



**Universidad Autónoma de Baja California**

Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo

**“Las actividades de la función directiva en  
escuelas primarias: relación entre la  
normativa y la perspectiva de los actores”**

TESIS

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN CIENCIAS EDUCATIVAS**

Presenta

***Fidelina Vázquez Pérez***

Ensenada B. C. México. Febrero de 2012.





**Universidad Autónoma de Baja California**

Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo

Maestría en Ciencias Educativas

**“Las actividades de la función directiva en  
escuelas primarias: relación entre la  
normativa y la perspectiva de los actores”**

TESIS

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN CIENCIAS EDUCATIVAS**

Presenta

***Fidelina Vázquez Pérez***

COMITÉ DE TESIS:

---

**Dra. Graciela Cordero Arroyo**  
Directora de tesis

---

**Dra. Edna Luna Serrano**  
Sinodal

---

**Dra. Norma Bocanegra Gastelum**  
Sinodal

---

**Mtra. Evangelina Dávila Rivera**  
Sinodal

Ensenada B. C. México. Febrero de 2012



## **Con gran admiración**

A todas aquellas mujeres jefas de familia, que con el apoyo de sus hijos y el marido, o solas, han logrado superar la presión al combinar las labores del hogar con su vida profesional.

Y en especial a mi incansable y paciente asesora la Dra. Graciela Cordero Arroyo.

---

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Justificación</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Organización del documento</b> .....	<b>7</b>
<b>2. MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Marco contextual</b> .....	<b>9</b>
2.1.1 La educación en Latinoamérica .....	9
2.1.2 Reformas educativas en México .....	9
2.1.3 Sistema Educativo Mexicano .....	11
2.1.4 Documentos oficiales que norman la educación en México .....	12
2.1.5 Acceso a las plazas directiva.....	15
2.1.6 Alianza por la Calidad de la Educación .....	16
<b>2.2 Marco teórico</b> .....	<b>19</b>
2.2.1 Las organizaciones escolares.....	19
2.2.2 Relación entre las personas .....	19
2.2.3 La colegialidad .....	20
2.2.4 Las tareas que el director lleva a cabo personalmente .....	22
2.2.5 Dificultades de la función directiva .....	24
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1 Introducción</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2 Diseño</b> .....	<b>26</b>
<b>3.3 Identificación de las funciones del director de escuela primaria</b> <b>a partir de documentos oficiales</b> .....	<b>28</b>
3.3.1 Análisis de contenido .....	28
<b>3.4 Identificación de las funciones del director de escuela primaria</b> <b>a partir de la percepción de directores en ejercicio</b> .....	<b>46</b>
3.4.1 Análisis cualitativo de datos.....	46

**4. RESULTADOS: LA FUNCIÓN DIRECTIVA REGISTRADA**

<b>A PARTIR DE DOCUMENTOS OFICIALES .....</b>	<b>54</b>
<b>4.1 Función técnico pedagógica.....</b>	<b>56</b>
4.1.1 En el ámbito de participación externa .....	58
4.1.2 En el ámbito interno .....	59
<b>4.2 Función administración de la dirección .....</b>	<b>63</b>
4.2.1. En el ámbito de participación externa .....	65
4.2.2 En el ámbito interno .....	65
<b>4.3 Función organización escolar.....</b>	<b>67</b>
4.3.1 En el ámbito de participación externa .....	68
4.3.2 En el ámbito interno .....	69
<b>4.4 Función gobierno de la escuela.....</b>	<b>71</b>
4.4.1 En el ámbito de participación externa .....	72
4.4.2 En el ámbito interno .....	73
<b>4.5 Función social y de comunicación .....</b>	<b>75</b>
4.5.1 El ámbito de participación externa .....	76
4.5.2 En el ámbito interno .....	81
<b>4.6 Función control escolar .....</b>	<b>82</b>
4.6.1 En el ámbito interno .....	84

**5. RESULTADOS: LA FUNCIÓN DIRECTIVA DESCRITA**

<b>DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES .....</b>	<b>88</b>
<b>5.1 Situaciones en las que realiza la función técnico pedagógica.....</b>	<b>90</b>
5.1.1 Dificultades para cumplir con la función técnico pedagógica.....	91
5.1.2 Aspectos de la dinámica diaria que favorecen la realización de la función técnico pedagógica .....	100
<b>5.2 Situaciones en las que se realiza la función administración .....</b>	<b>102</b>
5.2.1 Dificultades para cumplir con la función administración .....	103
<b>5.3 Situaciones en las que realiza la función organización escolar .....</b>	<b>106</b>
5.3.1 Dificultades para cumplir con la función organización escolar .....	107
5.3.2 Aspectos de la dinámica diaria que favorecen la realización de la función organización escolar.....	109

---

<b>5.4 Situaciones en las que realiza la función gobierno de la escuela.....</b>	<b>109</b>
5.4.1 Dificultades para cumplir con la función gobierno de la escuela.....	110
5.4.2 Aspectos de la dinámica diaria que favorecen la realización de la función gobierno de la escuela .....	115
<b>5.5 Situaciones en las que realiza la función social y de comunicación.....</b>	<b>116</b>
5.5.1 Dificultades para cumplir con la función social y de comunicación. ....	117
<b>5.6 Situaciones en las que realiza la función control escolar.....</b>	<b>120</b>
<b>6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>121</b>
<b>6.1 Discusión.....</b>	<b>122</b>
6.1.1 La colegialidad.....	122
6.1.2 Problemática para realizar el acompañamiento a docentes .....	125
6.1.3 La agenda de trabajo del director .....	127
6.1.4 Aportaciones de esta investigación.....	129
6.1.5 Limitaciones de esta investigación.....	132
6.1.6 Recomendaciones .....	133
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>136</b>

---

## Índice de figuras

### **CAPÍTULO 2.**

Figura 2.1 Rejilla de liderazgo...23

### **CAPÍTULO 3.**

Figura 3.1 Primera etapa metodológica...30

Figura 3.2 Proceso de selección de documentos...31

### **CAPÍTULO 4.**

Figura 4.1 Funciones de la dirección ...55

Figura 4.2 Función técnico pedagógica...57

Figura 4.3 Función administración...64

Figura 4.4 Función organización escolar...68

Figura 4.5 Función gobierno de la escuela...71

Figura 4.6 Función social y de comunicación...76

Figura 4.7 Función control escolar...83

## Índice de tablas

### **CAPÍTULO 3.**

Tabla 3.1 Lista completa de documentos consultados y su clasificación...33-34

Tabla 3.2 Documentos depurados...37

Tabla 3.3 Documentos seleccionados...38

Tabla 3.4 Lista de funciones por documento...40

Tabla 3.5 Construcción de categorías...41

Tabla 3.6 Actividades o funciones del director...42

Tabla 3.7 Porcentaje por categoría y por documento...45

### **CAPÍTULO 4.**

Tabla 4.1 Clave de identificación de documentos...56

### **CAPÍTULO 5.**

Tabla 5.1 Clave de identificación de entrevistas...90

## AGRADECIMIENTOS

Al **Dr. Serafín Antúnez** y su equipo de colaboradores, por la confianza al permitirme usar las entrevistas y los grupos focales.

A **los directores** de escuelas primarias que anónimamente participaron, por sus valiosas opiniones.

A la **Dra. Graciela Cordero Arroyo**, por la oportunidad de aprender de ella tantas cosas valiosas. Por su guía, su paciencia y su esperanza. Gracias.

A mis sinodales la **Dra. Edna Luna**, la **Dra. Norma Bocanegra** y la **Mtra. Evangelina Dávila**, por su disposición para leer, corregir, volver a leer y volver a corregir en un incansable ir y venir cuyo resultado se refleja en los aciertos de esta investigación.

A la **Lic. Claudia Sánchez**, por su colaboración en la transcripción de las entrevistas y grupos focales. Y por su amistad.

A todos **mis profesores** de maestría, por compartir conmigo sus conocimientos, opiniones, anécdotas y experiencias que dejaron en mí, huellas imborrables que llevaré por siempre.

A **todo el personal** del Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo, por su amabilidad, disposición y eficiencia.

A **mis compañeros** de maestría de los que aprendí invaluable experiencias de vida.

A mi gran amiga **Gabriela Cruz Vázquez**, por estar conmigo en las buenas y en las malas; en la certidumbre y en la duda; en el éxito y en la decepción. Gracias.

A mi colega y amigo **José María Mejía**, por sus palabras de aliento y por su amistad incondicional.

A mis padres el **Sr. Rafael Vázquez** y la **Sra. María Guadalupe Pérez**, por existir.

A **mi esposo Mario**, por todo lo que de su ser me ha dado.

A mis hijos **Hannia y Gibrán Mendoza** muchas gracias y una disculpa, por dejar de compartir con ellos tiempo de su corta infancia para ir detrás de un sueño que hoy doy por realizado.

Y sobre todo a **Dios hijo**, a quien yo llamo Jesús, por permitirme tenerlos y conocerlos.



# **Capítulo 1**

## **Introducción**

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta tesis es presentar un estudio sobre la función directiva que permita identificar de manera específica las actividades que realiza un director de escuela primaria en el estado de Baja California siguiendo la normativa vigente y relacionar los resultados con la perspectiva de los actores.

En este capítulo introductorio se hace el planteamiento del problema, se presenta el objetivo general y tres objetivos específicos. Se expone también la justificación.

### 1.1 Planteamiento del problema

Es claro que la función del maestro es enseñar, la función del alumno es aprender. Sin embargo, ¿Cuál es la función del director? (Socolovsky, 2010). El director tiene actividades específicas totalmente diferenciadas de las que realiza un profesor. Existen muchas caracterizaciones del trabajo en la dirección. No obstante, algunos autores señalan que existe una relativa ignorancia respecto a lo que hace un director y la naturaleza de sus funciones en el centro educativo (Antúnez y Garín, 1994).

Hoy en día no es raro que sobre la función directiva existan visiones idealizadas de la dirección, o imágenes catastróficas y caóticas plagadas de anécdotas vergonzosas y desagradables de directores con poca competencia (Antúnez y Garín, 1994).

De los directores en las escuelas primarias se espera que tengan poder de convocatoria, habilidad para negociación de significados y solución de problemas, autoridad para delegar tareas y tomar decisiones (Mendoza, 2004). A través de su práctica, los directores se convierten en promotores de las innovaciones y las transformaciones que se dan al interior de las instituciones educativas. Son ellos el elemento que determina la calidad con la que se maneja el sistema educativo (Antúnez *et al.*, 2009).

Sin duda el personaje con más ocupaciones y de tipo más diverso dentro de las escuelas es el director. En una pequeña narración que hace Cano (2005) en su libro *Como Mejorar las Competencias Docentes* ejemplifica un día de trabajo de un directivo. Describe tareas que van desde contestar 37 nuevos correo electrónicos urgentes, hablarle al jefe de estudios, encargarse de suplir profesores ausentes, mientras llega la hora de una reunión de comisión. En la comisión, los colegas discuten por un asunto que finalmente queda sin resolver. Después de que la reunión se demora más de lo planeado, atiende a una persona con cita previa. Prepara con ella un evento para fecha próxima y al mismo tiempo atiende a la persona encargada de la administración. Y mientras todo eso sucede le avisan que la esperan algunos alumnos desde hace una hora. De pronto, en medio del caos recuerda que debe recoger a su hijo de la guardería.

Entre las labores de los directores, según algunos estudios, se encuentran: motivar a las personas para que realicen determinadas tareas, dinamizar las actividades al interior de los planteles; coordinar equipos de trabajo, conducir al grupo en la toma conjunta de decisiones (Antúnez y Gairín, 1994). Además el director debe vigilar la educación de jóvenes y niños (Martínez, 2003); de igual manera deben atender a los padres de familia; auxiliar a los estudiantes cuando sufren algún percance, sustituir a los profesores cuando estos se ausentan y gestionar trámites burocráticos (Antúnez *et al.*, 2009).

Desde una perspectiva técnica, el director es un gestor cuyas actividades básicas son las de elaborar planes y programas, ejecutar decisiones y evaluar el funcionamiento de la organización educativa (Martínez, 2003). Los directores tienen la responsabilidad de poner orden y de lograr que cada uno de los agentes educativos cumpla con sus tareas. Como lo señala Antúnez y Gairín (1994) “la acción directiva supone obtener resultados a través del trabajo de otras personas” (p.236).

No obstante, se sugiere tener cuidado al generalizar las funciones directivas ya que cada sistema educativo es diferente y particular. Por eso aún cuando en la última década se han realizado

diversos estudios al respecto, es importante tener en cuenta las condiciones políticas, educativas, profesionales e ideológicas de cada contexto (Martínez, 2003).

Entender el papel del director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micropolítica de la escuela (Ball, 1989). Por esa razón es necesario, incrementar estudios sobre la naturaleza del trabajo directivo, para conocer cuáles son sus prácticas cotidianas. De esta forma se tendrán conocimientos a nivel local, regional y nacional sobre la forma en que los directores dirigen sus escuelas (Antúnez *et al.*, 2009; López-Gorosave, Slater y García, 2010).

En la literatura hay muy pocas tipificaciones de las actividades que realiza el director escolar. Si bien es cierto que existen trabajos muy completos sobre la dirección, en la mayoría de ellos se describen estilos de dirección o liderazgo (French y Bell, 1996; Torres, 2001a; Ball, 1989; Edmons, 1979 como cita López-Gorosave *et al.*, 2010), características y tipos de director (Ediger, 2007; Garay y Uribe, 2006; Barraza, Casanova y García 2004; Halawah, 2005; Ball, 1989), dimensiones de la gestión (Bocanegra, Gómez, González y Sánchez, 2001); dimensiones institucionales de la función directiva, habilidad para realizar sus funciones (Torres, 2001b); esperanzas y expectativas hacia los directores novatos (Woycikowska, 2008); y errores que comenten los líderes educativos (Bulalch, Pickett y Boothe, 1998).

Hasta el momento en que se escribió este documento (2011) no se encontró que exista en México un estudio que describa las actividades de la función directiva desde el punto de vista normativo. Sin duda esta tarea es necesaria, porque si bien es cierto, como se dijo en uno de los párrafos anteriores, existen versiones diversas que describen la tarea de la dirección desde diferentes perspectivas, no se encontró un documento que describa específicamente cuales son las funciones de la dirección desde la política educativa mexicana vigente.

Por otra parte, al estudiar las funciones de la dirección y enumerar las diversas actividades que deben realizar los directores para el adecuado funcionamiento de los centros educativos surge una nueva interrogante ¿cuáles de estas tareas son posibles de realizar en la práctica?

De ahí que se considera importante revisar la normativa mexicana en esta materia y a la vez, conocer lo que los directores pueden hacer en su práctica diaria, en el caso específico de directores de escuelas primarias en el municipio de Ensenada, Baja California.

A partir de este planteamiento se proponen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las actividades y las funciones de la dirección en educación primaria que la normativa vigente dice se deben realizar?
- ¿Cuáles son las actividades que los directores de educación primaria realizan en la escuela?
- ¿Cuáles son las situaciones que les impiden o les favorecen en la realización de sus funciones a los directores de la escuela primaria?

## **1.2 Objetivos**

### **Objetivo General**

- Identificar las actividades y definir el tipo de funciones a realizar por los directores de educación primaria en México de acuerdo a la normativa vigente y analizar a partir de las perspectivas de los propios actores cuales pueden realizar.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las actividades y definir las funciones que debe realizar un director de educación primaria de acuerdo a la normativa vigente establecida en México y en Baja California.
- Describir, de acuerdo a la percepción de los directores, cuales son las actividades que su labor cotidiana les permite realizar.
- Identificar las situaciones que les impiden o les favorecen para cumplir con sus funciones.

### 1.3 Justificación

Para ser director de una escuela primaria en México se deben cumplir ciertos requisitos escalafonarios requeridos por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) (SNTE, 2008). Hasta fechas recientes, este organismo tuvo el control total sobre contratación y promoción de plazas magisteriales en el país (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, por sus siglas en inglés), 2005).

En el marco de la Alianza por la Calidad de la Educación se propuso someter a examen de oposición todas las nuevas plazas y las vacantes definitivas para profesores y directores SEP, 2008d). El examen de oposición es uno de los compromisos que adquiere la Alianza para garantizar que quienes dirigen los centros escolares (y profesores) sean seleccionados y formados adecuadamente y se hagan merecedores de estímulos e incentivos (SEP, 2008c).

En agosto del 2008 se realizó por primera vez el Examen para el Otorgamiento de Plazas a Docentes en Servicio (SEP, 2008e) y el Examen para Nuevo Ingreso al Servicio Docente (SEP, 2008f). Hasta la fecha, cada año se abren las convocatorias para dar oportunidad a los nuevos maestros de obtener una plaza.

A pesar de los esfuerzos que en el país se han hecho para instituir un criterio más efectivo para la selección de cuerpos directivos, el proceso de adquirir una plaza vía examen de oposición para directores aún no se ha concretado (Zorrilla, 2006).

La OCDE ha publicado una serie de recomendaciones que ayudarán a las autoridades educativas en México a fortalecer el sistema educativo nacional y mejorar los resultados de los niños en educación básica (OCDE, 2010).

Algunas de estas recomendaciones están enfocadas directamente a redefinir y apoyar un liderazgo y la gestión escolar y así consolidar el papel de los directores por medio de estándares claros de liderazgo y gestión asociados a directores de escuelas eficientes como son: conocimientos esenciales, habilidades y valores. El hecho de tener un marco de estándares de liderazgo hará posible usar la evaluación de directores para diagnosticar las habilidades clave que puede necesitar un director y encontrar las opciones convenientes para adquirirlas. La asignación de puestos de directores de escuela debe, en la medida de lo posible, realizarse a partir de una lista de candidatos que comprueben, en base a los estándares, estar calificados para el cargo (OCDE, 2010).

El conocimiento de las funciones directivas y de las condiciones bajo las que realizan estas funciones son una herramienta que puede apoyar en forma ordenada los criterios que orienten los programas de capacitación y las evaluaciones del desempeño directivo (Antúnez *et al.*, 2009). Una guía de contenidos sobre los conocimientos que debe tener un director puede hacer posible que las evaluaciones al desempeño directivo estén más apegadas los estándares esperados de escuelas “eficientes”, así como analizar el término “eficiencia” en base a criterios más apegados a la realidad del quehacer cotidiano de los directores en cada contexto, en este caso la comunidad de Ensenada, Baja California.

## **1.4 Organización del documento**

La presentación de la investigación está compuesta por seis capítulos:

En el primer capítulo se ha presentado el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos y la justificación.

En el capítulo dos se expone el marco contextual y teórico.

En el capítulo tres se clarifican la metodología utilizada.

En los capítulo cuatro y cinco se muestran los resultados del proceso de selección, codificación y análisis de datos obtenidos en documentos oficiales y entrevistas realizadas a directores de escuelas primarias.

Y por último, en el capítulo seis, se discuten algunos temas relativos a la función del director.



# **Capítulo 2**

## **Marco teórico y contextual**

## **2. MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO**

### **2.1 Marco contextual**

#### **2.1.1 La educación en Latinoamérica**

La educación es una preocupación del gobierno en todos los países del mundo. Esta preocupación se nutre de demandas y exigencias por parte de la población de atender en forma inmediata todos los niveles y modalidades educativas (Zorrilla, 2006). Bajo esta exigencia ningún ser humano, sin importar raza, religión o nivel social o económico debe quedarse sin recibir educación de calidad.

Desde la década de los ochenta se han propuesto múltiples reformas que han buscado mejorar la cobertura, la calidad de los servicios educativos y la equidad (Martinic, 2001). En Latinoamérica, se iniciaron en Chile, lo secundó Argentina, Colombia, Costa Rica, Panamá y El Salvador (López, 2006).

En los noventa, las reformas se enfocaron en acrecentar los recursos que se invertían en la educación. Al unir el carácter público con el privado, se lograría mejorar la calidad de los servicios. La idea central fue transformar la currículo, aumentar el número de horas de clase, renovar los materiales y los recursos tecnológicos y sobre todo no descuidar la formación docente (Rivero, 2000). Es precisamente en los noventa cuando México ingresó al proceso de reforma en materia educativa. Con esto inicia una nueva etapa de desarrollo, que ya habían iniciado los otros países (Zorrilla, 2002).

#### **2.1.2 Reformas educativas en México**

El Acuerdo Nacional Para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) firmado en 1992 transformó la educación en México. Fue uno de los pactos políticos de mayor importancia en el siglo XX (Zorrilla, 2002) y sus consecuencias fueron significativas para la evolución del sistema educativo en México (Zorrilla, 2006). Fue un esfuerzo conjunto por parte del Gobierno Federal, los gobiernos

estatales de la República y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) para extender la cobertura de los servicios educativos, elevar la calidad de la educación. Las líneas políticas que se siguieron partieron de la reorganización del sistema educativo mexicano, la reformulación de los contenidos y materiales educativos, y la revaloración de la función magisterial (Diario Oficial de la Federación (DOF), 1992a).

Como parte de las estrategias encaminadas para el mejoramiento de los servicios educativos, propuestos por el ANMEB<sup>1</sup> y para atender el rubro que compete a la gestión educativa, el gobierno mexicano implementó dos estrategias de acción (Zorrilla, 2006). La primera fue el programa piloto “La Gestión en la Escuela Primaria. Proyecto de Investigación e Innovación” que se implementó del 1997 al 2002 en escuelas de todo el país (SEP, 2002) y la segunda “Programa Escuelas de Calidad (PEC)”, puesto en marcha en el 2001 y que funciona hasta la fecha (Zorrilla, 2006).

Estos programas son relevantes para la configuración de la gestión escolar prevista como un medio esencial para elevar la calidad de los resultados en educación (Zorrilla, 2006). Desde entonces el gobierno mexicano considera que el director es una figura central en la mejora de la educación.

Con el programa “Gestión de la Escuela Primaria. Proyecto de investigación e innovación<sup>2</sup>” se obtuvo información acerca de la dinámica cotidiana de las escuelas de educación primaria y del desempeño de los directores al interior de los centros educativos (SEP, 2002). De esta manera se identificaron algunos factores que favorecían o dificultaban la implementación del Proyecto Escolar así como el papel que desempeña el director y su liderazgo académico, el grado de intervención y apoyo que brindan los supervisores de zona a los directores, la forma en que opera el colectivo docente y el

---

<sup>1</sup> El ANMEB no tiene menciones específicas para la gestión educativa, excepto en dos ocasiones cuando habla de directivos como un elemento más del sistema educativo.

