaluación y medición.

#### 4. FUNCIÓN DIRECTIVA

La función directiva en el nivel de secundaria pública quedó definida desde 1982 en los acuerdos oficiales 97 para las secundarias técnicas (SEP, 1982a) y 98 para las secundarias generales (SEP, 1982b).

Al analizar los acuerdos 97 y 98 a la luz del nuevo modelo de gestión escolar planteado por el PEC (SEP, 2010a) resalta el hecho de que en ellos se enfatiza una gestión directiva de tipo verticalista, con una marcada jerarquización en la toma de decisiones, enfatizándose el trabajo individualista, mientras que el nuevo modelo promueve el trabajo colaborativo, de búsqueda de consensos, de liderazgo compartido, de innovación y de mayor autonomía escolar.

107

##### 4.1 MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se realizó con metodología cuantitativa. En la primera parte se presenta un estudio descriptivo de los resultados de la evaluación por estándares. En la segunda se ofrece un análisis correlacional entre estándares, y de estos con el último nivel de estudios cursados y la antigüedad en el servicio de directivos.

El instrumento de acopio de información fue piloteado entre el personal de dos escuelas, obteniéndose un índice de confiabilidad de 0,810 en la prueba Alfa de Cronbach.

Se seleccionó una muestra de 46 escuelas secundarias federalizadas del estado de Chihuahua. La muestra es estratificada y proporcional a dos modalidades: general y técnica –aunque en los resultados se analizaron por separado las secundarias federales para trabajadores incluidas en la modalidad de generales–, y a las cuatro regiones de la entidad: norte, centro, sur y serrana.

En cada escuela se aplicó la encuesta en dos vertientes: autoevaluación de directivos y evaluación del personal docente y no docente a directivos. Los resultados de las encuestas se procesaron a través de SPSS Statistics.

Los estándares evaluados fueron: Liderazgo efectivo, Clima de confianza, Compromiso de enseñar, Decisiones compartidas, Planeación institucional, Autoevaluación institucional, Comunicación del desempeño y Redes escolares.

La evaluación se dio en un rango de cuatro niveles de desempeño por estándar: 4. Óptimo, estándar o referente; 3. Bueno. Con algunas limitaciones; 2. Bajo. Con muchas limitaciones, y 1. Muy bajo. Con agudas limitaciones.

### 4.2 RESULTADOS

Los resultados se plantean en tres apartados: Descripción de la muestra, Estadísticos de la muestra y Correlación de variables. En cada apartado se presentan los datos más relevantes del mismo.

#### 4.2.1 Descripción de la muestra

En la distribución de la muestra por modalidad de las escuelas, la cantidad de personal encuestado en secundarias generales y técnicas –predominantes en el nivel– es casi equivalente y notablemente mayor que el de las secundarias para trabajadores, en cuyo caso se trabajó con las tres existentes. En la distribución por región se aplicaron mayor número de encuestas en las regiones centro y norte cuidando la proporcionalidad. En la distribución por género predominan las mujeres.

Entre los encuestados, el máximo nivel de estudios cursados oscila desde secundaria hasta doctorado, predominando licenciatura (56,13%) y posgrado (21,78%). En cuanto a la función, 52,96% eran docentes, 31,23% directivos y 15,81% personal de apoyo. Con respecto a la antigüedad, la distribución se dio en el rango de 0 a 43 años.

Entre los directivos resalta que el 72,34% son hombres y el 27,66% mujeres; 40,43% solo tienen licenciatura terminada mientras que el resto tiene posgrado: 51,06% maestría y 8,51% doctorado. Con respecto a los años de servicio, van de 13 a 43.

#### 4.2.2 Estadísticos de la muestra

Los resultados de la investigación muestran que el valor de las medias aritméticas en los ocho estándares evaluados osciló en torno al nivel 3, lo cual implica que los directivos tienen buenos desempeños en los aspectos considerados, aunque con algunas limitaciones. Los dos estándares con mayores promedios fueron Liderazgo efectivo (3,26) y Comunicación del desempeño (3,23), situándose con ello como los desempeños de la función directiva que más se aproximan al nivel óptimo o estándar. En el otro extremo, los estándares con menor estimación resultaron ser Autoevaluación (2,96) y Redes escolares (2,83). Podemos observar estos resultados en el cuadro 1.

**CUADRO 1**  
**Estadísticos descriptivos de los estándares evaluados**

Estándar	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
I. Liderazgo efectivo	504	1	4	3,26	0,694
II. Clima de confianza	506	1	4	3,05	0,725
III. Compromiso de enseñar	506	1	4	3,15	0,765
IV. Decisiones compartidas	506	1	4	3,14	0,748
V. Planeación institucional	506	1	4	3,15	0,767
VI. Autoevaluación institucional	505	1	4	2,96	0,779
VII. Comunicación del desempeño	506	1	4	3,23	0,737
VIII. Redes escolares	506	1	4	2,83	0,844

FUENTE: Elaboración propia a partir de información obtenida de la aplicación de instrumentos en la presente investigación (ARAIZA, MAGAÑA y CARRILLO, 2013).

Al agrupar los datos por modalidad, los directivos de las secundarias para trabajadores fueron los mejor evaluados en todos los estándares. En cuanto a las medidas de dispersión, se aprecia que los menores índices surgieron también en esta modalidad, lo cual indica que las opiniones expresadas por el personal de esas escuelas fueron más homogéneas que en las otras.

En el agrupamiento por región, la zona norte obtuvo los mejores resultados en todos los estándares evaluados, excepto en «Autoevaluación institucional», ubicándose en todos por encima de 3 de promedio.

### 4.2.3 Correlación de variables

Para conocer la relación que existe entre las variables se recurrió al coeficiente de correlación de Pearson. Las correlaciones entre las variables evaluadas fueron todas positivas, en un rango que va desde 0,373 hasta 0,578, ubicándose en los niveles de muy bajo o bajo nivel de asociación, tal como puede observarse en el cuadro 2. En todos los pares de variables asociados la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Las tres asociaciones con coeficientes más altos fueron Planeación institucional con Autoevaluación (0,578), Liderazgo efectivo con Planeación institucional (0,561) y Autoevaluación con Comunicación del desempeño (0,549).

**CUADRO 2**  
**Correlación de Pearson entre estándares evaluados**

Indicadores	Estándares	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Correlación	I	1	0,491	0,490	0,507	0,561	0,523	0,500	0,387
Sig. (bilateral)	Liderazgo efectivo		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Correlación	II	0,491	1	0,511	0,491	0,456	0,414	0,427	0,373
Sig. (bilateral)	Clima de confianza	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Correlación	III	0,490	0,511	1	0,460	0,511	0,547	0,515	0,387
Sig. (bilateral)	Compromiso de enseñar	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Correlación	IV	0,507	0,491	0,460	1	0,510	0,453	0,498	0,431
Sig. (bilateral)	Decisiones compartidas	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
Correlación	V	0,561	0,456	0,511	0,510	1	0,578	0,549	0,517
Sig. (bilateral)	Planeación institucional	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
Correlación	VI	0,523	0,414	0,547	0,453	0,578	1	0,552	0,421
Sig. (bilateral)	Autoevaluación institucional	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
Correlación	VII	0,500	0,427	0,515	0,498	0,549	0,552	1	0,460
Sig. (bilateral)	Comunicación del desempeño	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
Correlación	VIII	0,387	0,373	0,387	0,431	0,517	0,421	0,460	1
Sig. (bilateral)	Redes escolares	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

FUENTE: Elaboración propia a partir de información obtenida de la aplicación de instrumentos en la presente investigación (ARAIZA, MAGAÑA y CARRILLO, 2013).

En las correlaciones de género, años de servicio y último grado de estudios cursados de los directivos con respecto a su autoevaluación y a la evaluación que de ellos realizó su personal, todas ellas son casi nulas y no significativas como se observa en el cuadro 3.

## CUADRO 3

**Correlación de Pearson entre autoevaluación y evaluación con respecto a género, años de servicio y último nivel de estudios cursado por directivos**

Correlación	Coefficiente	Asociación	Significancia	Grado de significancia
Género del directivo - autoevaluación	0,053	Casi nula	0,721	No significativa
Género del directivo - evaluación del personal	-0,015	Casi nula	0,922	No significativa
Años de servicio - autoevaluación	0,184	Casi nula	0,216	No significativa
Años de servicio - evaluación del personal	0,082	Casi nula	0,586	No significativa
Máximo nivel de estudios del director - autoevaluación	-0,057	Casi nula	0,701	No significativa
Máximo nivel de estudios del director - evaluación del personal	-0,075	Casi nula	0,619	No significativa

FUENTE: Elaboración propia a partir de información obtenida de la aplicación de instrumentos en la presente investigación (ARAIZA, MAGAÑA y CARRILLO, 2013).

## 5. CONCLUSIONES

Los resultados muestran que los directivos se ubican en promedio en el nivel 3. Ello revela que, en general, el desempeño es bueno pero con algunas limitaciones, las cuales pueden ser superadas con capacitación específica en competencias directivas y una verdadera descarga administrativa que les permita atender prioritariamente lo importante y no lo urgente.