<sup>2</sup> En 1998 se implementó en 5 estados del país, en el 2001 en 15 estados más. Es decir 20 estados de la república con más de dos mil quinientas escuelas primarias de diferente ubicación, nivel socioeconómico y organización (SEP, 2002).

Consejo Técnico Consultivo, la participación de las autoridades del estado en los procesos de gestión, la pertinencia y la participación que cada uno de los actores presentan en el Proyecto de la escuela, e identifica algunas de las causas por las que el Proyecto no se cumple o se abandona (Camarillo, 2006).

El PEC, por su parte, tiene el propósito de lograr elevar la calidad en los resultados educativos transformando el modelo de gestión tradicional en uno que brinde al director la capacidad de tomar decisiones fortalecidas, un liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación social responsable, prácticas docentes flexibles y una evaluación encaminada a mejoras continuas, planeación estratégica y con impulso para la innovación educativa (SEP, 2009a). El programa PEC busca empoderar a directores, maestros y padres de familia en la planeación estratégica de los planteles y así mejorar los resultados en el desempeño escolar. El apoyo que reciben las escuelas públicas de nivel básico por parte del gobierno, son recursos económicos adicionales para alcanzar metas de mejoramiento que en un principio fueron previstos en su Proyecto Educativo. La responsabilidad que adquieren los directores cuyas escuelas están inscritas en PEC, entre otras cosas, es conformar un equipo de trabajo en el que se involucren profesores, padres de familia, y ellos mismos para elaborar un plan de mejoramiento escolar. Para esto debe realizar un diagnóstico de problemas y necesidades y plantearse objetivos específicos de mejoramiento a un plazo no mayor de un año (Murnane, Willett y Cárdenas, 2006).

### **2.1.3 Sistema Educativo Mexicano**

El Sistema Educativo Mexicano (SEM) comprende a las instituciones del gobierno y de las sociedades encargadas de proporcionar servicios educativos. Es el responsable de preservar, transmitir y acrecentar la cultura de los mexicanos (SEP, 2001). El SEM lo forman, según la Ley General de Educación, educandos y educadores; autoridades educativas; el Consejo Nacional Técnico de la Educación y los correspondientes en las entidades federativas; los planes, programas, métodos y

materiales educativos; las Instituciones educativas del Estado y sus organismos descentralizados; las instituciones de los particulares, con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, y las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía (DOF, 2007).

El nivel básico comprende la educación preescolar, la primaria y la secundaria. Se incluyen también en este rubro, la educación física, indígena y la educación especial (DOF, 1995).

La educación primaria en México se imparte a niños y adultos. En los niños es escolarizada. Las modalidades de este tipo de educación son general, indígena, agrícola, migrante y los cursos comunitarios que imparte el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) (Secretaría de Educación y Bienestar Social (SEBS), 2008).

#### **2.1.4 Documentos oficiales que norman la educación en México**

La educación en México, así como en todos los países en el mundo, ésta regulada por normas que reglamentan su impartición. La normatividad educativa es “una compleja red de disposiciones jurídicas que inciden en la educación básica” (Bocanegra *et al.*, 2001, p.49). Las normas jurídicas creadas por el Estado tienen una jerarquía establecida. Son impuestas para regular el quehacer educativo de manera obligatoria tanto para instituciones como para las personas que están involucradas para el nivel básico, medio y superior en todas sus modalidades. Las jerarquías en las que se dividen estas normas pueden ser constitucionales, legales o administrativas (Bocanegra *et al.*, 2001).

La importancia de que un directivo, supervisor o administrador de una o varias escuelas de educación básica conozca la forma en que la norma, dicta como deben operar el plantel a su cargo le facilita sus actividades. Las normas definen las funciones y las actividades de quienes están involucrados activamente en el proceso educativo. Al conocer la norma es más fácil tomar decisiones conforme a derecho (Bocanegra *et al.*, 2001).

Agrupar por jerarquías las normas jurídicas permite identificar el origen y la forma en que se relacionan entre sí. De esta manera se puede facilitar una consulta más ordenada (Bocanegra *et al.*, 2001).

En México, las únicas instituciones que están autorizadas para regular las actividades de las escuelas públicas son la SEP, el Gobierno Federal a través del Diario Oficial de la Federación (DOF), en el caso de esta entidad federativa la SEBS. Estos documentos son:

**Constitución política.** Es la ley fundamental que se instituye para garantizar y regular los derechos y obligaciones de todos los ciudadanos (Vera, Mora y Lapeña, 2006). En este documento se consigna la organización política de un Estado. Contiene la forma en que se distribuye la administración, los poderes y las formas de gobierno adaptado. En ella se encuentran escritas los derechos fundamentales de toda las personas que moran en un país y las principales decisiones políticas que la nación ha definido (Bocanegra *et al.*, 2001).

**Leyes.** Son normas escritas y obligatorias que regulan el comportamiento de los individuos en una sociedad. Su importancia radica en que, sin excepción, todos deben cumplirlas, de no ser así, se hacen merecedores de alguna sanción o reprimenda (Cámara de Senadores, 2001). Son cuerpos normativos de derecho escrito dictados por el Poder Legislativo (Bocanegra *et al.*, 2001).

**Reglamentos.** Son un conjunto de normas jurídicas que pueden ser expedidas por el presidente de la República, el gobernador de un estado o un ayuntamiento en su carácter de autoridad administrativa. Son creados con la finalidad de desarrollar los principios contenidos en una ley o como complemento de una ley educativa. Los reglamentos contienen cuestiones más específicas que dictan las leyes (Bocanegra *et al.*, 2001).

**Reformas.** Son políticas reguladas y legitimadas por el Estado. Su aplicación no tiene réplica (Anderson y King como se cita en Nieto, 2003). En tal circunstancia pueden suscitarse manifestaciones de oposición o indiferencia lo cual resulta en una aplicación inadecuada de la reforma (Nieto, 2003).

**Acuerdos.** Son convenios celebrados por escrito entre cualquier dependencia de la administración pública y uno o varios órganos gubernamentales (DOF, 1992b). Los Acuerdos no establecen una ley suprema, por lo que no necesitan aprobación del Senado de la República para que entre en vigor, sin embargo, requieren de la firma del Presidente y el representante de la dependencia y organismo descentralizado que los suscribe (Barba, 2009).

**Programas de gobierno.** Son decisiones adoptadas por el Estado para la ejecución de planes y programas que se llevarán a cabo para la consecución de fines y objetivos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (DOF, 1983). El artículo tercero de la Ley de Planeación señala que mediante la planeación se fijan objetivos, metas, estrategias y prioridades; se aseguran recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución; se coordinan acciones y se evalúan resultados (DOF, 1983). Una vez conformados los Planes y Programas, el artículo 23 de la Ley de Planeación menciona que son las dependencias de la Administración Pública Federal (en este caso la SEP) quienes deben elaborar programas regionales especiales y verificar que estos programas tengan congruencia con las determinaciones del presidente de la República (DOF, 1983).

**Programas sectoriales e institucionales.** Son documentos que responden a un Decreto Presidencial y definen detalladamente cada una de las acciones que se van a realizar para obtener objetivos

específicos planteados en la normatividad (artículo 29 de la Ley de Planeación). Estos programas deben ser sometidos a consideración del Presidente de la República o el órgano de gobierno y administración de la entidad paraestatal de que se trate (DOF, 1983).

**Circulares.** Son avisos que los superiores jerárquicos (jefes) hacen llegar a subordinados o particulares las cuales contienen instrucciones, órdenes o la interpretación que debe hacerse a determinada norma legal o reglamentaria, con el fin de lograr el mejor desempeño de las atribuciones y obligaciones respectivas. Pueden ser expedidas por cualquier autoridad que cuente con subordinados los cuales están obligado a cumplirlas (Bocanegra *et al.*, 2001).

**Mecanismos disciplinarios.** Son un componente fundamental de orden en la escuela, son las normas, pautas o procesos que las personas deben seguir y que son fundamentales para mantener el equilibrio y la disciplina (Arana, 2002).

### **2.1.5 Acceso a las plazas directiva**

En México, la promoción para ocupar cargos directivos se hace con base en los méritos que el docente adquiere por años servicio, aptitud, disciplina y puntualidad (DOF, 1973). Los méritos se miden en puntos de escalafón. El valor de cada actividad es definido por el SNTE y SEP.

Escalafón se define como “el sistema organizado para efectuar promociones de ascenso a los trabajadores de base y autorizar permutas” (DOF, 1973, p.1) Este ascenso funciona con una estructura piramidal, en donde para lograrlo es necesario que se libere una plaza. Esto sucede cuando alguien se retira o muere. Esta plaza se somete a un concurso. Generalmente gana quien tenga mayor cantidad de méritos escalafonarios (Vallejo, 2006).



Otro factor de peso para lograr una promoción a director, es la relación político-sindical que el trabajador adquiera durante los años de servicio en el sistema educativo. En este caso los méritos escalafonarios son condición necesaria pero no suficiente para lograr un ascenso. Por mencionar algunos ejemplos: un profesor puede lograr una plaza directiva o de supervisión después de cumplir una comisión sindical (Vallejo, 2006); una propuesta por parte de un jefe o superior a un profesor experimentado para una comisión de director, en unos cuantos años puede convertirse en plaza directiva (Araujo, 2007).

El SNTE ha tenido el control de la mayoría de las plazas que libera la SEP (OCDE, 2005) y de las condiciones laborales de casi todos los trabajadores de la sistema educativo público en todo el país.

Por recomendaciones de la OCDE y como parte de las acciones para elevar la calidad de los servicios educativos públicos se señala que los procesos de selección, capacitación y formación de maestros deben mejorar.

Los profesores que toman una plaza de director conocen sus labores y responsabilidades directivas solo en forma empírica. Un aspirante que quiere tomar una plaza directiva tiene una vasta experiencia adquirida en cursos, talleres y actividades diversas que ha realizado en su trayecto como profesor. Desafortunadamente pocas veces estas experiencias están relacionadas con las funciones de un director. Probablemente sus experiencias más cercanas al cargo directivo son los directores con los que ha trabajado en las escuelas (Cordero, Aguirre, Torres, y Lomelí, 2008).

### **2.1.6 Alianza por la Calidad de la Educación**

La Alianza por la Calidad de la Educación (de aquí en adelante la Alianza) es un programa federal que busca propiciar la modernización educativa. Uno de los objetivos de este programa es buscar que el

ingreso y promoción de docentes, y directores, se someta a concurso público de oposición (SEP, 2008c).

Los procesos de contratación de profesores vía examen de oposición ya son una realidad. A partir de 2008, cada año se otorgan a los profesores aspirantes que en el examen demuestren conocimiento de los contenidos educativos; tener competencias didácticas y haber desarrollado habilidades intelectuales como la redacción y la comprensión lectora (SEP, 2008e) la oportunidad de obtener una plaza en el sistema educativo.

El examen de oposición para directores fue uno de los compromisos que adquirió la Alianza para garantizar que quienes dirigen los centros escolares fueran seleccionados y formados adecuadamente (SEP, 2008c). Pero, a pesar de los esfuerzos que en el país se han hecho para instituir un criterio más efectivo para la selección de cuerpos directivos el proceso de adquirir una plaza vía examen de oposición para directores, no se ha concretado a la fecha (Zorrilla, 2006).

### **En síntesis**

La calidad de los servicios educativos se ha convertido en una prioridad en todos los países del mundo y México no es una excepción. Desde 1992, con la firma del ANMEB, se han dado en México una serie de reformas que han transformado por completo al sistema educativo.

La reformulación de los contenidos y materiales educativos por una parte y, por otra la revalorización de la función magisterial, son los parteaguas que dio origen a todas las acciones que han permitido una favorable evolución de la educación en México.

Aun cuando PEC no es propiamente una propuesta inicial del ANMEB, si es el resultado de una serie de acciones con los que se ha hecho un intento por mejorar los procesos de la educación. En este sentido, uno de los puntos se han privilegiado es la gestión. El programa PEC, propone a los directores

a ejercer un liderazgo basado en la colaboración. De tomar decisiones compartidas y de impulsar la innovación educativa.

Sin embargo, los directores, no pueden ejercer este liderazgo basado solo en las metas o en las decisiones que en colectivo se puedan llegar a tomar. Menos aun, basándose solo en su criterio o en su experiencia profesional. Los directores, así como todos los actores que conforman el Sistema Educativo, deben respetar normas establecidas por el gobierno. Estas normas como se vio en este apartado, pueden provenir de diferentes fuentes y son creadas con diferentes fines.

Hasta este punto el director ya adquirió varias responsabilidades sobre sus hombros: primero, conocer las reforma; segundo implementar los programas propuestos por la reforma, y tercero, conocer el contenido de los documentos oficiales que norman al sistema educativo mexicano y asumir las funciones y responsabilidades propias de su cargo y las de sus subordinados.

Bajo este contexto se encuentran las escuelas públicas mexicanas con directores que ganaron su plaza en base a meritos escalafonarios que adquirieron después de muchos años de ejercer como profesores, nunca como directores. Méritos que no tienen que ver con el conocimiento de normas, o en el ejercicio de liderazgo o en el conocimiento de sus funciones.

Conscientes de esta situación, las autoridades educativas plantean una Alianza que obliga a los profesores a demostrar sus conocimientos y sus habilidades para ejercer su profesión dentro del aula. De momento esto no ha sido posible en el caso de los directores, pero es probable que en un futuro cercano se diseñen herramientas con los que se puedan evaluar las competencias directivas.

## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 Las organizaciones escolares**

La escuela es una organización formal. Por sus características las organizaciones de este tipo están constituidas por un conjunto de personas que desempeñan una función dada por el nivel jerárquico que ocupan dentro de la estructura. Todas las personas que pertenecen a la organización se rigen bajo ciertas normas que dictan claramente el tipo de actividades que han de desempeñar y lo que deben recibir a cambio (Torres, 2001b).

Las organizaciones formales se caracterizan porque tienen objetivos y metas claramente definidos. Se componen por personas que desempeñan una función y ocupan un nivel jerárquico dentro de la estructura. Las organizaciones se rigen por normas que regulan las actividades que cada uno de sus integrantes debe desempeñar. Todos los elementos que componen la organización saben de antemano que tienen actividades específicas y saben lo que reciben a cambio de desempeñar esas actividades (Torres, 2001b). La escuela es una organización formal.

El estudio de las escuelas como organización no es una práctica común, ya que los teóricos de la sociología de las organizaciones se han concentrado más en la descripción y explicación de los conflictos que acontecen en ella (Bardisa 1997; Ball, 1989). Es posible que esto se deba a que las escuelas son organizaciones complejas con rasgos muy particulares.

### **2.2.2 Relación entre las personas**

Dentro de las escuelas se dan relaciones entre las personas. La forma en que se conducen cada una de estas personas influye definitivamente en la dinámica escolar y en los resultados educativos. Y son

precisamente las interacciones cotidianas entre los actores escolares las que conforman la complejidad con la que se conducen las instituciones educativas (Torres, 2001b).

Por un lado, el sistema formal establece entre los individuos una serie de roles que deben desempeñar como son el de supervisor, director o maestro. Por otro lado, esos individuos cuentan con una personalidad propia que los lleva a desempeñar su papel y a interactuar con sus compañeros de forma particular (Torres, 2001b).

### **2.2.3 La colegialidad**

La colegialidad es un principio articulador que integra la acción planificada en las aulas. El desarrollo, la organización y la investigación proponen encontrar en esta práctica el apoyo moral que permita poner a la luz aspectos vulnerables del trabajo en el aula para poder ser superados (Hargreaves, 1995).

Al trabajar en colegiado se obtienen beneficios. Aumenta la eficiencia, se elimina la duplicidad o redundancia en actividades que requieren coordinación de una o varias personas. Se comparten responsabilidades. Estimula positivamente a los profesores fortaleciendo su autoconfianza. Reduce el exceso de trabajo y la carga y presiones se comparten cuando la demanda de trabajo es intensa. Reduce diferencias entre administradores (Hargreaves, 1995).

Con respecto a los alumnos, se mejora la eficacia y la calidad del aprendizaje. Se aplican a las perspectivas y expectativas temporales de profesores para con ellos convirtiéndolos en copartícipes del proceso de enseñanza aprendizaje (Hargreaves, 1995).

Para los profesores reduce la incertidumbre y limita el exceso de culpabilidad en la toma de decisiones. Ayuda a los docentes a actuar con mayor confianza en sí mismos y aumenta la acertividad respecto a innovaciones mitigando los efectos de la intensificación y sobrecarga que los efectos que estos puedan tener. Aumenta su capacidad de reflexión. Aumenta la capacidad con la que una

organización responde a las limitaciones y a las oportunidades. Aumenta la capacidad para que los docentes puedan aprender unos de otros; y estimula la colaboración de los profesores ante los cambios (Hargreaves, 1995)

La colaboración y la colegialidad constituyen puntos importantes de las políticas para la reestructuración de las escuelas desde dentro y para mejorarlas hacia fuera. El éxito del perfeccionamiento de la escuela, la reforma curricular, el desarrollo del profesorado y el desarrollo del liderazgo se considera dependiente hasta cierto punto del establecimiento de relaciones colegiales positivas. Para muchos reformadores y administradores, la colaboración y la colegialidad se han convertido en claves del cambio educativo (Hargreaves, 1995, p. 212).

Sin embargo, así como se han mencionado múltiples beneficios de la colaboración, también tiene sus peligros. En algunas ocasiones los profesores se instalan en un lugar seguro escudados en la colegialidad y en prácticas comunes consolidan practicas que no siempre son las indicadas. Puede suprimir al individuo y su creatividad personal, puede ser objeto de control administrativo, convirtiéndose en superficial, improductivo y costoso para algunos profesores que ven sus esfuerzos suprimidos; puede ser utilizada como un medio de control y compromiso ante reformas educativas con las que no siempre están de acuerdo (Hargreaves, 1995, p. 271)

Otro aspecto de la colegialidad es que a menudo se utiliza para justificar aciertos o debilidades del trabajo en las escuelas. Desafortunadamente un obstáculo para la colegialidad es la competencia entre los profesores para ver quién es mejor y el individualismo. Sin embargo, no es imposible que en una planta docente comprometida en donde las actitudes, la motivación y el interés por mejorar muevan estos obstáculos por difíciles que estos parezcan (López y Leal, 2003).

### 2.2.4 Las tareas que el director lleva a cabo personalmente

En cuanto a las tareas de la dirección escolar es prácticamente imposible lograr conformar en lista única. Múltiples estudios hechos acerca de la dirección dibujan al director como un líder, un gestor, o un gerente. Cada una de estas posturas manifiesta una serie de “obligaciones” o “deberes” que el director tiene que cumplir si quiere tener un ejercicio adecuado de funciones.

De las tareas de la dirección, Ediger (2007) las clasifica en tareas “importantes” y “menos importantes” con muy poca presencia en lo que se refiere a lo académico especialmente en lo pedagógico, lo cual no favorece los aprendizajes de los alumnos.

Bocanegra *et al.* (2001) menciona que la tarea de la dirección es resolver todos los problemas que tengan que ver directamente o indirectamente con la escuela.

Torres (2001a) describe una tipología de liderazgo y clasifica las tareas administrativas basándose en la rejilla de Blake y Moutón en tareas “administrativamente ricas”, o “administrativamente pobres”. (1982, cómo se cita en Torres, 2001a). Estas escalas se basan en la cuantificación de liderazgo mediante las variables “interés por la producción” e “interés por la gente” que se mide en una escala del 1 al 9, en donde 9 es lo más alta y 1 es el más baja (Lussier y Acuhua, 2005) (ver figura 2.1).

Inspirado en esta idea Santos (1994) diseñó una escala para calificar las tareas de la dirección como pedagógicamente pobres y pedagógicamente ricas. Las pedagógicamente pobres se encaminan a potencializar la burocracia, representar al centro educativo, guardar la disciplina y el orden y vigilar constantemente los desperfectos de la escuela. Las pedagógicamente ricas, sin embargo, busca una eficiente coordinación de los profesores, estimula la reflexión, impulsa que el proyecto escolar se realice en forma compartida y vigila que exista un adecuado clima escolar (Santos, 2000).

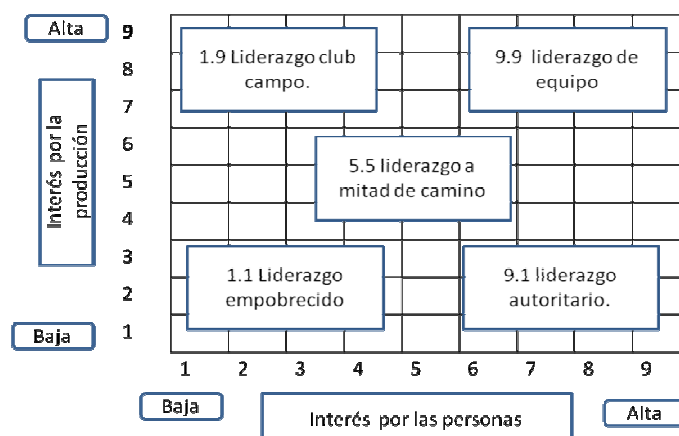


Figura 2.1 La rejilla de liderazgo  
Elaborado a partir de Blake y Morton, 1964 como se cita en Fernández, 2010, p.523

Sin embargo, lograr conformar un modelo de dirección también, parece ser algo improductivo, pues estamos de acuerdo con Vázquez y Angulo (2006), en que no existen modelos de dirección sino formas emergentes y contextuales de ejercer la dirección. No existen estados puros y generales de manejar una escuela. Existe una forma de ejercer la dirección dependiendo del estilo personal de cada agente directivo.

El modo en el que los directores se enfrentan a este dilema, se le llama liderazgo. Existen tantos tipos de liderazgo como maneras de enfrentar situaciones de conflicto. No obstante en términos generales, todos estos estilos exigen apoyo por parte de los subordinados. Este apoyo se logra por medio de negociaciones de desempeño. Un estilo de liderazgo nunca es inmutable, por supuesto un director puede variar su estilo de acuerdo a las circunstancias a las que se enfrenta (Ball, 1989)

Torres (2001a) menciona que la función directiva tiene un único objetivo dirigir tareas o personas para lograr objetivos educativos. Para Barraza, Casanova y García (2004) la función del director es resolver todos los problemas que tengan que ver directa o indirectamente con la escuela. Woycikowska (2008) señala que el director tiene obligaciones profesionales y obligaciones comportamentales. Las profesionales las ejerce para hacer valer los derechos de los usuarios. Las comportamentales son las relativas a el trabajo colaborativo y al factor humano.



### **2.2.5 Dificultades de la función directiva**

En cuanto a las dificultades a las que se enfrenta el director al realizar sus funciones, la literatura menciona las relaciones humanas, la falta de comunicación (Santos, 1994), la resistencia al cambio, la falta de preparación específica para su actividad (Audirac, León, Domínguez, López, y Puerta, 1994; French y Bell, 1996), la falta de tiempo, la culpabilidad, intensificación del trabajo, individualismo de algunos profesores, la balcanización del profesorado (pequeños grupos con ideas encontradas), la colegialidad artificial (Hargreaves, 1995) y conflictos entre el personal (Woycikowska, 2008).

Sin duda, el director realiza innumerables tareas que probablemente son innecesarias pero sin embargo, algunas son más enriquecedoras que otras (Santos, 1994). Según lo expuesto en este capítulo para el funcionamiento de las escuelas, primarias es necesario contar con la presencia de un director que esté completamente dispuesto a realizar todo tipo de actividades, relacionadas directamente con su labor. Estas actividades pueden o no realizarlas junto con su colectivo. Sin embargo, algo que es común son las dificultades a las que se deben enfrentar como administrador de bienes y otras como líder educativo ya sea en la toma de decisiones o en la representación de la escuela ante la comunidad.

#### **En síntesis**

Para que las organizaciones escolares funcionen adecuadamente es necesario que todos los elementos que la conforman cumplan adecuadamente con sus funciones. Para esto deben tener el conocimiento de cuál es su papel dentro de la organización y deben desarrollarlo adecuadamente.

Los roles asignados para cada miembro de la organización no son estáticos, ni están sujetos a un modelo establecido. Como parte de una sociedad todos los individuos tienen tareas individuales y

tareas colectivas. El buen funcionamiento de la organización depende de que cada individuo desarrolle estas tareas en forma adecuada.

Las dificultades surgen cuando alguno de los sujetos dentro de la organización no está cumpliendo con sus tareas en forma adecuada. El obstaculizar el trabajo de otros o el dejar de realizar las tareas que les han sido asignadas son igualmente dañinos para la organización.

Hasta aquí encontramos que hay dos factores que favorecen el trabajo de la dirección 1) que cada individuo dentro de la escuela desarrolle sus funciones individuales y colectivas que le han sido asignadas de forma adecuada. 2) que los sujetos dentro de la organización no obstaculicen las funciones de otro.

De ahí se deriva la importancia de conocer las funciones de la dirección. Un sujeto que no conoce cuál es su rumbo difícilmente sabrá hacia dónde va. En el siguiente capítulo se describe el proceso metodológico que se utilizó para conocer cuáles son las funciones de la dirección en los documentos oficiales y las actividades de la función directiva desde las perspectivas de los actores.

# **Capítulo 3**

## **Metodología**

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1 Introducción

La definición de las actividades de la función directiva de escuela primaria se realizó bajo el enfoque cualitativo de investigación educativa. El proceso se llevó a cabo en dos etapas metodológicas que responden a los objetivos específicos de la investigación las cuales son:

#### Primera etapa:

**Objetivo 1:** Identificar las actividades y definir las funciones que debe realizar un director de educación primaria de acuerdo a la normativa vigente establecida en México y en Baja California.

#### Segunda etapa:

**Objetivo 2:** Describir, de acuerdo a la percepción de los directores, cuáles son las actividades que realiza en la escuela.

**Objetivo 3:** Identificar las situaciones que les impiden o les favorecen para cumplir con sus funciones.

### 3.2 Diseño

Un método es un conjunto de pasos ordenados que representan operaciones concretas que siguen líneas particulares. En cualquier tipo de estudio es necesario trazar rutas que guíen los pasos del investigador hacia puntos determinados que permitan la interpretación de cualquier tipo de fenómeno. Este objetivo se logra por medio del diseño estratégico de acciones que determinan paquetes técnicos. Al conjunto de decisiones que se toman acerca del funcionamiento interno o externo de dichos paquetes se le llama metodología (Galindo, 1998).

El método es una forma característica en la que el investigador determina la intención primordial y el enfoque bajo el que se ha de orientar. El método cualitativo de investigación se caracteriza por no seguir un proceso riguroso en el que se puedan identificarse fases o secuencias sino procesos recurrentes que pueden ir y venir, cuantas veces sea necesario como en espiral, “inductiva y deductivamente en constante diálogo” (Erickson, 1986, p.199). Es un conjunto de prácticas naturales interpretativas que hacen de lo invisible, visible, material palpable en representaciones observacionales o documentales (Hernández, Fernández y Baptista, 2007).

Es por eso que los investigadores cuando realizan investigación cualitativa no siempre operan siguiendo un patrón de acciones rígido. Por lo que los procesos no tienen un principio y tampoco un final sino que las propuestas se mezclan. La única finalidad es responder a los objetivos planteados en la investigación (Rodríguez, Gil y García, 1996).

Esto hace que la investigación cualitativa no se limite a un solo método, de ser así no podrían detectar las sutiles y misteriosas variaciones dadas por las experiencias humanas característico de este tipo de estudios. Los investigadores han creado multitud de métodos capaces de poner en evidencia las opiniones y percepciones de las personas. Aun así es posible encontrar dentro de esta variedad puntos en común que los definen (Rodríguez *et al.*, 1996).

Para cumplir con el primer objetivo se recurrió a la técnica metodológica de análisis de contenido. Por ser un procedimiento que permite el análisis y cuantificación profunda de evidencias lingüísticas, orales o escritas que, por realizarse en forma exhaustiva, genera información detallada acerca de los datos (Porta y Silva, 2003).

Para el logro del segundo y tercer objetivo de esta investigación el proceso siguió pasos sugeridos para el análisis cualitativo de datos. Por ser una técnica que permite tomar en cuenta la naturaleza textual del dato pone en práctica las habilidades del investigador para realizar

categorizaciones y organiza conceptualmente la información para que sea apreciada por sus interpretaciones más que por la frecuencia con la que se presenten los códigos (Rodríguez *et al.*, 1996).

En este capítulo el apartado 3.3 se dedicará a explicar cómo se desarrolló el trabajo del análisis de contenido.

El apartado 3.4 de este capítulo desarrollará los pasos seguidos por los métodos de análisis cualitativos de datos.

### **3.3 Identificación de las funciones del director de escuela primaria a partir de documentos oficiales**

#### **3.3.1 Análisis de contenido**

Para los fines de la investigación se tomó como modelo el proceso sugerido por Buntine y Read (2007) quienes sugieren los siguientes 4 pasos al hacer análisis de contenido:

1. Definir el propósito del estudio
2. Obtener los datos
3. Codificar los datos
4. Organizar e interpretar los datos en términos de los códigos

#### **1. Definición del propósito del estudio**

El propósito de la primera etapa se define a partir del primer objetivo de esta investigación el cual señala la necesidad de identificar las actividades y definir las funciones que debe realizar un director de educación primaria de acuerdo a la normativa vigente establecida en México y en Baja California.

Son pocos los estudios que pueden dejar de tomar en cuenta documentos como son registros, actas, planificaciones, documentos confidenciales, manuales periódicos y archivos. Este tipo de materiales escritos e impresos constituyen un apoyo útil a la observación. Son considerados como instrumentos cuasi-observacionales. Este tipo de documentos proporcionan al investigador información difícil de adquirir por otro medio. Los materiales escritos son un abanico de posibles instrumentos que se pueden emplear en determinados momentos. Son de tanta utilidad que llegan a formar parte del cuerpo principal de los datos<sup>3</sup> (Woods, 1987).

Esta primera etapa se desarrolló en el periodo comprendido de septiembre de 2008 a septiembre de 2010.

En la figura 3.1 se señala como se desarrolló el proceso para lograr este primer objetivo.

---

<sup>3</sup> El autor no menciona documentos normativos se refiere a diarios de campo, cartas y fotografías, pero la explicación puede ser útil para cualquier tipo de documento.

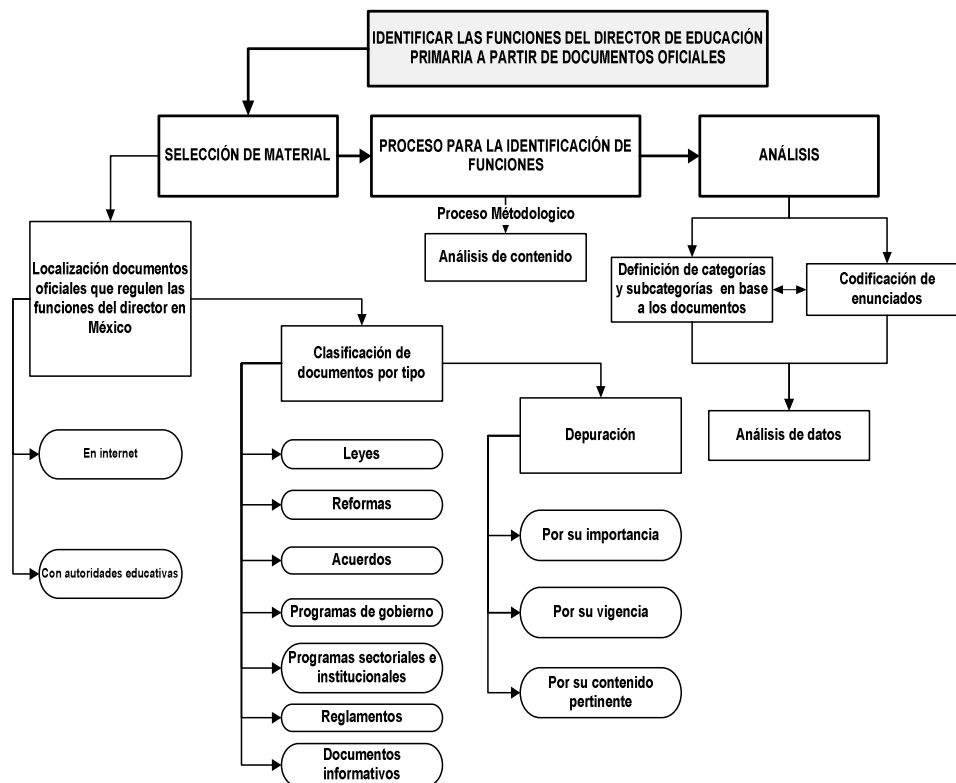


Figura 3.1 Primera etapa metodológica

## 2. Obtención de datos

Para obtener los datos se realizó un proceso que implicó cuatro fases no consecutivas. La selección de estos datos se hizo simultáneamente con la recolección. En la figura 3.2 se muestra como se llevaron a cabo estas fases.



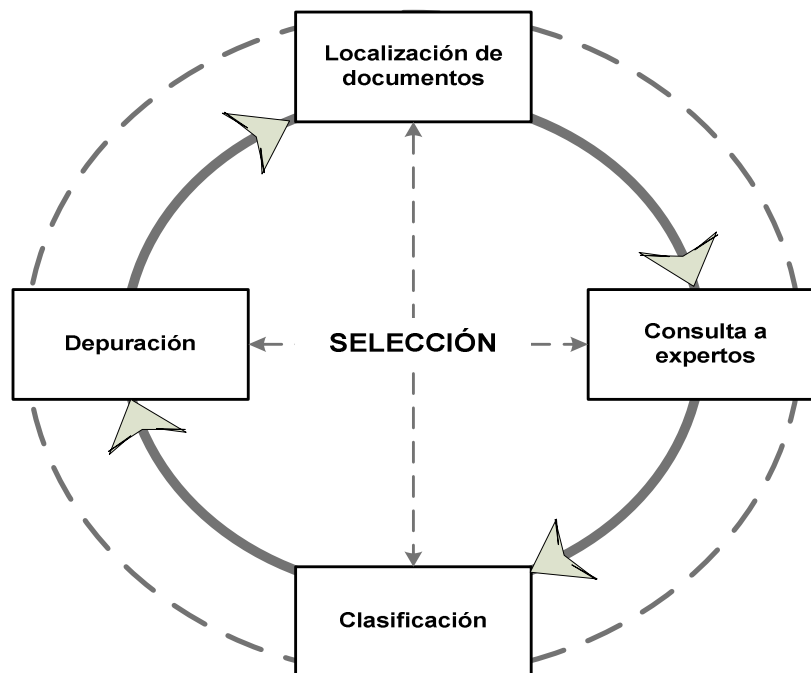


Figura 3.2. Proceso de selección de documentos

### A. Localización de documentos

Para obtener los documentos se hizo una búsqueda inicial en internet. Se identificaron todos aquellos documentos oficiales que regulan la educación básica en México y que expide tanto la SEP, el Gobierno Federal a través del Diario Oficial de la Federación (DOF) y Secretaría de Educación y Bienestar Social en Baja California (SEBS).

### B. Consulta a expertos

Para verificar si la investigadora contaba ya con todos los documentos necesarios para el desarrollo de esta parte de la Investigación se hizo una entrevista a una inspectora de una zona escolar del municipio de Ensenada. De esta entrevista se obtuvieron documentos adicionales que no se contemplaron en la búsqueda inicial.

Por medio de internet se obtuvieron ocho de diez documentos. El resto fueron proporcionados en la entrevista. La tabla 3.1 muestra la lista completa de documentos y su clasificación.

### **C. Clasificación de documentos**

Una vez conformada la lista preliminar de documentos se clasificaron de acuerdo a sus características de la siguiente forma:

- a. Leyes
- b. Reformas
- c. Acuerdos
- d. Programas de gobierno
- e. Programas sectoriales e institucionales
- f. Reglamentos
- g. Otros documentos

Tabla 3.1. Lista completa de documentos consultados y su clasificación

TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE	AÑO DE PUBLICACION	INSTANCIA QUE LO EXPIDE
LEYES	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Artículo 3ro)	1917 (Última reforma 2002)	Cámara de Diputados del Congreso de la Unión <sup>4</sup>
	Ley General de Educación	1993 (Última reforma 2009)	Cámara de Diputados del Congreso de la Unión
	Ley de Educación del Estado de Baja California	1995	Congreso del Estado de Baja California
REFORMAS	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica	1992	Gobierno Federal, Gobiernos de las Entidades Federativas y SNTE
	Reforma Integral de la Educación Básica	2009	SEP
ACUERDOS, ALIANZAS Y CONVENIOS	Acuerdo número 96, que establece la organización y funcionamiento de las Escuelas Primarias.	1982a	SEP <sup>5</sup>
	Convenio para la extensión del Programa Nacional para la Actualización Permanente de Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP)	1997	PRONAP
	Acuerdo 432 por las que se emiten las reglas de operación del PRONAP	2007	SEP
	Acuerdo 455 por el que se emiten las reglas de operación del Programa Escuelas de Calidad	2008	SEP
	Alianza por la Calidad de la Educación	2009	Gobierno Federal y SNTE
PROGRAMAS DE GOBIERNO	Plan Nacional de Desarrollo	2007-2012	Gobierno Federal
	Plan Estatal de Desarrollo	2008-2013	Poder Ejecutivo de Baja California
	Programa Nacional de Educación	2001-2006	SEP
	Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio	2007	PRONAP
	Programa Sectorial de Educación	2007-2012	SEP
REGLAMENTOS	Reglamento interno de la Comisión Estatal Mixta de Escalafón, para los trabajadores de la Secretaría de Educación y Bienestar Social	1990	SEBS
	Normas de control escolar relativas a la inscripción, reinscripción acreditación y certificación para las escuelas primarias oficiales y particulares incorporadas al Sistema Educativo Nacional	2008-2009	SEP
	Circular 001	2009-2010	SEBS

<sup>4</sup> Publicado en el DOF (1917)

<sup>5</sup> Publicado en el DOF (1982)

Tabla 3.1. Clasificación de documentos (continuación)

TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE	AÑO DE PUBLICACIÓN	INSTANCIA QUE LO EXPIDE
<b>OTROS DOCUMENTOS</b>	Programa Nacional de Educación (Documento que contiene la síntesis de las propuestas del Foro de Consulta Ciudadana)	2007	SEP
	Manual de Organización para Escuelas de educación primaria	1982b	SEP <sup>6</sup>
	Guía para el Primer Curso Nacional de Directores de Educación Primaria	2000	PRONAP
	Servicio Estatal de Formación Continua. Estadístico	2006	Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio
	Manual de Orientaciones Técnicas para Fortalecer la Acción Académica de la Supervisión	2006	SEP
	Exámenes Nacionales para la Actualización de Maestros en Servicio (folleto informativo la función directiva en la educación primaria)	2007	PRONAP
	Batería de Instrumentos para Evaluar las Funciones del Director de Escuela Primaria	2008	INEE
	Condiciones Generales de Trabajo que fija la Secretaría de Educación y Bienestar Social del Estado de Baja California	2008	SEBS
	Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio	2008	SEP
	Modelo de Gestión educativa estratégica	2009	SEP

Siglas: INEE (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación). PRONAP (Programa Nacional para la Actualización Permanente de Maestros de la Educación Básica en Servicio). SEBS (Secretaría de Educación y Bienestar Social de Baja California). SNTE (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación). DOF (Diario Oficial de la Federación)

Fuente: elaboración propia.

---

<sup>6</sup> Publicado en el DOF (1982)

Al hacer la revisión de documentos para la selección de información surgieron tres dificultades evidentes:

- No todos los documentos contienen información sobre las actividades relacionadas con la función directiva;
- En general, todas las actividades que realizan docentes, intendentes e inspectores así como estudiantes y padres de familia dentro del centro educativo están relacionadas en forma directa o indirecta con el director del plantel. Bajo este criterio, la lista de actividades del director con respecto a sí mismo y a estos actores educativos se vuelve prácticamente interminable;
- En particular, algunos de estos documentos tienen información importante para el logro del objetivo deseado, sin embargo, no todos los documentos son vigentes.

Es por eso que se decidió depurar de la lista de documentos aquellos que no cumplieran con los criterios de: importancia, vigencia, contenido.

## **D. Depuración de documentos**

### **a. Importancia**

Se consideró importante todo aquel documento que regula la toma de decisiones en la vida del centro escolar.

Una vez que se localizaron documentos oficiales de la educación básica en México se conformó una lista preliminar. Con ella se solicitó a dos profesoras expertas (una profesora de la Universidad Pedagógica Nacional en Ensenada y una inspectora de Zona) su opinión acerca de la importancia que cada uno de los documentos tiene para la práctica de los directores de escuela primaria. Con la información que se obtuvo de estas entrevistas, se definió el criterio de vigencia.

**b. Vigencia**

Se entiende por vigencia que los documentos estuviesen en vigor. Al respecto, las expertas señalaron ciertas características de los documentos oficiales para calificarlos como vigentes:

- Algunos documentos no tienen un periodo determinado de aplicación pero los han sustituido documentos similares o se han actualizado, bajo un nombre distinto.
- Algunos documentos, por necesidades propias del sistema el organismo que lo expidió, fueron reformados o actualizados bajo un nombre distinto. En este caso todos los documentos quedaron sin aplicación válida (este es el caso específico del PRONAP que, desde 2008, fue sustituido por el Sistema Nacional de Formación Continua para Maestros en Servicio).
- Algunos documentos fueron revocados como consecuencia de una nueva reforma o un nuevo programa educativo.
- Algunos textos son parte de un documento más amplio.

**c. Contenido pertinente**

Siguiendo el criterio de contenido pertinente se eliminó de la lista los documentos que, aun cuando son de gran importancia para la educación en México, no se encontró en ellos un solo enunciado sobre actividades de la función directiva.

La tabla 3.2 enlista los documentos eliminados y se señala el criterio de depuración que se aplicó en ellos.

Tabla 3.2. Documentos depurados

DOCUMENTO ELIMINADO	CRITERIO DE DEPURACIÓN
Artículo 3ro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917)	No tiene información sobre actividades relacionadas la función directiva
Acuerdo número 96, que establece la Organización y Funcionamiento de las Escuelas Primarias (1982)	Este documento forma parte del Manual de Organización para las escuelas primarias
Reglamento Interno de la Comisión Estatal Mixta de Escalafón, para los Trabajadores de la Secretaría de Educación y Bienestar Social (1990)	Este documento se sustituye por el llamado Condiciones Generales de Trabajo que fija la Secretaría de Educación y Bienestar Social del Estado de Baja California (2008)
Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (1992)	No vigente
Convenio para la Extensión del Programa Nacional para la Actualización Permanente de Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP) (1997)	En el 2008 el PRONAP es sustituido por Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio
Guía para el Primer Curso Nacional de Directores de Educación Primaria (2000)	Este documento no tiene información sobre lo que se espera del director. Tiene información específica sobre detalles del examen.
Servicio Estatal de Formación Continua. Estadístico (2006)	No tiene información sobre actividades relacionadas la función directiva
Acuerdo 432 por las que se Emiten las Reglas de Operación del PRONAP (2007)	En el 2008 el PRONAP es sustituido por Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio
Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012)	No tiene información sobre actividades relacionadas la función directiva
Programa Nacional de Educación (Documento que tiene la síntesis de las propuestas del Foro de Consulta Ciudadana) (2007-2012)	No tiene información sobre actividades relacionadas con la función directiva
Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (2007)	En el 2008 el PRONAP es sustituido por Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio
Acuerdo 455 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (2008)	No tiene información sobre actividades relacionadas la función directiva
Condiciones Generales de Trabajo que fija la Secretaría de Educación y Bienestar Social del Estado de Baja California (2008)	No tiene información sobre actividades relacionadas la función directiva
Plan Estatal de Desarrollo (2008-2013)	No tiene información sobre actividades relacionadas la función directiva
Alianza por la Calidad de la Educación (2009)	No tiene información sobre actividades relacionadas la función directiva
Reforma Integral de la Educación Básica (2009)	No tiene información sobre actividades relacionadas la función directiva

Nota: Los documentos están ordenados por fecha.