El hecho de que los estándares mejor evaluados sean Liderazgo efectivo y Comunicación del desempeño permite suponer que es reconocido en los directivos una tendencia en su trabajo hacia la generación de consensos, buena organización, apoyo a los proyectos surgidos entre su personal, compromiso con la tarea de enseñar y en relacionar a la escuela con los padres y las madres de familia. Los directivos obtuvieron las evaluaciones más bajas en Redes escolares, posiblemente por falta de apoyos institucionales para equipamiento escolar, aunado al mínimo avance en habilidades digitales y de socialización de información por medios virtuales.

Las secundarias para trabajadores obtuvieron las más altas evaluaciones en todos los estándares. Podemos suponer a partir de lo observado que esto se relaciona con el hecho de que son escuelas con menos alumnos y menos miembros del personal, estos últimos muy sensibilizados por las condiciones problemáticas muy particulares de cada discente, con un fuerte

sentido de empatía y deseo de apoyarlo dándole seguimiento y motivándolo a través de actividades escolares extracurriculares, en un ambiente donde se resalta lo afectivo.

Sobresale el hecho de que las correlaciones entre grado académico y antigüedad con los diversos estándares son casi nulas, lo cual podría mostrarnos que las competencias evaluadas son desarrolladas por los directivos al margen de dichos factores o bien que estos están asociados a otros, como la vocación o la personalidad.

---

### BIBLIOGRAFÍA

- AGUILERA, M. A. (2011). *La función directiva en secundarias públicas. Matices de una tarea compleja*. Instituto Nacional de Evaluación Educativa, Reporte de investigación n.º 35. Disponible en: [www.inee.edu.mx/images/stories/lafunciondirectiva/lafunciondirectiva.pdf](http://www.inee.edu.mx/images/stories/lafunciondirectiva/lafunciondirectiva.pdf).
- GABIOLA, F., SÁNCHEZ, J. y DE LA ANTONIA, D. (2013). «Principios de una administración electrónica avanzada». *Contribuciones a la Economía*. Disponible en: [www.eumed.net/ce/2013/administracion-electronica-avanzada.html](http://www.eumed.net/ce/2013/administracion-electronica-avanzada.html).
- GOBIERNO FEDERAL-SNTE (SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN) (2008). *Alianza por la calidad educativa*. México.
- LATAPÍ, P. (1996). *Tiempo educativo mexicano I*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAG).
- MORENO, P. (2010). *La política educativa de la globalización*. Universidad Pedagógica Nacional. Horizontes educativos. Disponible en: <http://digitalacademico.ajusco.upn.mx:8080/upn/bitstream/123456789/281/1/pol-educ.pdf>.
- RAE (Real Academia Española) (2001). Definición de estándar. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=ESTANDAR>.
- RAVITCH, D. (1995). *National Standards in American Education: A Citizen's Guide*. Versión resumida por Nancy Morrison. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL). Disponible en: [www.oei.es/calidad2/ravitch.pdf](http://www.oei.es/calidad2/ravitch.pdf).
- SCHMELKES, S. (1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Biblioteca para la actualización del maestro. México: SEP.
- SEP (SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA) (1982a). Acuerdo número 97, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas. *Diario Oficial de la Federación*.
- (1982b). Acuerdo número 98, por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria. *Diario Oficial de la Federación*.
- (2010a). Estándares de gestión para la educación básica. Programa escuelas de calidad. Módulo III. México.

- (2010b). Modelo de gestión educativa estratégica. Programa escuelas de calidad. Módulo I. México.
- SEP-CONOCER (CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES) (1999). Sistema Nacional de Competencias. México. Disponible en: [www.conocer.gob.mx/](http://www.conocer.gob.mx/).
- SEP-SNTE (1992). Acuerdo nacional para la modernización de la educación básica. México. Disponible en: [www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/07104.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/07104.pdf).
- UNESCO (1990). *Declaración mundial sobre educación para todos y Marco de acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje*. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001275/127583s.pdf>.
- (1997). *Estándares en educación: conceptos fundamentales*. Serie Documentos del Laboratorio latinoamericano de evaluación de la calidad de la educación. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001836/183652s.pdf>.
- VOSSIO, B. R. (2001). «Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas». *Boletín Técnico*, vol. 27, enero-abril. Disponible en: [www.oei.es/etp/certificacion\\_normalizacion\\_competencias\\_vossio.pdf](http://www.oei.es/etp/certificacion_normalizacion_competencias_vossio.pdf).