Fuente: elaboración propia.

### E. Selección final de documentos

Una vez aplicados los criterios de depuración se integró una lista de doce documentos de los cuales se encuentran Leyes, Programas de Gobierno, Acuerdos, Reglamentos y otros documentos.

La tabla 3.3 presenta la lista de documentos seleccionados.

Tabla 3.3. Documentos seleccionados

TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE	AÑO DE PUBLICACIÓN	INSTANCIA QUE LO EXPIDE
LEYES	Ley General de Educación	1993 (Última reforma 2009)	Cámara de Diputados del Congreso de la Unión
	Ley de Educación del Estado de Baja California	1995	Congreso del Estado de Baja California
PROGRAMAS DE GOBIERNO	Programa Nacional de Educación	2001-2006	SEP
	Programa Sectorial de Educación	2007-2012	SEP
REGLAMENTOS	Normas de Control Escolar	2008-2009	SEP
	Circular 001	2009-2010	SEBS
DOCUMENTOS INFORMATIVOS	Manual de Organización <sup>7</sup>	1982	SEP
	Manual de Orientaciones	2006	SEP
	Exámenes Nacionales	2007	PRONAP
	Batería de Instrumentos	2008	INEE
	Sistema Nacional de Formación Continua	2008	SEP
	Modelo de Gestión Educativa Estratégica	2009	SEBS

Fuente: elaboración propia

### 3. Codificación de datos

La técnica metodológica empleada para identificar las actividades del director en los documentos seleccionados es el Análisis de Contenido. Para facilitar este proceso se utilizó el software Atlas ti 5.0.

<sup>7</sup> Para facilitar la lectura en adelante se nombra "Manual de organización" al Manual de Organización para Escuelas Primarias; "Manual de Orientaciones" al Manual de Orientaciones Técnicas para Fortalecer la Acción Académica de la Supervisión; "Normas de control" a Normas de Control Escolar Relativas a la Inscripción, Reinscripción Acreditación y Certificación para las Escuelas Primarias Oficiales y Particulares Incorporadas al Sistema Educativo Nacional; "Batería de Instrumentos" a Batería de Instrumentos para Evaluar las Funciones del Director de Escuela Primaria; "Examen Nacional" a los Exámenes Nacionales para la Actualización de Maestros en Servicio (folleto informativo).



En primer lugar en todos los documentos se determinaron segmentos de contenido donde se encontrara la palabra y/o afirmación “director”, “dirección”, “directores” y cualquiera de sus combinaciones (Hernández *et al.*, 2007). Se delimitaron las oraciones, frases<sup>8</sup> o palabras, que enuncian actividades y funciones directivas. Cada frase se convirtió en una unidad de análisis. Una vez que se determinaron las unidades de análisis se procedió a su codificación.

El tipo de codificación que se utilizó para los datos fue abierta. A cada unidad de análisis se le asignó una etiqueta que señalara su contenido (Muñoz, 2003). En una etapa semifinial del proceso de codificación se contaron 312 etiquetas que definen a 1059 unidades de análisis.

#### **4. Organizar e interpretar los datos en términos de los códigos**

Una vez que se codificaron todas las unidades de análisis se procedió a la identificación de las categorías y subcategorías que describieran las funciones de la dirección. Los códigos referentes a las funciones de director se ordenaron en 6 categorías y 12 subcategorías. También se abrió un espacio para unidades de análisis que no describen actividades de la dirección sino situaciones o actitudes al cual se le nombró “*otras*”.

##### **A. Categorías. Funciones**

Cada documento denomina las actividades del director en forma distinta. Por ejemplo en el Manual de organización se les define como “funciones administrativas”; en el Manual de orientaciones se les llama “responsabilidades” y en la Batería de instrumento se les define como “actividades”, etc.

---

<sup>8</sup> Frase: Conjunto de palabras que basta para formar sentido especialmente cuando no llega a constituir una oración (Real Academia Española, 1992).

Por otro lado, no en todos los documentos se hace una referencia explícita a las funciones del director, sino que los mencionan como parte de un conjunto de actividades de la escuela o la comunidad educativa.

Dadas estas dos condiciones, si bien el análisis se trabajó sobre los 12 documentos ya mencionados, para construir las definiciones de las categorías y subcategorías se tomaron como base solamente los 5 documentos que dan una definición explícita de las funciones de los directores. Estos documentos son: Manual de Organización, Manual de Orientaciones, Batería de Instrumentos, Sistema Nacional de Formación y Modelo de Gestión Escolar.

Es preciso hacer notar que incluso estos 5 documentos denominan diferente las actividades del director. La tabla 3.4 muestra la manera en que cada documento denomina a las funciones del director.

Tabla 3.4. Lista de funciones por documento

<b>Manual de Organización</b>	<b>Manual de Orientaciones</b>	<b>Batería de Instrumentos</b>	<b>Sistema Nacional de Formación</b>	<b>Modelo de Gestión Escolar</b>
<b>Funciones Administrativas (p.4-14 Y 16)</b>	<b>Responsabilidades con el personal de la escuela (p.40)</b>	<b>Tipo de actividades (p.2 y 4)</b>	<b>Funciones de los directivos (p.31)</b>	<b>Dimensiones de la gestión escolar (p.20 y21)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En Materia de Control Escolar</li> <li>✓ En Materia de Extensión Educativa</li> <li>✓ En Materia de Organización Escolar</li> <li>✓ En Materia de Recursos Financieros</li> <li>✓ En Materia de Recursos Materiales</li> <li>✓ En Materia de Servidos Asistenciales</li> <li>✓ En Materia técnico-pedagógica</li> <li>✓ Materia de planeación</li> <li>✓ Materia de Supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar</li> <li>✓ Distribuir</li> <li>✓ Evaluar</li> <li>✓ Gobierno y funcionamiento de la escuela</li> <li>✓ Organizar</li> <li>✓ Supervisar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actividades para la organización escolar</li> <li>✓ Función administrativa</li> <li>✓ Función personal</li> <li>✓ Función social</li> <li>✓ Función técnico-pedagógica</li> <li>✓ Función de gobierno de la escuela</li> <li>✓ Función comunicativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Control</li> <li>✓ Enlace</li> <li>✓ Información</li> <li>✓ Laboral</li> <li>✓ Seguimiento</li> <li>✓ Supervisión</li> <li>✓ Técnico pedagógica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dimensión administrativa</li> <li>✓ Dimensión comunitaria y de participación social</li> <li>✓ Dimensión pedagógica curricular</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Para construir las categorías se tomaron estos conceptos y se buscó un patrón común que permitiera unificarlas.

En la tabla 3.5 se muestra como se agruparon estos conceptos.

Este trabajo permitió identificar la lista de categorías con las que se organizaron los datos para su interpretación. La primera lista identifica las funciones del director.

Tabla 3.5 Construcción de categorías

Manual de Organización	Manual de Orientaciones	Batería de Instrumentos	Sistema Nacional de Formación Continua	Modelo de Gestión Escolar
-En materia de organización escolar	-Organizar -Supervisar	-Actividades para la organización escolar		
Ejercicio de liderazgo			Competencias directivas	
-En materia de recursos financieros -En materia de recursos materiales	-Coordinar -Distribuir -Evaluar	-Función administrativa	-Administración laboral	Dimensión administrativa
-En materia de control escolar			-Control -Enlace	
	-Gobierno y funcionamiento de la escuela	-Función personal -Función de gobierno de la escuela		
-En materia de servicios asistenciales		-Función social -Función comunicativa	-Comunicación -Información	Dimensión comunitaria y de participación social
-En materia de extensión educativa -En materia técnico-pedagógica -En materia de planeación -En materia de supervisión		-Función técnico-pedagógica	-Seguimiento -Supervisión -Técnico pedagógica	Dimensión pedagógica curricular

Fuente: elaboración propia

Las seis funciones que se identificaron fueron:

1. Función administrativa
2. Función control escolar
3. Función gobierno de la escuela
4. Función organización escolar
5. Función social
6. Función técnico pedagógica

La tabla 3.6 presenta las definiciones de funciones específicas a partir de la construcción de categorías.

Tabla 3.6. Definición de funciones específicas

FUNCIONES DEL DIRECTOR	DEFINICION DE LA CATEGORIA
<b>Función administrativa</b>	El director realiza acciones para el control cuidado y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela (INEE, 2008 y DOF, 1982).
<b>Función control escolar</b>	El director ejecuta actividades para organizar, dirigir vigilar y operar procesos de inscripción, reinscripción y registro. Asigna profesores a los grupos. Canaliza alumnos a instancias de educación especial y otorga servicios asistenciales (becas) Realiza trámites de acreditación y certificación (INEE, 2008 y DOF, 1982).
<b>Función gobierno de la escuela</b>	El director realiza acciones para coordinar a los docentes sobre la aplicación de las normas que regulan a la educación básica. Evalúa los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, aulas y en la comunidad (INEE, 2008 y DOF, 1982).
<b>Función social y de comunicación</b>	El director realiza acciones para mantener informados a los padres de familia sobre el reglamento y funcionamiento de de la escuela (necesidades y logros). Promueve acciones para mejoras y mantenimiento del edificio escolar y de los servicios educativos. Forma parte de la función gobierno de la escuela, a un nivel de comunicación (INEE, 2008 y DOF, 1982).
<b>Función organización escolar</b>	El director realiza actividades al inicio del ciclo escolar para el buen funcionamiento de la escuela. Comprende todas aquellas acciones para la preparación, organización y seguimiento del personal, padres, alumnos en las actividades escolares que se llevarán a cabo en el transcurso del ciclo para el funcionamiento de la escuela como comunidad educativa. Forma parte de la función administrativa y gobierno de la escuela a nivel planeación y previsión (INEE, 2008 y SEP, 2008).
<b>Función técnico pedagógica</b>	El director realiza actividades para orientar y supervisar que el currículo y la planeación se desarrollen de acuerdo a los lineamientos oficiales. Controla la aplicación de los planes y programas de estudio, la organización de actividades y recursos para este fin (INEE, 2008 y DOF, 1982).

Fuente: elaboración propia

## B. Categorización

Las actividades de la función directiva se cuentan por centenas. En el momento de la codificación de datos, no se dejó sin categorizar una sola unidad de análisis, sin embargo, muchas de ellas eran idénticas o se referían a actividades complementarias. Es por eso que con ayuda del software Atlas ti y la función “merge codes” esta lista se redujo a 165 unidades sintéticas que se categorizaron en las seis funciones específicas de la dirección. Una vez que se categorizaron, nuevamente se hizo una

comparación de las unidades de análisis ya categorizadas para buscar similitudes y poder agruparlas para su interpretación.

### **C. Subcategorías: ambito de participación**

Al asignar las unidades de análisis en las categorías diseñadas en el paso anterior, se encontró que el director realiza actividades con personas dentro de la escuela: profesores, alumnos, padres de familia etc., y que repercuten directamente en el centro educativo. Pero también realiza actividades con personas externas como es el inspector, otros directores, representantes de la comunidad etc, o actividades de gestión fuera de la escuela.

Por eso se diseñaron dos subcategorías. En el primer caso, actividades dentro de la escuela: funciones de la dirección en el ámbito de participación externa; en el segundo caso, las actividades que realiza fuera de la escuela o con personas externas: funciones de la dirección en el ámbito de participación externa.

### **D. Interpretación de datos**

Para la interpretación de datos, se leyeron nuevamente cada una de las unidades de análisis ya asignadas a cada una de las categorías y nuevamente con la ayuda del software Atlas ti se establecieron relaciones entre unidades de análisis y entre categorías. Con la interpretación de datos se diseñó un esquema que se presenta al inicio del siguiente capítulo.

### **E. Factores que influyen en la distribución de la información**

La frecuencia es el número de unidades de análisis localizadas en cada documento. Todas las unidades de análisis tienen la misma importancia. El número de frecuencias por documento varía mucho debido a los siguientes factores:

- La cantidad de información está directamente relacionada con el tema del documento no con su tamaño. Por ejemplo, el Plan Nacional de Educación es un documento de 264 cuartillas en comparación con el Manual de Funciones de 30 páginas. Sin embargo, en el segundo hay más información sobre los directores que en el primero. Esto se debe a que el tema central del segundo documento es el director.
- La cantidad de información está directamente relacionada con el tipo de documento. Por ejemplo, la información que tienen las Leyes y los Programas de Gobierno, aplica a los tres niveles de la educación en México (nivel básico, nivel medio superior y superior), mientras que los manuales y folletos se enfocan a un puesto en específico (por ejemplo la Bateria de Instrumentos que evalúa las funciones del director de escuela primaria o folleto informativo la función directiva en la educación primaria).
- Todos los enunciados sobre actividades para la función directiva son relevantes sin importar la cantidad localizada en los documentos. Para el análisis se tomó en cuenta aun cuando el documento solo tuviera unas cuantas menciones. Por ejemplo la Ley General de Educación y la Ley del Estado de Baja California, tienen muy poca información sobre otras actividades de la función directiva, sin embargo, en las actividades asignadas a la función social y de comunicación tiene una excelente descripción de las tareas que el director realiza como integrante del Consejo de Participación Social.

Para conocer como se distribuye la información que se localizó en los documentos la tabla 3.7 presenta el porcentaje de las unidades de análisis designadas para cada categoría.

Al tomar en cuenta que el total de enunciados sobre actividades de la función directiva suman 1059 enunciados (100%), se puede distinguir que de los documentos que más información se obtuvo son los informativos (78%) y que dentro de este tipo de documentos, solo entre el Manual de Organización y la Batería de Instrumentos aportaron más del cincuenta por ciento de la información total (53.7%); mientras que de las Leyes (5.5%), los Programas de Gobierno (7.7%) y las Normas (8.7) se obtuvo el siete por ciento en promedio por tipo de documento (22% en total).

Tabla 3.7 Porcentaje de unidades de análisis por categoría y por documento

DOCUMENTO	FOE	FA	FC	FG	FS	FTP	OTRAS	TOTAL
Ley General de Educación (1993)	0.2%	0.1%	0.1%	0.2%	1.8%	0.3%	0.0%	2.8%
Ley de Educación del Estado de Baja California (1995)	0.2%	0.1%	0.0%	0.2%	1.7%	0.2%	0.3%	2.7%
Programa Nacional de Educación (2001-2006)	1.0%	0.1%	0.5%	1.1%	0.7%	2.1%	1.5%	7.0%
Programa Sectorial de Educación (2007-2012)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	0.7%
Normas de Control (2008-2009))	0.0%	0.0%	2.6%	0.2%	0.0%	0.6%	0.0%	3.5%
Circular 001 (2009-2010)	0.9%	0.3%	0.2%	0.7%	0.2%	2.0%	0.8%	5.2%
Manual de Organización para Escuelas Primarias (1982)	3.1%	4.7%	2.2%	2.0%	0.9%	6.7%	2.6%	22.3%
Manual de Orientaciones (2006)	0.1%	0.4%	0.0%	0.0%	0.1%	2.0%	0.2%	2.7%
Exámenes Nacionales (folleto informativo) (2007)	1.1%	0.0%	0.1%	0.3%	0.2%	2.0%	6.4%	10.1%
Batería de Instrumentos (2006)	4.5%	1.7%	13.1%	1.8%	3.7%	4.3%	2.3%	31.4%
Sistema Nacional de Formación Continua (2008)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.3%	1.2%	1.6%
Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009)	1.1%	0.0%	0.1%	0.3%	0.2%	2.0%	6.4%	10.1%
<b>TOTAL</b>	<b>12.2%</b>	<b>7.4%</b>	<b>18.9%</b>	<b>6.9%</b>	<b>9.9%</b>	<b>23.2%</b>	<b>21.7%</b>	<b>100.0%</b>

**Iniciales:**

**FOE**=Función Organización Escolar

**FA**=Función administración

**FC**=Función Control Escolar

**FG**=Función Gobierno de la Escuela

**FS**=Función Social y de Comunicación

**FTP**=Función Técnico Pedagógica

**Otras**= Menciones distintas a las funciones

Fuente: elaboración propia

## **F. Distribución de la información por documento**

El documento que más información proporcionó para este estudio es Batería de Instrumentos (2006). De los 12 documentos revisados, cinco se inclinan hacia actividades de la función técnico-pedagógica (21.7%) (Programa Nacional de Educación (2001), Programa Sectorial de Educación (2007), Circular 001 (2009), Manual de Organización (1982), Manual de Orientaciones (2006)). Dos para la categoría la función de control escolar (16.7%) (Normas de Control Escolar (2008), Batería de Instrumentos (2006)). Dos para la categoría función social y de comunicación (16.7%) (La Ley General de Educación (1993) y la Ley de Educación del Estado de Baja California (1995)).

## **3.4 Identificación de las funciones del director de escuela primaria a partir de la percepción de directores en ejercicio**

### **3.4.1 Análisis cualitativo de datos**

La investigación cualitativa implica el manejo de grandes cantidades de datos. Los materiales se obtienen de sujetos reales, de individuos que están completamente sumergidos en el mundo que se quiere explorar y que por eso pueden compartir información confiable, opinión o valores dados por sus propias experiencias (Rodríguez *et al.*, 1996). La principal fuente de datos es la interpretación que estos sujetos hacen de sí mismo al describir la realidad desde su perspectiva particular y cotidiana (Erickson, 1986; Hernández *et al.*, 2007).

Para llegar a esta realidad el investigador recurre a técnicas de recolección de datos como pueden ser las entrevistas y los grupos focales (Hernández *et al.*, 2007).

En el estudio que realizaron investigadores de México y España llamado “Análisis de necesidades de formación de los directivos escolares en México”, patrocinado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) a directores de escuela primaria en Baja California (Ref. A/8439/07) en el 2008 se hicieron una serie de entrevistas semiestructuradas y tres



grupos focales a directores de escuela primaria. Aun cuando estas entrevistas cumplieron con el objetivo planteado en el estudio, mucha información quedó por analizar. Es por eso que con la autorización del autor y de sus colaboradores (Antúnez *et al.*, 2009), se retomaron 10 de estas entrevistas y los grupos focales para analizar los datos acerca de las actividades de la función directiva, mismas que se realizaron antes de análisis de contenido y que responden al segundo y tercer objetivo de esta investigación.

La investigación cualitativa da al investigador la posibilidad de combinar técnicas para obtener información y de esa forma ampliar su margen de información (Russi, 1998). El proceso de indagar la realidad es flexible y reconstructora, tal como lo es para los actores del sistema social que lo define (Hernández *et al.*, 2007).

## **A. Instrumentos**

### **a. Entrevistas**

La entrevista es una técnica de recolección individual, que le da voz a la subjetividad colectiva (Araujo y Fernández, 1996). Es una conversación estructurada con un propósito determinado, busca entender desde la perspectiva del entrevistado el significado a sus experiencias (Álvarez-Gayou, 2003). Es por eso que el fenómeno se describe desde los sujetos por lo cual se solicita la información directamente a los involucrados (Rodríguez *et al.*, 1996).

Con la entrevista semiestructurada se obtiene información secuencial por medio de temas puntuales y específicos que son de interés para la investigación. Esto se logra por medio de una guía de entrevista que contiene los temas y las secuencias que se deben desarrollarse. La guía es parcialmente flexible y se adaptará a la situación de los entrevistados si así se requiere (Álvarez-Gayou, 2003).

- **Participantes**

La muestra se integró de participantes voluntarios quienes accedieron a participar en el estudio (Hernández *et al.*, 2007; Woods, 1987). El acceso a los sujetos se realizó con auxilio de la técnica llamada bola de nieve o muestras en cadenas. Esta técnica consiste en contactar a participantes clave y se agregan a la muestra, una vez que se les ha realizado la entrevista, se le pregunta al sujeto si conoce a alguien que pueda ampliar o aportar más información acerca del tema, y se incluye en la muestra (Hernández *et al.*, 2007).

La muestra de las entrevistas se integró por 10 sujetos: 4 hombres, 6 mujeres. Su experiencia profesional en el 2008 era de 10 meses el mínimo a 23 años el máximo. Las escuelas en las que estaban adscritos se encontraban distribuidas 5 en la zona urbana, 5 en zona urbana-marginal. De ellas 7 turno matutino; 3 del turno vespertino (Antúñez *et al.*, 2009).

- **Aplicación de entrevistas**

Las entrevistas se realizaron entre abril y noviembre del 2008 en la ciudad de Ensenada, Baja California y fueron transcritas en el Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo (IIIDE) por Fidelina Vázquez Pérez y Claudia Sánchez para el proyecto de investigación “Análisis de necesidades de formación de los directivos escolares en México” que realizó la AECID.

**b. Grupos focales**

Los grupos focales son una técnica metodológica principalmente de recolección de datos utilizada principalmente en los estudios con enfoque cualitativo. Aun cuando resulta un proceso eficiente para abordar temas desde distintas perspectivas, es una herramienta que puede utilizarse como complemento de otras (Russi, 1998).

El nombre de esta técnica puede variar, dependiendo del autor, para evitar confusiones al referirnos a esta técnica siempre la llamaremos grupo focal. Álvarez-Gayou, (2003) refiere que un solo grupo focal es inadecuado, deben ser por lo menos dos (p.132).

Esta técnica tiene como propósito que un grupo de participantes conversen acerca de la relación que tienen con algunos conceptos, experiencias emociones o creencias acerca de un tema o fenómeno (Hernández *et al.*, 2007). No busca el consenso ni respuestas concretas, sino el intercambio de puntos de vista sobre cuestiones diseñadas para lograr los objetivos de la investigación (Álvarez-Gayou, 2003).

El grupo focal es una simulación de una situación que en circunstancias naturales no podría suceder Russi (1998). Es la técnica ideal para el logro de los primeros dos objetivos de esta investigación.

- **Participantes**

La muestra se conformó de participantes voluntarios. El acceso a los sujetos se realizó directamente con las autoridades educativas de educación básica en Ensenada y Tijuana, a quienes se les solicitó convocara a un grupo de entre 5 y 7 directores. Aun cuando estos fueron convocados por la autoridad, al inicio de cada encuentro se les explicó el objetivo de la reunión y se les pidió su cooperación. Todos los directores aceptaron participar (Antúnez *et al.*, 2009).

Para el primer grupo asistieron 5 directores; en el segundo asistieron 7 y, en el tercero asistieron 4. Esto es aceptable. Ibáñez (como se cita en Russi, 1998) propone que para los grupos focales el mínimo es 4 lo máximo es 10; aunque algunos otros proponen que esto puede ser posible hasta con 2 integrantes. Lo que importa es comprender el diálogo y la conversación, no hacer generalizaciones (Álvarez-Gayou, 2003).

El encuentro se realizó en las instalaciones del Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo (IIDE) de la Universidad Autónoma de Baja California en Ensenada y en la oficina del Sistema Educativo Estatal en Tijuana. La duración aproximada fue de una hora y media. Russi (1998) sostiene que este es el tiempo recomendable, a menos que el grupo en consenso lo apruebe y quieran tomar un poco más de tiempo para cerrar los temas. Pero no debe excederse a más de tres horas (Álvarez-Gayou, 2003).

La muestra de los 16 sujetos se conformó de 4 hombres y 12 mujeres; 11 del turno matutino, uno del turno vespertino, uno trabaja ambos turnos y 3 que no dieron información. De los 16 sujetos de la muestra, 10 estaban trabajando en el Programa Escuelas de Calidad (PEC).

- **Formato de los datos**

Las entrevistas y los grupos focales, se grabaron en audio y se transcribieron en un archivo en formato Word. Con el uso de la grabadora el investigador se siente con libertad y por lo tanto le permite tener una mayor concentración en lo que dice el entrevistado, que si tomara notas en un cuaderno o peor aún, si tuviera que retener toda esta información en la memoria (Sierra, 1998).

La transcripción es una representación escrita de elementos fonéticos. En la transcripción literal se respeta cada una de las palabras que se escuchan en el audio. La transcripción se hace necesaria cuando los datos de la investigación se han registrado en medios audiovisuales (Strauss como se cita en Cruz y Revuelta, 2005) y ayuda a que el investigador convierta la opinión de los sujetos en material documental que puede ser organizado y analizado de tal forma que fácilmente se pueden reconstruir los sucesos y opiniones (Cruz y Revuelta, 2005).

## **B. Disposición, transformación y reducción de datos**

La transcripción de las entrevistas y los foros de discusión se realizó antes de iniciar esta investigación, debido a que la autora de esta investigación colaboro parcialmente a este trabajo.

La transcripción de las entrevistas y los foros se leyó repetidamente. En cada lectura se elaboraron una serie de “memorándums” con el que se siguió la pista sobre los temas, intuiciones e interpretación de ideas registrando toda idea importante durante las lecturas.

Se buscaron en los datos las pautas que indicaran que es lo que los informantes querían decir. Cuando citaban alguna condición bajo la que realizaban alguna actividad que les favoreciera en el desarrollo de alguna tarea específica o provocara conflicto se diseñaba un tema y en transcurso del análisis estos temas se enriquecieron con más información dada por el informante. A partir de los temas se desarrollaron proposiciones teóricas<sup>9</sup> es decir enunciados concretos que describieran en forma sintética las ideas del informante.

Al hacer una comparación de estos enunciados se generaron ideas con las que surgieron los conceptos centrales que se convirtieron en códigos que guiaron la interpretación. Cada código señala una situación que favorece o obstaculiza la realización de funciones de la dirección.

### **a. Codificación y análisis**

El tipo de codificación que se utilizó para esta etapa fue abierta. Simultáneamente se codificaron y analizaron los datos para desarrollar conceptos (Barney, 2004). Para esto se siguieron los siguientes pasos, propuestos por Campo y Labarca (2009).

---

<sup>9</sup> Estos pasos son sugeridos por Sprdley para el conocimiento íntimo de datos (como se cita en Martínez, 2003).

1. Se organizaron inicialmente todos los códigos para definir las categorías
2. Se nombró cada categoría con etiquetas representativas que identificaran el tipo de información que cada una de ellas contenía
3. Se hizo una comparación de las categorías que surgieron a la hora de comparar códigos y se buscó en ellas diferencias y similitudes
4. Se construyeron los temas emergentes a partir de cada uno de los temas
5. Se identificaron los componentes principales (categorías principales) y se organizó el contenido por temas.

#### **b. Obtención de resultados**

Una vez que se logró conformar las categorías se hizo una revisión de los resultados obtenidos en el análisis documental y en la bibliografía. Se hizo una comparación de categorías que se fueron generando en el análisis para así obtener similitudes y contrastes entre la normativa y la percepción de los directores.

Se elaboraron esquemas de clasificación para identificar si las categorías que describen “situaciones” pertenecían alguna función específica de la dirección que ejemplificara la cotidianidad de la labor directiva.

#### **En síntesis**

La definición de actividades de la función directiva de escuela primaria, así como la descripción de las actividades, y las situaciones en que realiza sus funciones se realizaron bajo el enfoque cualitativo de la investigación educativa.

Para identificar las actividades que definen las funciones que debe realizar un director de educación primaria en México y en Baja California a partir de documentos oficiales se utilizó una técnica metodológica llamada Análisis de contenido se siguieron cuatro pasos: 1) se definió el propósito de estudio, 2) se obtuvieron los datos, 3) se codificaron los datos y, 4) se organizaron e interpretaron los datos en términos de los códigos.

Para analizar las entrevistas y conocer la partir de la perspectiva de los actores cuales actividades pueden realizar y las situaciones que les impiden o les favorecen cumplir con sus funciones se utilizó el análisis cualitativo de datos.

En el capítulo 4 se describen los resultados del análisis de documentos oficiales y en el siguiente los resultados del análisis de entrevistas y foros de discusión.

## **Capítulo 4**

**Resultados:  
la función directiva  
registrada en documentos oficiales**



## **4. RESULTADOS: LA FUNCIÓN DIRECTIVA REGISTRADA A PARTIR DE DOCUMENTOS OFICIALES**

En este capítulo se enuncian las actividades del director de escuela primaria resultado del análisis documental descrito en el capítulo metodológico.

En el análisis se clasificaron seis funciones específicas. Como se describió en el capítulo metodológico, cada una de las funciones están definidas de acuerdo a las actividades de la dirección.

Para tener un panorama general de la forma en que se organizaron las actividades de la dirección se hace la siguiente explicación: como se aprecia en la figura 4.1, la función organización es la función central de las actividades de la función directiva ya que desde ahí se gestan todas las actividades de la función administración; gobierno de la escuela; y social y de comunicación.

En el extremo derecho, se encuentra la función técnico pedagógica y en el extremo izquierdo, la función control escolar, debido a que son independientes de las demás funciones de la dirección.

Las actividades que definen la función técnico pedagógico son las que el director realiza para orientar y supervisar que el currículo y la planeación se desarrollen de acuerdo a los lineamientos oficiales. Desde esta función controla la aplicación de los planes y programas de estudio, la organización de actividades y recursos para este fin.

En la función administración, el director realiza acciones para el control cuidado y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela.

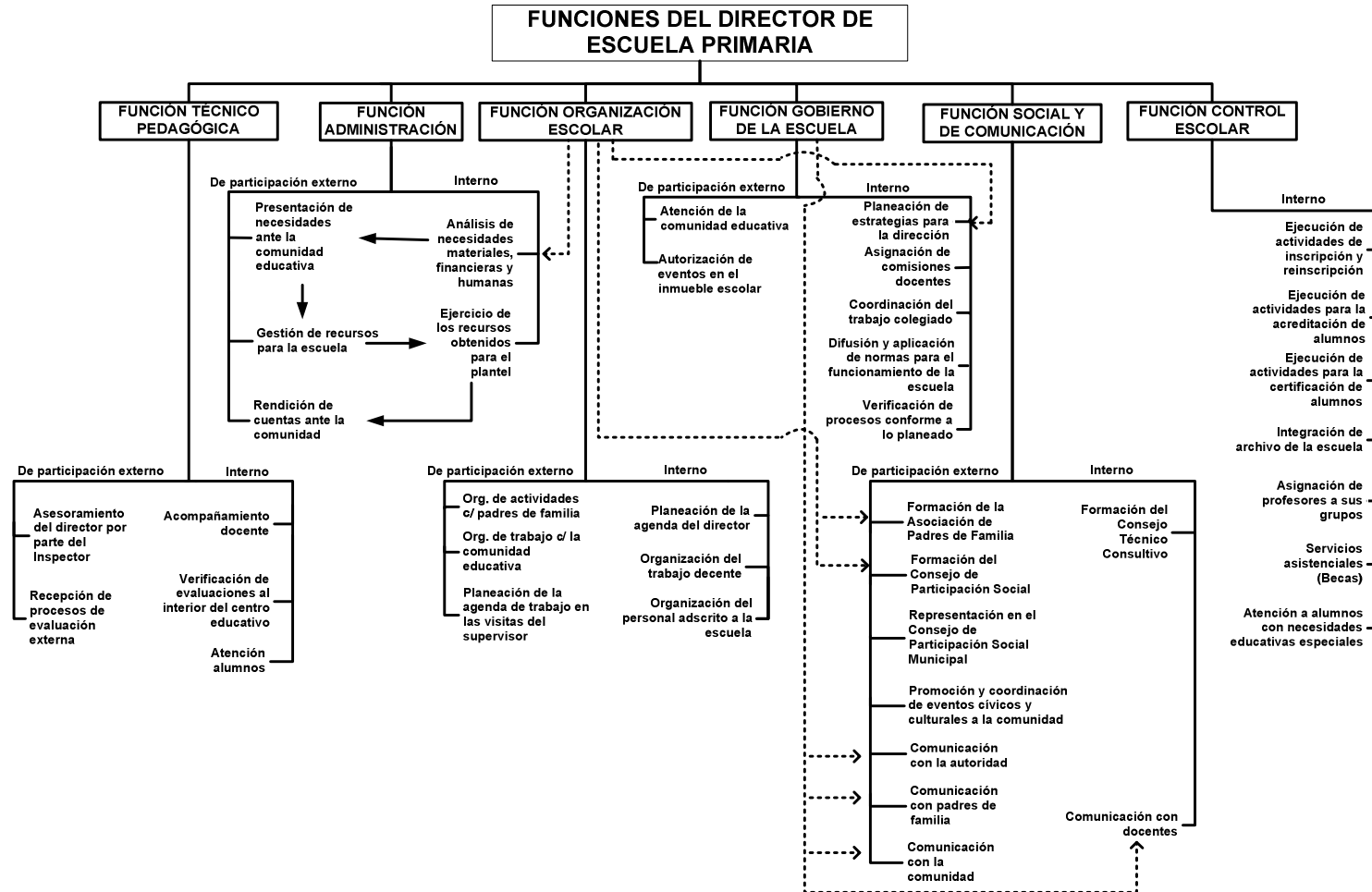


Figura 4.1 Actividades de la función directiva en escuelas primarias a partir de documentos oficiales que norman la educación en México y en Baja California

En la función organización escolar, el director realiza actividades al inicio del ciclo escolar para el buen funcionamiento de la escuela. También comprende acciones para la preparación, organización y seguimiento del personal, padres, alumnos en las actividades escolares que se llevarán a cabo en el transcurso del ciclo para el funcionamiento de la escuela como comunidad educativa.

En la función gobierno de la escuela el director realiza acciones para coordinar a los docentes sobre la aplicación de las normas que regulan a la educación básica. Evalúa también los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, aulas y en la comunidad.

En la función social y de comunicación el director realiza acciones para mantener informados a los padres de familia sobre el reglamento y funcionamiento de de la escuela en cuanto a las necesidades y los logros. Desde esta función el director promueve acciones para mejoras y mantenimiento del edificio escolar y de los servicios educativos.

En la función control escolar el director ejecuta actividades para organizar, dirigir vigilar y operar procesos de inscripción, reinscripción y registro. Asigna profesores a los grupos. Canaliza alumnos a instancias de educación especial y otorga servicios asistenciales (becas) Realiza trámites de acreditación y certificación<sup>10</sup>.

La tabla 4.1 presenta la lista de claves utilizadas para la identificación de documentos en este apartado. El número que sigue después de la clave en las citas se refiere al párrafo designado en el software Atlas ti para esa cita.

Las citas mostradas en los resultados no necesariamente son literales algunas de ellas fueron modificadas o parafraseadas para complementar frases de otras citas que contenían información similar.

---

<sup>10</sup> Para ver el proceso de cómo se definieron cada una de las funciones consulte el capítulo "Metodología"

Tabla 4.1 Clave de identificación de documentos

Código asignado	Nombre del documento (en orden alfabético)
D1	Batería de Instrumentos para Evaluar las Funciones del Director de Escuela Primaria, 2008
D2	Circular 001, 2009-2010
D3	Exámenes Nacionales para la Actualización de Maestros en Servicio (folleto informativo la función directiva en la educación primaria), 2007
D4	Ley de Educación del Estado de Baja California, 1995
D5	Ley General de Educación, 1993
D6	Manual de Organización para Escuelas de Educación Primaria, 1982
D7	Manual de Orientaciones Técnicas para Fortalecer la Acción Académica de la Supervisión, 2006
D8	Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2009
D9	Normas de Control Escolar Relativas a la Inscripción, Reinscripción Acreditación y Certificación para las Escuelas Primarias Oficiales y Particulares Incorporadas al Sistema Educativo Nacional, 2008-2009
D10	Programa Nacional de Educación, 2001-2006
D11	Programa Sectorial de Educación, 2007-2012
D12	Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio, 2008

Fuente: elaboración propia

El orden en que se presentan las funciones es conforme a la figura (4.1). Las actividades que se enuncian en cada una de las funciones no tienen una secuencia específica, a excepción de la función administración cuya secuencia se infiere debido al tipo de tareas. Algunas tareas pueden pertenecer a procesos específicos que deben realizar el director y otros actores educativos pero que fueron fragmentadas por ser de nuestro interés solo las tareas de la dirección.

## 4.1 Función técnico pedagógica

La función técnico pedagógica se define a partir de los documentos analizados como todas las actividades que realiza el director para orientar y supervisar que el currículo oficial y la planeación se desarrollen conforme a los lineamientos oficiales.

Las tareas de la función técnico pedagógica en el ámbito de participación externa son: asesoramiento del director por parte del supervisor<sup>11</sup> y la recepción de procesos de evaluación externa.

En el ámbito interno son: el acompañamiento al docente, la elaboración y verificación de procesos de evaluación, y la atención a alumnos.

Como parte del acompañamiento docente el director supervisa el plan de clases, elabora y da seguimiento al Plan Anual de Trabajo (PAT), planea actividades extraescolares, supervisa los apoyos didácticos.

Como parte de las tareas de elaboración y verificación de procesos de evaluación, el director realiza evaluaciones diagnósticas de los alumnos, y evaluaciones internas del aprendizaje (ver figura 4.2).

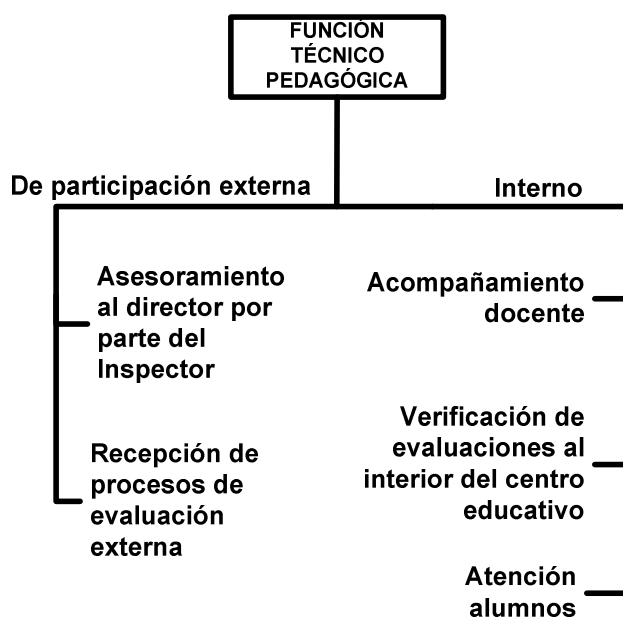


Figura 4.2 Función técnico pedagógica

<sup>11</sup> En Baja California, el inspector es el homónimo en funciones al supervisor por lo que en adelante se cita de este modo al inspector.

#### 4.1.1 En el ámbito de participación externa

- **Asesoramiento al directivo por parte del inspector**

1. Recibe la visita del inspector quien presenta al director el propósito y la agenda que se ha de llevar a cabo; conjuntamente revisan los acuerdos y compromisos establecidos en visitas anteriores y verifican que la temática a desarrollar durante la jornada sea la acordada e incluyen en caso necesario alguna temática que a solicitud del director sea importante abordar durante la visita. (D7:1572-1577).
2. Recibe orientación del inspector de zonas escolares, para que elaboren junto con los profesores su Proyecto Escolar, con base en las necesidades de cada escuela. (D2:814).
3. Toma decisiones junto con el inspector y el colectivo docente en el caso de que el Proyecto Escolar no cuente con un aporte sustancial para el logro de propósitos educativos, y si habrán de participar o no en dichos programas o proyectos. (D7:785).
4. Recibe del inspector propuestas para optimizar la prestación del servicio educativo en el plantel. (D6:1623).
5. Analiza con el inspector los instrumentos y las estrategias que se utilizan para hacer la evaluación inicial, continua y final de los alumnos. (D1:5753-5755).
6. Presenta al inspector información sobre la existencia de alumnos y alumnas con un ritmo de aprendizaje significativamente distinto respecto al de sus compañeros y que requieren de apoyo específico y promueve junto con el equipo de supervisión la vinculación con los servicios de educación especial Unidades de Servicio de Apoyo a la Escuela Regular (USAER) o los Centros de Atención Múltiple (CAM), para diseñar estrategias de orientación y apoyo con el propósito de brindar una educación diferenciada a éstos alumnos. (D7:732-734).

7. Analiza con el inspector los exámenes que se aplicarán para identificar si son acordes a las necesidades de evaluación del programa y los alumnos (si cubren los contenidos vistos en el período, si son claros para los alumnos, si se apegan a los enfoques que se manejan en las asignaturas. (D1:5761-5764).
8. Hace propuestas al inspector para que los exámenes se adecuen conforme al programa y las características de los alumnos. (D1:5771-5772).
9. Verifica durante la visita de acompañamiento del supervisor, en caso de considerarlo necesario, la planeación de clase del docente a observar antes de ingresar al aula. (D7:1583-1584).

- **Recepción de procesos de evaluación externa**

1. Facilita junto con los inspectores (as) los procesos de las evaluaciones externas de ENLACE, EXCALE y PISA. (D2:1320-1322).

#### **4.1.2 En el ámbito interno**

- **Acompañamiento docente**

- a. **Supervisión del plan de clases de cada maestro**

1. Toma medidas junto con su personal para que el tiempo dedicado a las formaciones escolares fuera del aula, al inicio de clases y/o el traslado de los alumnos a las diferentes áreas, se reduzca al mínimo de tiempo, para incrementar el aprovechamiento de las jornadas escolares. (D2:901); (D1:6720).
2. Estudia y, en su caso, aprueba la distribución del tiempo de trabajo que le presenta cada profesor de grupo, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establece la Dirección General de Educación Primaria. (D6:293).

3. Supervisa en las visitas técnico pedagógico la elaboración del plan de clases. (D6:1503).
4. Solicita en las visitas técnico pedagógico los planes de retroalimentación elaborados por los profesores para apoyar a los alumnos en aspectos deficientes. (D1:4488-4489).
5. Define, junto con los profesores, los criterios que se deben considerar para la planeación de clases. (D1:2464).
6. Proporciona recomendaciones a los profesores para mejorar sus planeaciones semanales. (D1:4279).
7. Proporciona orientación de los aspectos deficientes observados en las visitas técnico pedagógicas (por ejemplo: sobre trato a los alumnos, cómo evaluar o retroalimentar, cómo abordar algunos contenidos o etc.). (D1:5535).
8. Autoriza las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado. (D6:184).
9. Fortalece las capacidades de planeación y toma de decisiones de la escuela, a partir de los resultados de la evaluación, para que se traduzcan en mejoras de los procesos de enseñanza y aprendizaje. (D11:4545).
10. Verifica que el personal docente lleve al corriente el Registro del Avance Programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. (D6:446).
11. Contribuye con el docente para la mejor realización de sus tareas dentro del aula tomando nota de los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas. (D4:1303).
12. Supervisa la elaboración de apoyos didácticos para que estos se apliquen de acuerdo a la metodología establecida en los programas de estudio. (D6:1504).
13. Promueve que los profesores con experiencia, orienten a sus compañeros para planear adecuadamente las clases considerando los criterios establecidos. (D1:2474).



14. Evalúa el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad. (D6:80).

**b. Seguimiento y elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT)**

1. Acompaña y sigue permanentemente al docente en la elaboración del Plan Anual de Trabajo. (PAT<sup>12</sup>). (D2:1006).
2. Supervisa los avances en el desarrollo del PAT conforme a las metas planteadas. (D6:1501).
3. Supervisa, en las visitas técnico pedagógico, la elaboración del programa de trabajo del siguiente año escolar. (D6:1398).

**c. Planeación de actividades extraescolares**

1. Planea, programa, estudia y, en su caso, autoriza las solicitudes del personal docente para realizar, con el grupo a su cargo, visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos. (D6:1579-1580; 494-496).
2. Promueve y apoya actividades de intercambio, colaboración y participación inter escolar en aspectos culturales, cívicos, deportivos y sociales. (D4:1352)

**d. Supervisión de apoyos didácticos**

1. Distribuye entre el personal docente los libros de texto y los materiales de apoyo didáctico, conforme al grado escolar que éste tenga a su cargo. (D6:737-739).

---

<sup>12</sup> El Programa Anual de Trabajo. (PAT) es un documento que permite avanzar hacia el logro de los objetivos del Proyecto Escolar. Representa el nivel concreto de actuación para un Ciclo Escolar (SEBS, 2009).

2. Proporciona orientación a los profesores, o bien, promueve que los profesores con experiencia orientaran a sus compañeros para utilizar los libros de texto adecuadamente. (D1:2443-2445).
3. Verifica en las visitas técnico pedagógicas que el profesor utilice y promueva el uso correcto de los libros de texto (es decir, que los utilice de acuerdo al tema que se está trabajando y como un recurso didáctico). (D1:4388-4389; 2405).
4. Supervisa, en las visitas técnicos pedagógicas la elaboración y uso de los apoyos didácticos. (D6:1504).

- **Verificación de evaluaciones al interior del centro educativo**

- a. **Evaluación de las necesidades de formación de los profesores**

1. Elabora un diagnóstico preciso de las necesidades de formación de los profesores y propone (conocimiento de los materiales curriculares, los enfoques de las asignaturas, la evaluación, la planeación, el trato a los alumnos, etc.). (D1:7996-7998).
2. Realiza gestiones para atender las necesidades de formación de los profesores (planteamiento a la supervisión, solicitud a Centro de Maestros, etc. (D1:8029-8034).

- b. **Evaluación diagnóstica de alumnos**

1. Proporciona orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos. (D1:2494-2495; 3487-3488).
2. Realiza junto con el maestro de grupo, los padres de familia y en caso de que lo haya, del personal de educación especial, una evaluación psicopedagógica al inicio del ciclo escolar. (D57:566-568).
3. Aplica una evaluación diagnóstica en el caso de aspirantes provenientes del extranjero y determina las medidas compensatorias que se requieran. (D57:538-539).

4. Promueve entre los profesores la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica. (D1:2504-2506).

**c. Evaluación interna del aprendizaje**

1. Analiza con los profesores los instrumentos, las estrategias y los resultados que se utilizarán para hacer la evaluación inicial, continua y final de los alumnos. (D1:4559-4560; 7891-7892; 7941-7943).
2. Analiza oportunamente con el inspector los resultados de aprendizaje de los alumnos obtenidos a través de la evaluación. (D1:5779-5781).
3. Corrobora que los maestros a su cargo evalúen el aprovechamiento de los educandos conforme a las normas y lineamientos establecidos. (D6:1569-1570).

**• Atención a alumnos**

1. Proporciona en la visita técnico pedagógicas recomendaciones a los alumnos para que mejoren su trabajo. (D1:4510).
2. Asegura espacios necesarios para el trabajo interdisciplinario y para realizar tanto la evaluación psicopedagógica, como la propuesta curricular adaptada, para los alumnos con necesidades educativas especiales. (D57:465-468).

## **4.2 Función administración de la dirección**

La función administración de la dirección se define de acuerdo a los documentos como todas aquellas acciones que el director realiza para el control, cuidado y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el centro educativo.

En el caso particular de la función administrativa, las tareas de la dirección se agrupan siguiendo un cierto orden. El director del plantel tiene que hacer un análisis de necesidades materiales, financieras y humanas, hacer una presentación de necesidades ante la comunidad educativa, hacer la gestión de los recursos para la escuela, ejercer los recursos obtenidos para el plantel y finalmente, rendir cuentas ante la comunidad educativa. El orden está determinado por el investigador de acuerdo a su propio criterio.

En esta función las tareas directivas se producen en un ir y venir entre el ámbito de participación externa y el interno. Dentro de las tareas que realiza el director, en el ámbito de participación externa se encuentra la presentación de necesidades ante la comunidad, la gestión de recursos y la rendición de cuentas. En las tareas que realiza al interior están el análisis de necesidades materiales, financieras y humanas y el ejercicio de recursos obtenidos para el plantel educativo (ver figura 4.3).

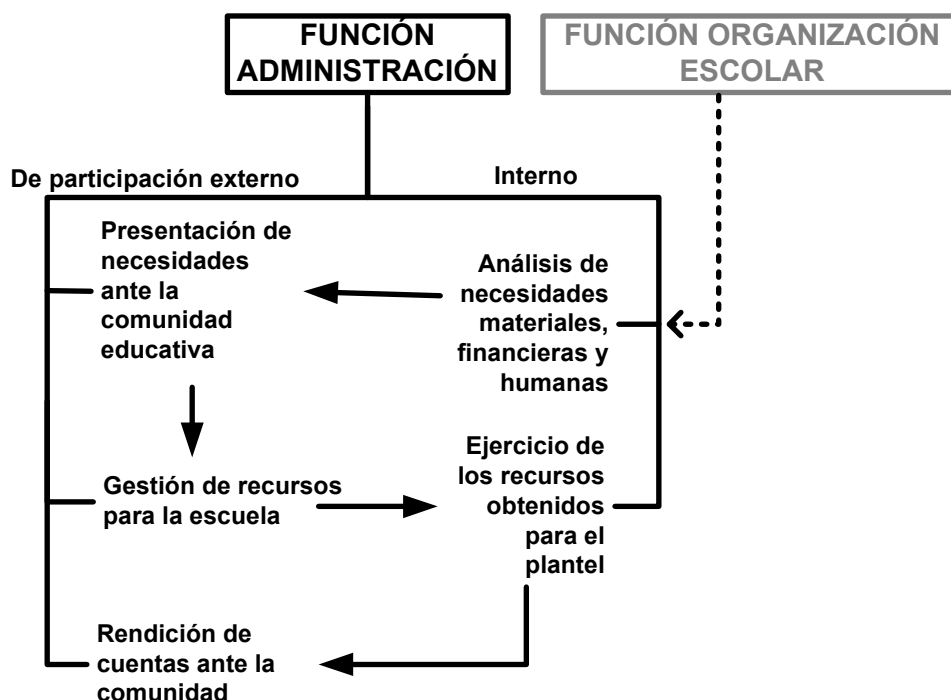


Figura 4.3 Función administración

#### **4.2.1. En el ámbito de participación externa**

- **Presentación de necesidades materiales ante la comunidad educativa**

1. Presenta a la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia las necesidades de conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución, conforme al Programa Anual de Trabajo. (D6:105-168).

- **Gestión de recursos para la escuela**

1. Hace oportunamente gestiones para obtener el material didáctico que necesita la escuela. (D1:4847-4848; 8530-8531).
2. Realiza actividades en beneficio de la propia escuela sin menoscabo de las acciones que implementen otras organizaciones. (D4:1301-1322).

- **Rendición de cuentas ante la comunidad**

1. Revisa periódicamente el mobiliario, equipo y material de apoyo didáctico, a fin de verificar que esté en condiciones óptimas de uso. (D6:1472-1473).
2. Realiza y actualiza el inventario del plantel. (D6:1392-1414; 1459).
3. Solicita ante la Subdirección General de Servicios Administrativos, por conducto del inspector de zona, la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentran en desuso. (D6:710-712).

#### **4.2.2 En el ámbito interno**

- **Análisis de necesidades materiales, financieras y humanas**

1. Detecta las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación o ampliación que requiera la escuela a su cargo. (D6:117-118).

2. Prevé las necesidades anuales de recursos materiales, financieros y humanos. (D6:113-114; D6:105-168).
3. Formula el programa anual del gasto de la escuela, conforme al programa anual de actividades autorizado, así como a las normas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Financieros (D6:800-850).

- **Ejercicio de los recursos materiales obtenidos para el plantel**

1. Lleva el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios. (D6:697-699).
2. Controla que la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de utilidades generadas por la cooperativa escolar se efectúen conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el Reglamento de Cooperativas Escolares. (D6:800-850).
3. Maneja los ingresos propios del plantel, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos. (D6:1467-1468).
4. Realiza las compras de material y equipo que requiera la escuela, conforme al programa autorizado, a las normas y los lineamientos. (D6:775-776).
5. Difunde oportunamente entre el personal a su cargo el reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública. (D6:613-615).
6. Elabora y mantiene actualizada la plantilla de personal de la escuela, e informa al inspector de zona de las altas, bajas y los demás movimientos del personal a su cargo, conforme a los procedimientos establecidos por la Dirección General de Personal. (D6:607-610; 1401).

7. Envía mensualmente a la Subdirección General de Servicios Administrativos, por conducto del inspector de zona, los informes de las inasistencias justificadas o no del personal a su cargo y, en su caso, las actas de abandono de empleo, para que tramite lo conducente. (D6:634-637); (D1:4791-4792; 5960-596;8410-8412).
8. Recibe al personal de nuevo ingreso, y lo orienta sobre el ambiente que desarrollará su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación en el puesto. (D6:616-618).
9. Verifica que los profesores registren su entrada y salida en el Libro de Asistencia para el personal conforme a la normatividad. (D1:8398-8399; 4783-4784; 5952-5953).
10. Realiza las acciones correspondientes para solicitar cambio de maestro (a) cuando éste (a) no cumple con sus funciones. (D1:6643-6644).
11. Concede permisos económicos al personal a su cargo conforme al Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública. (D6:622-624).

### **4.3 Función organización escolar**

De acuerdo a los documentos, la función organización escolar comprende todas las actividades que realiza el director al inicio del ciclo escolar para que la escuela funcione adecuadamente.

En el ámbito de participación externa el director se encarga de la organización de actividades con los padres de familia, la organización del trabajo con la comunidad educativa y la planeación de la agenda de trabajo en las visitas del inspector.

En el ámbito interno, se responsabiliza de la planeación de la agenda del director, la organización del trabajo docente y la organización del personal adscrito a la escuela.

Desde la función organización se hace el análisis de necesidades materiales, financieras y humanas de la función administración, la planeación de estrategias para la dirección de la función

gobierno de la escuela, y se planea la formación de la asociación de padres de familia y del consejo de participación social de la función gobierno de la escuela. Estas actividades se enumeran a detalle en su respectivo apartado (ver figura 4.4).

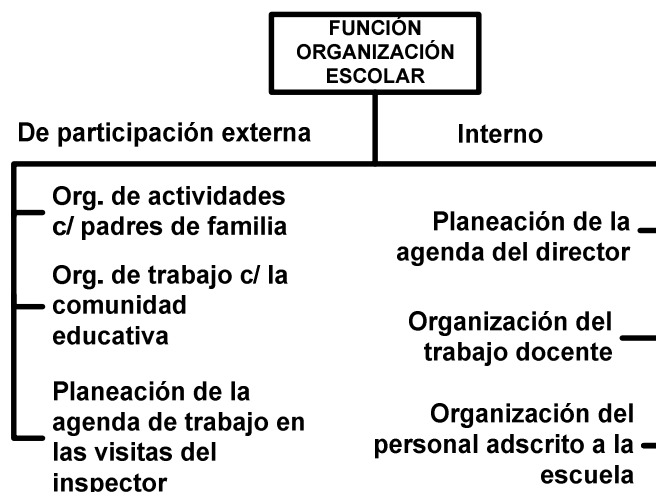


Figura 4.4 Función organización escolar

### 4.3.1 En el ámbito de participación externa

- **Organización de actividades con los padres de familia**

1. Convoca con frecuencia a la Mesa Directiva para tomar acuerdos en asuntos de mejora de la escuela y participación de padres en los eventos. (D1:4907-4908; 6076-6078).
2. Preside las reuniones con padres de familia si éstas son convocadas por la escuela (tiene un programa de trabajo, solicita la participación de los padres, toma acuerdos, entre otros). (D1:6084-6087; 4923-4924).
3. Proporciona a la Asociación de Padres de Familia la información que requiera para colaborar en las actividades socio-culturales tendientes a procurar el beneficio de la comunidad educativa. (D6:1821-1823).



4. Coordina junto con la Asociación de Padres de Familia, tareas de conservación y mantenimiento de las condiciones materiales de la escuela. (D2:2030-2032).

- **Organización de trabajos con la comunidad educativa**

1. Realiza convocatorias para trabajos específicos de mejoramiento de las instalaciones escolares, respalda las labores cotidianas de la escuela y, en general, realiza actividades en beneficio de la propia escuela. (D5:1389).
2. Coordina la elección de brigadas entre los docentes para vigilar a través de un monitoreo las áreas que impliquen riesgo a fin de resguardar la integridad física de los alumnos y demás personas que concurran en el centro escolar. (D2:2098-2103).

- **Planeación de la agenda de trabajo en las visitas del inspector**

1. Programa las visitas del inspector y asegurar su realización en las fechas y el lugar programado. (D7:1498-1500).
2. En las visitas del inspector llevan a cabo acuerdos y compromisos establecidos en visitas anteriores. (D7:1572-1577).

#### **4.3.2 En el ámbito interno**

- **Planeación de la agenda del director**

1. Define objetivos realistas que se pueden alcanzar en el ciclo escolar. (D1:2195-2196).
2. Realiza las actividades considerando la planeación que elaboró (evita improvisaciones y trabajos imprevistos). (D1:5229-5230; 6356-6357).

3. Planea las reuniones de trabajo que desarrolla con los profesores y con los padres de familia. (D1:5252-5253; 6380; 9519-9520).
4. Evita consumir tiempo en actividades que no son de tipo escolar (ejemplo: conversaciones sociales frecuentes, uso del teléfono excesivo, uso de computadora en tareas poco relevantes, fotocopiado, reparaciones, etc. (D1:5237-5238; 6364-6371; 6909-6911; 9482-9485).
5. Programa visitas del inspector para coordinar y asegurar su realización en las fechas y el lugar programado. (D7:1498-1500).

- **Organización del trabajo docente**

1. Implementa estrategias adecuadas para que exista armonía en el equipo docente (fomenta el trabajo en equipo, la colaboración entre los profesores, etc.). (D1:5178-5179; 6319-6321).
2. Estimula el buen desempeño de los maestros y su interés en que se alcancen las metas que se ha trazado la escuela. (D10:7811-7818).
3. Asesora a los docentes para realizar reuniones con los padres de familia y/o demostraciones calendarizadas que consideren necesarias durante el ciclo escolar, para propiciar la participación en la educación de sus hijos. (D2:1047-1050).

- **Organización del personal adscrito a la escuela**

1. Establece mecanismos de participación, a fin de que se tomen decisiones adecuadas para el desarrollo del trabajo en el plantel. (D6:1042-1043).
2. Delega a las comisiones de los profesores las actividades que les corresponden. (D1:5283; 6411-6414; 9590-9591).

3. Organiza, dirige, coordina, distribuye, supervisa, acompaña y evalúa el trabajo que realiza el personal docente. (D2:874-875).
4. Dicta las disposiciones pertinentes y organiza al personal para evitar que personas ajenas al servicio distraigan a los docentes durante las horas de actividades educativas. (D2:252-254; 898-900).

#### 4.4 Función gobierno de la escuela

En la Función gobierno de la escuela, el director coordina junto con los docentes la forma en que se han de obedecer las normas que regulan la educación básica. Como parte de esta función también incluye la evaluación las actividades realizadas por el personal a su cargo, de los maestros dentro del aula, del personal en el plantel y de la comunidad educativa dentro y fuera de la escuela.

Identificar que las actividades que realiza el director en el ámbito de participación externa: son: brindar atención a la comunidad educativa y autorizar eventos en el inmueble escolar.

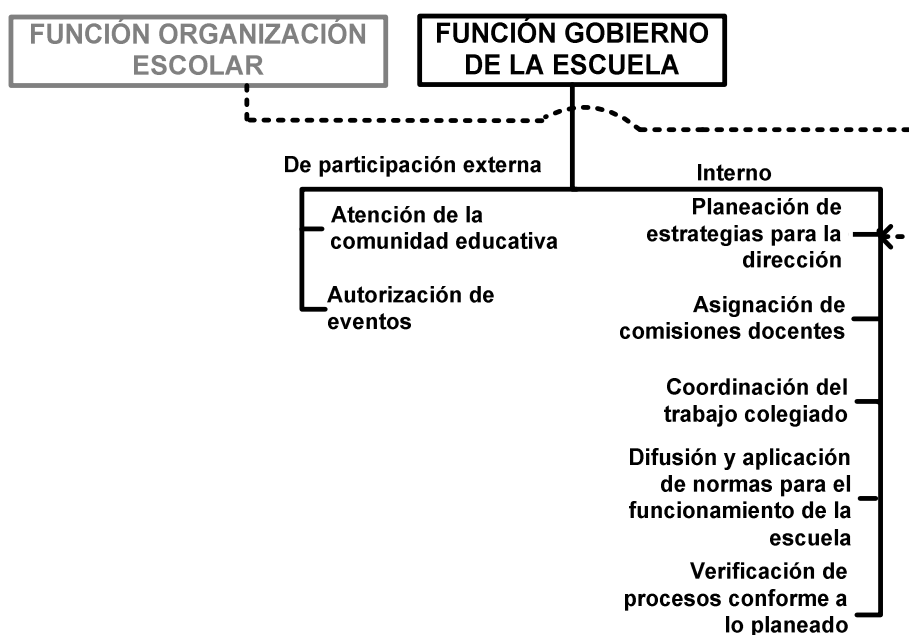


Figura 4.5 Función gobierno de la escuela

Y en el ámbito interno: realiza la planeación de estrategias para la dirección, asigna comisiones a los docentes, coordina el trabajo colegiado, se encarga de la difusión y aplicación de normas para el funcionamiento de la escuela y verifica que los procesos de la escuela se realicen conforme a lo planeado.

Es parte del gobierno de la escuela la comunicación con la autoridad, con los padres de familia, con la comunidad y los docentes. La forma en la que esta comunicación se lleva a cabo entra en las tareas de la función social y de comunicación. Estas actividades se enumeran a continuación (ver figura 4.5).

#### **4.4.1 En el ámbito de participación externa**

- **Atención a la comunidad educativa**

1. Atiende adecuadamente a las personas de las distintas instituciones. (D1:4960-4961; 6108-6109).

- **Autorización de eventos**

1. Tramita, ante el inspector de zona, la autorización de las solicitudes que, presente la comunidad sobre el uso de inmueble escolar, para desarrollar eventos que tiendan a su beneficio cultural. (D6:497-499)

#### **4.4.2 En el ámbito interno**

- **Planeación de estrategias para la dirección**

1. Genera un clima escolar que favorezca los aprendizajes al igual que la convivencia armónica, el aprecio por la diversidad y la cultura de la legalidad y la conservación de la calidad del ambiente y los recursos naturales. (D10:7815-7818).
2. Promueve el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres, personal docente y, en su caso, administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar. (D6: 338-341).

- **Asignación de comisión a docentes**

1. Asigna responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia. (D6:611-612).
2. Comisiona al personal a su cargo para tratar los asuntos oficiales de la escuela cuando las necesidades del servicio lo requieran. (D6:625-626).
3. El director busca la forma de atender a los niños cuando falta algún profesor. (D1:6602-6602).
4. Trabaja con sus docentes como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes. (D: 43); (D10:3053-3070).

- **Coordinación del trabajo colegiado**

1. Distingue los factores que posibilitan el trabajo colegiado y la participación de docentes y del personal de apoyo a partir de la función directiva en la educación primaria. (D3:209-211; 478-480).
2. Promueve las relaciones humanas y guía el grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar. (D6:1104-1117).

3. Promueve entre sus maestros el desarrollo profesional, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencia para convertir su centro de trabajo en una verdadera comunidad de aprendizaje. (D4:11).
4. Fundamenta la importancia que tiene crear un escenario de participación colectiva para el logro de los propósitos educativos en la escuela primaria. (D3:727).
5. Maneja diferentes formas de liderazgo y trabajo colectivo para el ejercicio de la función directiva. (D5:1273)

- **Difusión y aplicación de normas para el funcionamiento de la escuela**

1. Atiende y hace atender los lineamientos establecidos en la norma por la totalidad del personal (Circular 001). (D2:115-117).
2. Menciona oportunamente a los padres y a los alumnos las reglas de la escuela en cuanto disciplina, horarios, participación y cómo mejorar el aprendizaje. (D1:9008-9010; 5048-5049; 6188-6190).
3. Da a conocer de manera oportuna a todo el personal de la escuela las normas que existen en lo correspondiente a horarios, participación, etc. (D1:9027-9028;5056-5057; 6197-6198; 6255-6256; 5064-5066; 8990-8992; 5040-5041; 6180-6181).
4. Obedece los mecanismos administrativos que aseguran la operación regular de todas las escuelas y que, entre otras cosas, finca responsabilidades entre el personal directivo y docente por incumplimiento de sus obligaciones o de los reglamentos escolares. (D10:7934-7938).
5. Dirige y verifica, dentro del ámbito de las escuelas, la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos. (D6:76-79).

- **Verificación de procesos conforme a lo planeado**

- a. Calendario escolar**

1. Da cumplimiento a los doscientos días de clase establecidos en el calendario oficial de la SEP. (D7: 473-475).
2. Evita que haya interrupción de clases para aprovechar el tiempo y cumplir satisfactoriamente con el calendario oficial. (D1:6729-6730).
3. Vigila que el tiempo de receso no exceda los 30 minutos, destinados para el juego libre y la alimentación de los alumnos, evitando que esta última ocupe tiempo adicional. (D2:258-264).

- b. Seguridad e higiene**

1. Lleva a cabo acciones de participación, coordinación y difusión necesarias para la protección civil y la emergencia escolar. (D4:1301-1322; 389-1400).
2. Informa acerca de la importancia de promover y desarrollar hábitos de higiene, vestido apropiado y alimentación en los educandos. (D6:1868-1870).

## **4.5 Función social y de comunicación**

En la Función social y de comunicación el director realiza acciones para mantener informados a los padres de familia y a la comunidad educativa sobre el funcionamiento de la escuela y las normas que la regulan.

Como parte de su función social promueve acciones para mejoras y mantenimiento del edificio escolar y de los servicios educativos.

En la figura 4.6 se muestran las actividades que realiza el director en el ámbito de participación externa: lleva a cabo acciones para la formación de la asociación de padres de familia, la formación del

consejo de participación social, representa e impulsa eventos cívicos y culturales en la comunidad, tiene representación en el consejo de participación social municipal, mantiene comunicación con la autoridad, con los padres de familia, y con la comunidad.

Y en el ámbito interno forma el Consejo Técnico Consultivo (CTC) y mantiene comunicación con los docentes.

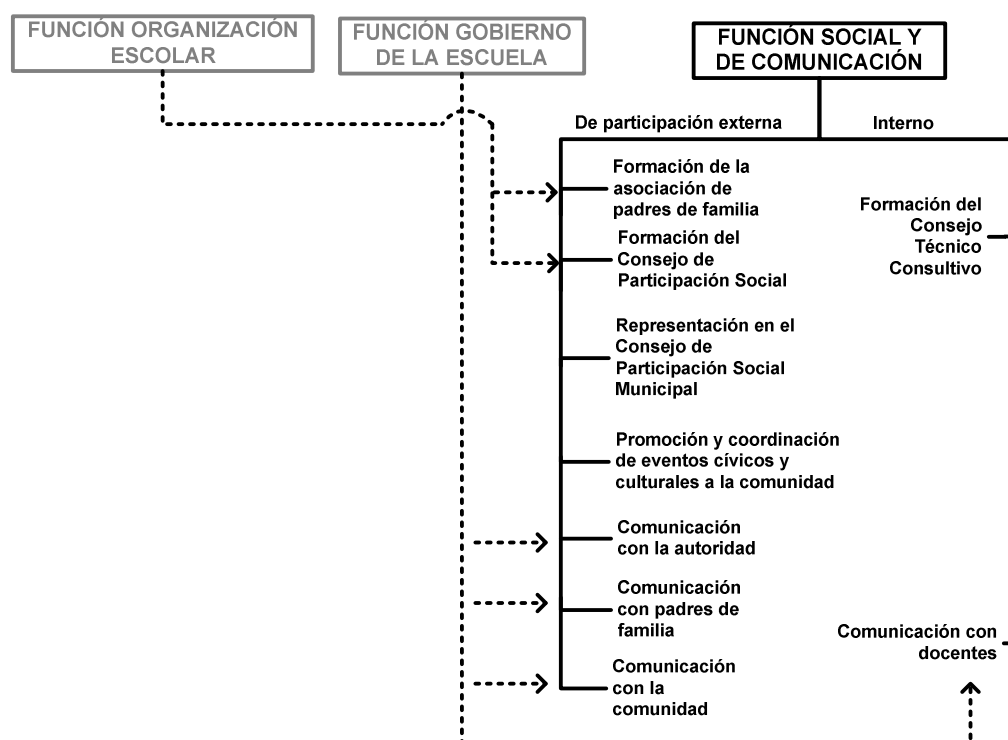


Figura 4.6 Función social y de comunicación

#### 4.5.1 El ámbito de participación externa

- **Formación de la Asociación de Padres de Familia (APF)**
  1. Promueve, al inicio de los cursos en asamblea de padres de familia, la formación de la Mesa Directiva de su asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo. (D6:283-285).



2. Convoca a los padres de familia de cada plantel, para que constituyan o renueven su Asociación de Padres de Familia dentro de los 20 días naturales al inicio de labores del Ciclo Escolar. (D2:1945-1947).
3. Registra el proceso de constitución o renovación de la Mesa Directiva de la Asociación de Padres de Familia en el formato de Acta Constitutiva. (D2:2003-2004).

- **Formación del Consejo de Participación Social<sup>13</sup>**

1. Promueve oportunamente las reuniones de Consejo Escolar de Participación Social para tomar acuerdos en beneficio de la escuela. (D1:4915-4916).
2. Informa al Consejo de Participación Social sobre el calendario escolar, las metas educativas y el avance de las actividades escolares, con el objeto de coadyuvar con el maestro a su mejor realización. (D5:1389-1390).
4. Propicia la colaboración de maestros y padres de familia en actividades del Consejo de Participación Social. (D5:1391-1392).
5. Proporciona información oportuna a los padres de familia y alumnos sobre los eventos académicos, culturales o cívicos que se desarrollarán en la escuela (mediante memorando, carteles, circulares, u otros medios. (D1:6802-6805).

---

<sup>13</sup> Los Consejos de Participación Social (CPS) son formas de organización conformados por educadores, educandos padres de familia y directivos como una forma de asumir la responsabilidad que todos ellos tienen sobre la educación pública. Los CPS tienen la finalidad de involucrar a todos los miembros de la sociedad en la responsabilidad que tienen en la educación pública (SEP, 2003).

- **Representación en el Consejo de Participación Social Municipal**

1. Establece la coordinación de escuelas con autoridades y programas de bienestar comunitario. (D4:1353-1371).
2. Contribuye a reducir las condiciones sociales adversas que influyan en la educación. (D5:1397-1398; 318-1319.)
3. Promueve la transformación de la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación básica, como el vehículo más adecuado para la generación de ambientes escolares favorables al logro de los aprendizajes de los alumnos, mediante la participación corresponsable de alumnos, docentes, directivos y padres de familia. (D10:8603-8608).
4. Lleva a cabo las acciones pertinentes orientadas a prevenir la discriminación y promover la igualdad de oportunidades de los alumnos. (D5:476-478).
5. Trata sus problemas, propuesta de soluciones y ofertas de colaboración con los directores de otras escuelas, supervisores y con las asociaciones estatales a que pertenezcan. (D6:1694-1696).

- **Promoción y coordinación de eventos cívicos y culturales en la comunidad**

1. Coordina, en el ámbito de la escuela, el desarrollo de los eventos cívicos y socioculturales que se consignan en el calendario escolar, así como aquellos que expresamente le recomiende la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso. (D6:485-489).
2. Promueve la participación de la comunidad en los actos cívicos y socio culturales que realice la escuela, a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación. (D6:482-484).
3. Participa, junto con su personal, en, realización de actividades recreativas culturales y deportivas. (D6:1172-1173).

4. Proporciona información oportuna a los padres de familia y alumnos, sobre los eventos académicos, culturales o cívicos que se desarrollarán en la escuela (mediante memorando, carteles, circulares, u otros medios. (D1:6802-6805).

- **Comunicación con la autoridad**

1. Acude oportunamente a las reuniones convocadas por la Inspección o la Secretaría de Educación. (D1:4968-4969; 6116-6117).
2. Otorga toda la información necesaria al Sistema Educativo para realizar evaluaciones dentro del plantel educativo (D5:690-691).
3. Actualiza continuamente la información estadística y da cuenta de las altas y bajas de los alumnos. (D1:4746-4747; 8310-8311).

- **Comunicación con Padres de Familia**

- a. **Como Asociación de Padres de Familia**

1. Establece canales de comunicación adecuados con la Asociación de Padres de Familia, a fin de fomentar su participación en la solución de los problemas relacionados con las necesidades de conservación y mantenimiento del plantel para su mejor funcionamiento. (D6:1831-1844).
2. Presenta a la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia las necesidades de conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución, conforme al programa anual de trabajo. (D6:105-168).
3. Estudia y, en su caso, aprueba las propuestas de solución que le presente la Asociación de Padres de Familia para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar. (D6:766-768).

4. Coordina los eventos organizados por la Asociación de Padres de Familia (APF) y los beneficios económicos que obtengan deberán estar considerados en el Proyecto Escolar y en el Plan Anual de Trabajo de la APF, con el propósito de mejorar las condiciones materiales de la escuela y/o dotar a los docentes de material didáctico. Estos eventos deberán organizarse en los tiempos autorizados para ello. (D2:280-285).
5. Efectúa reuniones periódicas con la Asociación de Padres de Familia, para dar a conocer los avances de los trabajos que se estén realizando con respecto a la conservación y mantenimiento del plantel. (D6:1845-1847).

- **Comunicación con la comunidad**

1. Desarrolla las reuniones con padres conforme al tiempo y al programa de actividades previsto. (D1:6920-6921).
2. Mantiene informados a los padres de familia y al personal docente de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y define su participación en el desarrollo integral de los educandos. (D6:300-302; 860-1862).
3. Proporciona información a los padres de familia sobre las metas y estrategias del Proyecto Escolar. (D1:6825-6826).
4. Menciona oportunamente a los padres y a los alumnos las reglas de la escuela en cuanto disciplina, horarios, participación y cómo mejorar el aprendizaje. (D1:9008-9010; 5048-5049; 6188-6190).
5. Informa a los padres de familia (junto con la APF) acerca de los costos y los beneficios del Seguro Escolar Contra Accidentes. (D2:2104-2108).

6. Informa oportunamente a los padres de familia, en junta, a través de los profesores o por otro medio, los resultados de aprovechamiento que los alumnos obtengan en las evaluaciones externas practicadas por la SEP u otra institución. (D1:9136-9138; 5121-5123; 6246-6248).
7. Difunde oportunamente a la comunidad escolar, la información que envía la supervisión u otras instancias externas a la escuela. (D1:9173-9175; 5138-5139; 6263-6265).

#### **4.5.2 En el ámbito interno**

- **Formación del CTC**

1. Establece anualmente, cuando proceda, el CTC<sup>14</sup> de la escuela, a efecto de facilitar el desarrollo de la labor educativa. (D6:260-265).
2. Integra, en la reunión inicial del CTC de la escuela, todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel y, en su caso, operar dichas comisiones cuando se trata de escuelas unitarias. (D6:276-279).
3. Estimula en las reuniones de CTC las relaciones humanas entre la comunidad educativa. (D6:1335-1337).
4. Preside las reuniones mensuales del CTC para abordar temas de tipo pedagógico. (D1:4945-4946; 6093-6094).

---

<sup>14</sup> El Consejo Técnico Consultivos (CTC) es un espacio para lograr y promover el trabajo colegiado. Tiene el propósito de intercambiar opiniones respecto a las dificultades que se enfrentan en el aula, compartir experiencias y propuestas de trabajo, así como para la toma de decisiones sobre cómo mejorar la organización y el funcionamiento de la escuela, a fin de aprovechar mejor el tiempo dedicado a la enseñanza y los materiales con que cuenta (SEP, 2003).

- **Comunicación con docentes**

1. Concientiza al grupo acerca de la importancia de su labor en la comunidad educativa, para el óptimo desarrollo de los objetivos propuestos. (D6:1296-1297).
2. Difunde oportunamente la información que envía la supervisión u otras instancias externas a la escuela. (D1:6888-6890).
3. Da a conocer oportunamente los resultados de evaluación que se le hacen a los profesores por la supervisión, por carrera magisterial o por él director. (D1:9155-9157; 5130-5132).

## **4.6 Función control escolar**

La función control escolar de la dirección es definida, conforme a los documentos, como todas las actividades que se realizan para organizar, dirigir vigilar y operar los procesos de inscripción reinscripción y registro de alumnos.

El director tiene la responsabilidad de la ejecución de actividades para inscripción y reinscripción, acreditación, y certificación de alumnos, integrar el archivo de la escuela, asignar a los profesores a sus grupos, brindar servicios asistenciales (becas), y atender a alumnos con necesidades educativas especiales. Todas estas actividades las realiza en el ámbito interno de la escuela. Para el ámbito de participación externa no se mencionan actividades en los documentos.

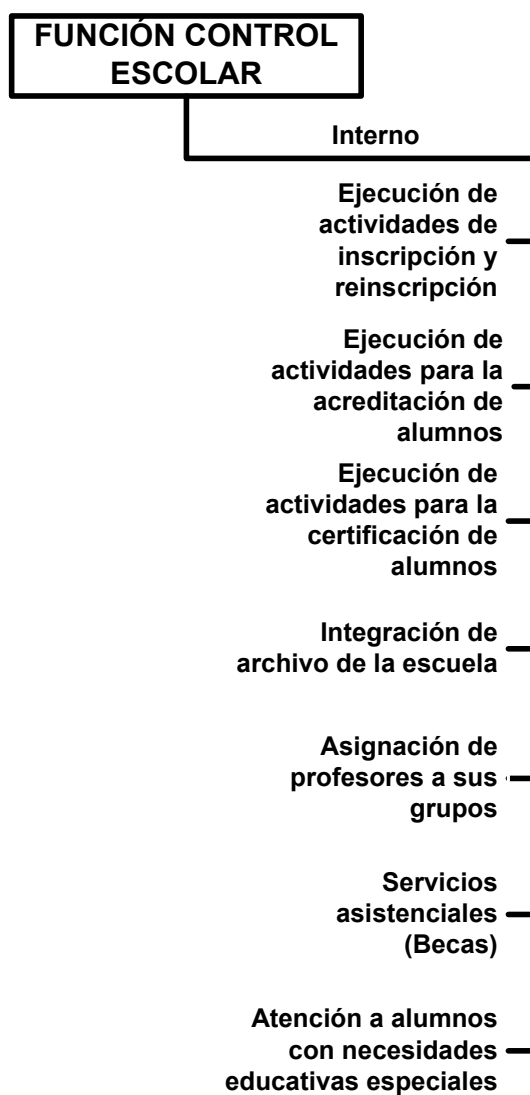


Figura 4.7 Función control escolar

#### 4.6.1 En el ámbito interno

- **Ejecución de actividades de Inscripción y reinscripción**

1. Recibe, verifica y distribuye entre el personal docente los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicita la reposición de los faltantes a la Dirección Federal de Educación Primaria<sup>15</sup>, por conducto del inspector de zona. (D6:367-370).
2. Inscribe a alumnos que presenten el comprobante de escolaridad del último grado cursado, expedido en la escuela del país de procedencia. (D5:993-995).
3. Reinscribe alumnos desde primero hasta sexto grado. (D5:869-871)
4. Concentra y analiza la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción. (D6:380-381).

- **Ejecución de actividades para la acreditación de alumnos**

1. Comprueba que los documentos de acreditación de estudios hayan sido elaborados de conformidad con las normas y lineamientos establecidos. (D6:1477-1478).

- **Ejecución de actividades para la certificación de alumnos**

1. Certifica los estudios de los alumnos de 6° año, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos. (D6:416-417).
2. Expide certificados de terminación de estudios de educación primaria y valida el proceso en el Área de Control Escolar. (D5:1353-1353).

---

<sup>15</sup> La Dirección Federal de Educación Primaria es el órgano responsable de dirigir, supervisar y controlar el funcionamiento de la Escuela de Educación Primaria (SEP, 1982).



- **Integración del archivo de la escuela**

1. Integra los paquetes de información relativa a la inscripción, reinscripción y, de certificación, y los remite, por conducto del inspector de zona, a la Dirección Federal de Educación Primaria, conforme a las fechas estipuladas en los instructivos correspondientes. (D6:382-385).
2. Conserva al día el archivo con la documentación escolar que se genere en el plantel. (D6:1454-1455).
3. Regresa los documentos originales a los alumnos reinscritos, una vez terminado el proceso de reinscripción, conserva en el archivo las copias fotostáticas cotejadas de estos documentos. Por ningún motivo deberá retener los documentos originales. (D5:803-805).
4. Revisa que el profesor tengan actualizadas las boletas de calificación de los alumnos. (D1:4724-4725; 4739; 8294-8295;5930).
5. Revisa que los profesores tengan actualizadas las altas y las bajas de los alumnos. (D1:4732; 8278-8279; 5923-5924; 5915-5916).
6. Tiene la documentación de la escuela ordenada para localizarla fácilmente. (D1:5290-5290; 6418-6419; 9608-9609).

- **Asignación de profesores a sus grupos**

1. Considera las características de los profesores y las necesidades particulares de los alumnos de cada grupo. (D1:2291-2293).
2. Asigna a los profesores conforme a su experiencia, y forma los grupos en función de la cantidad de alumnos inscritos y del número de aulas con que cuenta el plantel para cada grado. (D6:1443-1445).

3. Asigna a los grupos los horarios para las actividades de educación artística, física y tecnológica. (D6:296-297).

- **Servicios asistenciales (Becas)**

1. Entrega los cheques a los becarios, previa firma de la nómina, misma que se devolverá a la Comisión Estatal de Becas, por conducto del inspector de zona. (D6:557-559).
2. Proporciona a los aspirantes a beca la solicitud correspondiente. Los orienta en su llenado, para que este se realice conforme a las instrucciones respectivas. (D6:547-549).
3. Verifica que las becas que se otorgan al inicio del ciclo escolar, se entreguen conforme a los lineamientos establecidos. (D1:8357; 4768-4769; 5937-5938)

- **Atención a alumnos con necesidades educativas especiales**

1. Otorga el servicio educativo a alumnos con Necesidades Educativas Especiales asociadas o no a discapacidad. (D2:1332-1333).

Una vez presentada la recopilación de actividades de acuerdo a la definición de funciones que realizan los directores de escuela primaria de acuerdo a la normativa, en el siguiente capítulo se presentan las actividades y las situaciones que favorecen o les impiden cumplir con estas funciones.

## **Capítulo 5**

**Resultados:  
la función directiva descrita  
desde la perspectiva de los actores**

## **5. RESULTADOS: LA FUNCIÓN DIRECTIVA DESCRITA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES**

Una vez definidas e identificadas las funciones directivas, en este capítulo, se explican algunas situaciones en las que los directores de escuela primaria realizan este tipo de funciones.

Está claro que el director de escuela primaria en un día de trabajo debe atender múltiples tareas, que van desde las más urgentes, hasta las tareas cotidianas que surgen sin que se hayan planeado con anticipación.

En el análisis documental ya se clasificaron estas tareas en seis funciones específicas. Sin embargo, es imposible que exista algún ser humano que pueda cubrir todas esas tareas en forma perfecta. Esta investigación no pretende dar al director una interminable lista de “deberes” con los que se pueda formar un perfil ideal, prácticamente inalcanzable para cualquier director, sin importar la preparación profesional o experiencia pueda tener al servicio de la educación.

En este capítulo se presenta una lista ordenada de actividades que realiza el director en “realidad” (entendiendo como realidad, la vida diaria de los centros escolares) pero no se pretende evaluar cuantas tareas “hace” el director en comparación con las tareas que “debe” hacer y luego hacer un juicio de cuantas le “faltan” por atender. No es el sentido de este capítulo.

La pretensión de este apartado es, una vez conformada la lista de “deberes” de acuerdo a la normativa, recurrir a narraciones hechas por los directores acerca de cómo realiza sus funciones y analizar cuáles son las situaciones bajo las que ellos realizan algunas de estas funciones.

Esta idea surge al analizar las entrevistas que se realizaron para el proyecto de investigación “Análisis de necesidades de formación de los directivos escolares en México” por la AECID.

En estas entrevistas y grupos de enfoque ellos relatan momentos cotidianos en los surge alguna situación, que debe atender al mismo tiempo que realiza sus funciones, o que le impiden realizar sus funciones.

El análisis de estas entrevistas y los grupos de enfoque se realizó con anterioridad al análisis de contenido en los documentos (2008). La información que se obtuvo en este primer momento se considero interesante de analizar a la luz de las tareas descritas en los documentos.

El orden de los resultados en este capítulo es igual al que se presentó en el capítulo anterior. Las dificultades, que se presentan surgieron en forma espontánea por parte de los directores en las entrevistas.

La tabla 5.1 brinda al lector la lista de códigos utilizados en este apartado para la identificación de opiniones. El nombre de los entrevistados se cambió para mantener la confidencialidad de sus opiniones.

Al revisar la tabla, se puede notar que en algunas de las entrevistas no hay opiniones acerca de ninguna de las funciones de la dirección. Se le recuerda al lector que las entrevistas fueron realizadas para un estudio anterior, y la información obtenida de las entrevistas para esta investigación sólo complementa los datos obtenidos en el análisis de documentos.

Tabla 5.1 Clave de identificación de entrevistas

Nombre (ficticio)	Clave	Función técnico pedagógicas	Función administración	Función organización escolar	Función gobierno de la escuela	Función social y de comunicación	Función control escolar	TOTAL
Valdemar	Evr	0	0	0	3	0	0	3
Albino	E Ao	0	0	0	1	0	0	1
Maribel	EMI	0	0	0	0	1	0	1
Alejandra	E Aa	0	0	0	0	0	0	0
Aarón	E An	0	0	0	0	0	0	0
Jesenia	E Ja	3	0	0	1	1	0	5
Macaria	E Ma	0	0	0	0	0	0	0
Raquel	ERI	1	1	0	0	1	0	3
Ronaldo	ERo	0	0	0	0	4	0	4
Zoila	E Zo	0	0	0	0	0	0	0
GD5-120608	GD5	10	3	1	4	2	0	20
GD4-280808	GD4	2	0	2	9	0	1	14
GD10-180808	GD10	2	4	3	2	3	0	14
<b>TOTAL DE MENCIONES</b>		<b>18</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>65</b>

## 5.1 Situaciones en las que realiza la función técnico pedagógica

### Contexto

Los directores entrevistados declaran tener clara la importancia del trabajo técnico pedagógico en la escuela, sin embargo, reconocen que llevar a cabo esta función es muy complicado, debido a que tienen que atender, en ocasiones en forma urgente, situaciones diversas. Entre las dificultades que ellos mencionan tener, se encuentran las relacionadas con exceso de trabajo administrativo, la falta de apoyo por parte de los padres de familia, la falta de compromiso por parte de los profesores, las constantes

interrupciones por parte de la autoridad educativa y la presión que los resultados del examen ENLACE<sup>16</sup> causan en los profesores.

No obstante, también refieren tener algunas situaciones que son favorables para que los procesos de enseñanza aprendizaje se lleven a cabo conforme dicta la norma.

En el siguiente apartado se explica en forma sintética cuales son estas situaciones.

### **5.1.1 Dificultades para cumplir con la función técnico pedagógica**

- **La carga administrativa por encima de las tareas técnico pedagógico**

Los profesores entrevistados expresan preocupación por no atender como se debe su función técnico pedagógico. Ellos refieren que la carga administrativa es muy demandante. La gran cantidad de documentos que solicitan las autoridades para realizar cualquier gestión, distrae la atención del director para realizar tareas de la función técnico pedagógica.

Lo pedagógico al menos en mi caso ¿qué es eso? En esta escuela que estoy he durado 2 años y realmente lo que más me absorbe por decir un 60, 65, 70 por ciento es administrativo y lo que resta es repartir el tiempo entre los talleres de los consejos técnicos, planeaciones y cualquier tipo que pueda salir de algún (...) pero generalmente en mi escuela yo no lo atiendo [...] se carga todo eso. El trabajo que yo he visto en la escuela es eminentemente administrativo. Necesitamos recuperar, al menos en mi caso, lo pedagógico. (GD1:8-9).

La función administrativa ocupa la mayor parte del tiempo de la dirección. Paradójicamente en el análisis de documentos se encontró que la función técnico pedagógica cuenta con 205 menciones

---

<sup>16</sup> Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE). Esta es una prueba que aplica la SEP a planteles públicos y privados del país con el objetivo de generar una sola escala de carácter nacional que proporcione información comparable de los conocimientos y habilidades que tienen los estudiantes en los temas evaluados, que permita tomar decisiones específicas en cuanto a la planeación de la enseñanza, capacitación de docentes y directivos y atender criterios de transparencia y rendición de cuentas (SEP, 2010).

aproximadamente, mientras que la función administrativa, solo tiene 43. Es claro que en el discurso de la autoridad, las actividades relacionadas con la función técnico pedagógica tienen mayor importancia, o por lo menos mayor complejidad. Sin embargo, los profesores, manifiestan sentirse asediados por compromisos administrativos ineludibles que no le permiten dedicarle el tiempo necesario a esta función.

Nunca nos dijeron “¿sabes qué?, tienes que cargarte más 60, 70% administrativo” o hasta más, es más. Yo casi le dedico hasta el 80 ¿cuándo le voy a dedicar a lo pedagógico? (GD1:20).

Entre las actividades de la función técnico pedagógica el director debe implementar estrategias para realizar eventos interescolares culturales, cívicos deportivos y sociales y en algún momento dado evaluar si estas actividades están funcionando en las aulas y en la comunidad. Este tipo de tareas, según la opinión de los directores, les agrada, lo desagradable es que con el tiempo los programas de este tipo, se vuelven tediosos por la cantidad de papeleo que la autoridad requiere para su implementación y desarrollo.

Mi escuela estaba teniendo cierto éxito, cierto reconocimiento en la comunidad por un programa propuesto por la SEP que se estaba implementando. Yo entendí que no me faltaba nada más, pero el Sistema Educativo hace que se echen a perder los programas. Empiezan que el formato [...] y olvidan el campo y entonces mandan nada más los formatos “llena, llena, llena y llena” y yo acá atrás del escritorio. (GD2:38).

Los directores de escuelas llamadas multigrados, también tienen dificultades para lograr espacios en el trabajo pedagógico. El contar con una matrícula menos numerosa y ser al mismo tiempo director y profesor, no lo dispensa de realizar el trabajo administrativo. Uno de los profesores entrevistados se encuentra en esta situación y en su experiencia refiere que debe trabajar horas extras con sus alumnos,



porque en su caso no hay nadie más que comparta con ella esta responsabilidad y que el trabajo administrativo no puede esperar.

Entonces yo trabajaba mis 20 horas y aparte 15 extras cada semana de 8 a 4 de la tarde con los mismos alumnos. Soy una sola maestra para todos los grados pero por tener la función de director no recibo un salario extra. A mí me pagan 20 horas. Estoy en Carrera Magisterial<sup>17</sup> en la letra "A" nada más, es todo lo que me pagan pero mi responsabilidad como maestro y como director esa sí la tengo, más la remuneración, esa no. (GD3:21).

Los documentos refieren que es importante que el director tome medidas junto con su personal para optimizar el tiempo de la escuela, definir criterios para la planeación de clase, y mejorar la realización de sus tareas dentro del aula. Así mismo debe realizar visitas a los docentes en el transcurso del ciclo escolar para la supervisión, orientación y evaluación de tareas pedagógicas. Desafortunadamente, el tiempo del director es apremiante y el trabajo es demandante, por lo cual estas actividades de acompañamiento pocas veces pueden revisarse con calma.

Las cosas son bien difíciles, aún en escuelas estatales. Tenemos apoyos y sin embargo, en lo personal les digo siempre hay mucho trabajo, nosotros nos quedamos asombrados y decimos "¡ah! caray" nunca nos podemos sentar y poder platicar con mis apoyos bien, o sea a gusto, tranquilos para evaluarnos, para ver si estamos haciendo las cosas bien, lo hacemos pero, hígole, con mucho trabajo y muchas frustraciones lo realizamos. (GD2:10).

- **La falta de compromiso por parte de los profesores hacia el trabajo técnico pedagógico**

En el trabajo técnico pedagógico que se señala en los documentos, es notable el énfasis que se le pone al trabajo del director con el docente. Sin embargo, dado que en el ejercicio de sus funciones el director

---

<sup>17</sup> Carrera Magisterial es un programa nacional de estímulos económicos para profesores de Educación Básica. Es una promoción horizontal que consta de cinco niveles "A", "B", "C", "D" y "E". Se otorga a docentes que participan voluntaria e individualmente (SEP, 2010).

tiene que lidiar con todo tipo de profesores, muchas de estas actividades no pueden llevarse a cabo debido a la actitud de algunos maestros que por los años que tienen en servicio, no aceptan fácilmente alguna indicación o sugerencia por parte de la dirección.

En mi caso en la mayoría de los maestros tienen muchos años de servicio, bastantes. Solo uno tiene 13 y los demás más de 20 años de servicio. Es muy difícil cambiarles. Porque ahí sí tengo que buscarle por qué no aceptan fácilmente una sugerencia de tipo metodológico (...) a menos de que ellos lo sugiera: "¡ay! lo voy hacer" "le voy a tratar de este lado". (...). (GD1:10-11).

La doble plaza es un problema cuando se trata de pedirles a los profesores un poco más de esfuerzo en cuanto a nuevos métodos de enseñanza o simplemente alguna actividad que se debe hacer en la escuela. Ya se vio que un problema es la renuencia de algunos profesores a recibir sugerencias de su director. Si a esta condición se le añade jornadas de trabajo largas y cansadas, es muy difícil que estos profesores o aún los profesores más jóvenes, se involucren al cien por ciento en cualquier actividad relacionada con elevar la calidad del aprendizaje del niño. Es común oír decir a este tipo de profesores que son los niños y no ellos, los culpables del bajo nivel aprovechamiento.

...pero también tengo la experiencia en la tarde, en la vespertina, en donde soy el ATP y donde tratamos de hacer lo mismo y no podemos. Desafortunadamente es un personal completamente diferente porque son maestros con dobles plazas, que tienen muchos años de servicio y que no le aceptan una sugerencia. Dicen: "yo ya tengo años aplicando esto" Porque dicen "si no me funciona es porque el niño tiene la culpa, el niño es el que viene mal y yo así lo hecho y me ha salido bien" según ellos. (GD1:12-13).

En el análisis documental, la normativa señala tareas diversas del profesor entre las cuales están las visitas técnico pedagógico en las que supervisa el trabajo de los maestros con los alumnos. En estas visitas se espera que el director haga cierto tipo de señalamientos o sugerencias a los profesores, cuando él lo considera necesario. En este sentido los directores entrevistados dicen enfrentarse a una

nueva dificultad: profesores atentos en su trato y que aceptan todo tipo de señalamientos y sugerencias pero que pocas veces cumplen con su responsabilidad. Este tipo de profesores no se rebelan abiertamente, sino que simplemente no hacen las cosas que tienen que hacer

r

Lo más difícil es cuando me dicen que sí y no lo hacen y me fingen como que “si lo voy hacer”, “si lo estoy haciendo” y empiezan los compañeros: “no lo está haciendo”. Eso es lo que se me hace más difícil de mi trabajo, cuando un maestro me dice que no, es no y se aborda de otra manera. Pero a veces me finge que sí. (GD1:9).

- **Falta de apoyo por parte de los padres de familia**

En la revisión documental, la normativa señaló que para los padres de familia deben tener una participación activa y responsable en beneficio del proceso enseñanza-aprendizaje. Por dar un ejemplo: son los padres quienes en casa apoyan para la realización de tareas.

Es importante la participación de los padres en actividades escolares, ya que con ello contribuyen a elevar el autoestima de los estudiantes y por ende mejorar los logros académicos y la comprensión de los padres hacia las actividades de la escuela (Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés), 2008). Ante la poca presencia de pocos padres y madres en tareas relacionadas por la escuela, los directores se llegan a sentir desilusionados porque ven que sus esfuerzos y expectativas no son suficientes (Socolovsky, 2010)

Por más que el maestro se desviva en estrategias, el padre es muy apático. Muchas veces está uno luchando, llamándolos a la dirección, el maestro a su grupo y a veces van los padres a veces no. Lucha una en contra de situaciones difíciles. En las zonas de colonias en la periferia, es otro contexto muy diferente y a mí me gusta. Por ejemplo los maestros de la escuela ponen todo su empeño pero a veces los padres son tan renuentes a que los niños vayan a la escuela “es que se levantó tarde, es que no hizo la tarea” o sea mucha apatía hacia eso, a que sus hijos estudien. (GD1:44).

Un obstáculo para el aprendizaje son problemas sociales que influye el aprendizaje del infante. Un factor que contribuye para el bajo aprovechamiento de los alumnos, según las entrevistas, es la baja escolaridad de los padres.

A veces estamos en contextos muy difíciles por el bajo nivel educativo de los padres, uno lucha contra la adversidad porque a los padres de familia muchas veces no les interesa que el niño vaya a la escuela. (GD1:44).

Otro factor que puede ser un obstáculo para el aprendizaje son problemas sociales más profundos y que influyen en forma determinante en el aprendizaje del infante.

Entonces tiene que estar uno motivando a los padres. Cuando van a la dirección les hace uno ver la importancia de que sus niños estudien. Está uno con esa lucha y a veces si hay cambios positivos y otros hay deserción ¿Por qué? o son personas que llegan de otros estados y no encuentran trabajo aquí, se van o van a la cosecha de allá de su tierra y luego se regresan. Hay mucha movilidad por causas económicas y familiares. Otra situación con la que luchamos son los padres drogadictos o alcohólicos (GD1:44).

La crisis económica que azota a nuestro estado ha obligado a padres y madres de familia a trabajar. En el mejor de los casos, los jóvenes son “atendidos” por un familiar cercano. En otros casos los jóvenes se encuentran solos todo el día. En el peor de los casos tienen que trabajar también. Si tomamos en cuenta los factores sociales mencionados anteriormente: poca escolaridad de los padres, extensas jornadas de trabajo, alcoholismo y drogadicción, falta de cuidado y trabajo infantil, son algunas de las razones por las que los directores dicen, los padres que no se aparecen a solicitar información sobre sus hijos.

Jóvenes que trabajan, que tiene que trabajar, mamás solteras pues y también esa es otra de las cosas con la que tenemos que luchar por que en todo el año no se aparecen por el mismo trabajo hasta que no van a recoger la boleta (...) y es cuando venimos conociendo a la mamá (GD1:44).

Ante estas situaciones los profesores y directores se sienten desilusionados porque el esfuerzo, empeño y expectativas que ponen en actividades que se realizan en la escuela no se ven reflejadas en resultados educativos (Socolovsky, 2010)

- **Tiempo insuficiente para la formación de profesores en temas relacionados con los procesos de enseñanza-aprendizaje**

Tal como fue planteado en los documentos de la normativa, el director también tiene la responsabilidad de elaborar un diagnóstico de las necesidades de formación de sus maestros, formar a sus maestros y de proponer y atender que dichas necesidades sean cubiertas por las autoridades. Al respecto los directores entrevistados señalan que esta también es una función que no debe descuidar. Aún cuando en la siguiente cita el director no clarifica realiza o no esta tarea, si señala que para poder atender estas tarea necesita primero conocer él mismo e involucrarse con los materiales para que sus profesores puedan a través de él mejorar el contenido.

Saber cómo impartir cursos, tengo que planear la estrategia para impartir y coordinar que voy a hacer también. Ahí tengo que estar haciendo y debiendo y pidiendo ayuda para que yo pueda asimilarlo y los maestros me lo puedan entender. (GD1:25-26).

- **Constantes interrupciones por parte de la autoridad**

Uno de los problemas a los que se enfrentan los directores, son las continuas interrupciones para atender compromisos propios del sistema educativo. Cuestiones que van desde ir a firmar un papel,

asistir a escuchar algún discurso o conferencia en las que se considera necesaria la presencia de los directores.

A los directores, en muchas ocasiones se les informa acerca de estas invitaciones de la noche a la mañana. Esto representa un problema, en especial para las escuelas que están cercanas a las oficinas del sistema educativo ya que son, por su cercanía, las que deben atender a todos estos llamados. Al respecto el director entrevistado afirma que este tipo de interrupciones son distractores que le impiden concentrarse en el trabajo pedagógico.

Estuve en una escuela en la periferia de la ciudad con 12 grupos, “que tranquilidad”. Por la distancia de Ensenada a ese lugar no es fácil que lleguen las investigaciones o las solicitudes de lo que sea. Las visitas a la escuela que está aquí en la escuela en la que estoy ahora en el centro de la ciudad, se les hace fácil desde el Sistema Educativo y para todo: invitaciones “y ya te vienen a buscar”, está muy céntrico. (GD1:89).

El tiempo que el director se encuentra en la escuela lo estima como muy valioso. Afirma que salir le distrae negativamente pues se satura de actividades que no tienen que ver con el objetivo de la escuela. Al respecto los directores entrevistados afirman que el trabajo del director está dentro de la escuela y que no tiene porque salir.

... nos llenan, nos saturan de otra serie de actividades (...) que “ahora hay esto”, que “ahora viene”, que “ahora vayan a PRONAP18”, que “ahora para acá”, o sea distraen el tiempo que para nosotros puede ser muy valioso de permanecer en las escuelas como deberíamos de estar todo el tiempo los directores y no de que “le están hablando del sistema que vaya para allá” o que “tiene que ir a tal parte” entonces para mí eso como que, yo quisiera no salir de la escuela porque como le digo me gusta (...) (GD1:8-9)

---

<sup>18</sup> Programa Nacional para la Actualización Permanente de Maestros en Servicio. Como se explica en el capítulo III, este organismo fue sustituido en 2008 por otro llamado Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional De Maestros en Servicio.

- **Ineficacia de los mecanismos de evaluación de desempeño a los profesores**

Una dimensión del trabajo pedagógico de la dirección es la aplicación de evaluaciones externas. Como señala la normativa: “Los inspectores y directores deben acatar y facilitar los procesos de las evaluaciones externas de ENLACE, EXCALE<sup>19</sup> y PISA<sup>20</sup>” (SEBS, 2009). Estas evaluaciones sirven al gobierno federal para tener un panorama amplio acerca de la calidad educativa en el país. La responsabilidad de la aplicación de estas pruebas es de la SEP.

Las evaluaciones externas, como las mencionadas pruebas se han convertido en un parámetro para medir el desempeño docente y por ende hace visible el trabajo técnico pedagógico de la dirección. Pero los resultados de ENLACE, a juicio de los directores, no reflejan la calidad del trabajo docente. Como ejemplo nos menciona el caso de una maestra muy eficiente en su trabajo con los niños, pero que no ha podido obtener resultados esperados para ninguno de estos dos parámetros.

Yo tengo una maestra y estoy segura que no voy a encontrar ninguna en ningún lugar una persona más comprometida que ella, es excelente lo que hace. Sin embargo, empiezan a poner los exámenes de Enlace y ella siente que no salen como ella quisiera, y viene bien preocupada “profe necesito que me diga ¿qué puedo hacer para que salgan mejor en Enlace?” (...) “Todo ella, es un excelente elemento, pero ella nunca ha podido pasar un examen de carrera (...) son de los que dices “es una injusticia”. (EJa-38).

---

19 Exámenes para la Calidad y el Logro Educativos (EXCALE). Es un programa del INEE (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación) cuyos resultados permiten conocer lo que los estudiantes aprenden del currículo y se establecen niveles de logro.

20 Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes (PISA) es una prueba para evaluar el nivel de conocimiento y habilidades de los estudiantes mexicanos en las áreas de Ciencias, Matemáticas y Lectura (Santillana, 2009)

### **5.1.2 Aspectos de la dinámica diaria que favorecen la realización de la función técnico pedagógica**

El trabajo técnico pedagógico de los directores no solo existen situaciones desfavorables, también en ocasiones se desarrollan situaciones en las que el trabajo técnico pedagógico se realiza conforme lo establecido en la norma.

- **Atención oportuna a niños con necesidades especiales o en riesgo**

Un logro que refieren los directores es la atención a niños con necesidades especiales, entendiendo este tipo de niños, no solo aquellos que tienen alguna discapacidad física, sino aquellos que por sufrir determinadas situaciones ya señaladas en el apartado referente a los padres de familia, no pueden tener un rendimiento regular.

El director aquí menciona que esas situaciones pueden disminuir si en la escuela encuentra un ambiente distinto al de su casa y cuentan con un profesor que le brinda la confianza y seguridad necesaria para que él niño quiera estar en la escuela y quiera tener un buen desempeño.

La normativa señala que al inicio del ciclo escolar, el director junto con el maestro y los padres de familia tienen la responsabilidad de realizar una evaluación psicopedagógica. En esta evaluación, el director y el maestro de grupo han de detectar cuales son los problemas particulares de cada uno de sus alumnos y así poder tomar medidas al respecto. En el caso, si así se requiere una vez hecha la evaluación, se presentan al supervisor información sobre la existencia de alumnos y alumnas con un ritmo de aprendizaje significativamente distinto respecto al de sus compañeros y que requieren de apoyo específico y promueve junto con el equipo de supervisión la vinculación con los servicios de educación especial Unidades de Servicio de Apoyo a la Escuela Regular (USAER) o los Centros de



Atención Múltiple (CAM), para diseñar estrategias de orientación y apoyo con el propósito de brindar una educación diferenciada a éstos alumnos.

Por otro lado, en general la escuela es vista como un escudo protector contra los peligros que tiene la calle. Sin embargo, ante esta situación, el director debe decidir entre cual es la función de la institución educativa: proteger, apoyar, o enseñar (Tessio, 2008).

Yo lo comprobé como profe que si tú apapachas al niño que viene sin comer, que tiene un mundo muy de lo peor allá en su casa, ese niño te empieza a responder. Hablando de aprovechamiento (...) y lo vives, cuando al niño le empiezas a entender, al escucharlo y le das confianza, el niño cambia (...) aquel que no aprende y que adrede no hace las cosas es por que trae un mundo muy de lo peor allá en su casa. Ese ha sido uno de los temas principales que aquí se trata en Consejo Técnico. (EJa-32).

Un niño que encuentra en la escuela un ambiente adecuada distinto al de sus hogares es un niño que tiene la posibilidad de aprovechar, las oportunidades que la educación puede brindarle.

### **Una planta docente comprometida con el trabajo técnico pedagógico**

Entre las actividades de la funciones técnico pedagógicas de la dirección descritas en los documentos están la de sensibilizar y motivar al personal para que colabore a mejorar la calidad de su trabajo, generar un clima de trabajo adecuado, acompañar al docente, orientar y vincular a los profesores en las tareas de beneficio colectivo. Es por eso que una condición que favorece el trabajo técnico pedagógico de la dirección es contar con una planta docente entusiasta que participe en las actividades diseñadas para el logro de objetivos específicos de la educación.

Afortunadamente en el caso mío en la escuela donde yo estoy ahí donde inicié como director el personal es muy joven. El promedio de años de servicio de ellos serán 5, 6 años, entonces es un personal muy accesible al cambio y a buscar experiencias de otros compañeros o si no de preguntar. (GD1:12).

Otra condición que favorece el trabajo técnico pedagógico de la dirección son los profesores accesibles a las sugerencias e indicaciones del director.

El director entrevistado señala que un profesor dispuesto a recibir sugerencias es un buen elemento aun cuando éste no cuente con la experiencia suficiente para dar clases.

...nos quitaron un elemento (...) un elemento más [...] Nos mandaron otro maestro. Llega y los compañeros dicen "el profe que no sabe ni por dónde empezar". De él depende, si quiere que le ayude, voy. "Pues si profe la verdad..." (...) Es una persona muy abierta. Se presta a que le digas "mire, profe" por ejemplo español, "español está dividido en esto, esto. Mire por ejemplo aquí le dice todo en el libro aquí" "así que facilito" (...) pero ¡sí que lo agarre! Si se dejan los puedes ayudar, pero si no, no sirve. (EJA-39)

Las reuniones de consejo técnico son muy importantes, pero sin duda el seguimiento al trabajo técnico pedagógico es la clave para el buen funcionamiento de la dirección, de ahí la importancia de que el director tenga el tiempo de visitar a sus profesores y los pueda supervisar y orientar en el desarrollo de esta las actividades planeadas, que se han de llevar a cabo para el cumplimiento del programa.

Yo constantemente me reúno con los profes o voy a los salones a ver si ya tiene su actividad "aquí en el PEC tenemos esto. Haber dime tú que has hecho" ellos me entregan un informe y tengo que estar al pendiente (ERI-7).

## **5.2 Situaciones en las que se realiza la función administración**

En el análisis de documentos se encontró que para realizar esta función los directores deben desarrollar tareas que van desde el análisis de necesidades, presentación de esas necesidades ante la comunidad educativa y la gestión de recursos. Una vez que se obtienen los recursos hay que ejercer y rendir cuentas ante quien los solicite. La esencia de esta función es la adquisición y control de los todos los recursos de la escuela.

## **Contexto**

En las entrevistas, los directores no especifican las tareas administrativas que realizan. Sin embargo, según sus opiniones esta es una actividad que no les agrada mucho por el tiempo que les requiere para la realización de infinitos trámites que deben hacer ante la autoridad para obtener algún bien material, financiero o humano.

Una de las inconformidades que los directores expresan tener con respecto al ejercicio de esta función es que no le gusta las tareas administrativas porque “todo el tiempo sentada haciendo números” (ERA: 7). Paradójicamente a otro no le gusta porque dice que “aun no termina con una cosa” (GD3:9) cuando ya lo vuelven a mandar a que gestione una situación nueva. Esto sucede porque del tiempo que el director dedica a la administración de recursos, una parte es para llenar formatos o hacer reportes. Y la otra para entregar a quien corresponda estos requisitos o recabar formatos nuevos.

A continuación se presenta en forma más detallada el resultado del análisis de las entrevistas hechas a directores de escuela primaria con respecto a las situaciones en que realiza la función administrativa de la dirección.

### **5.2.1 Dificultades para cumplir con la función administración**

#### **Tardanza en los trámites para la gestión de recursos**

Es responsabilidad del director detectar las necesidades de mantenimiento, conservación o ampliación que el plantel requiera, gestionar los recursos necesarios ante el ayuntamiento, la autoridad educativa, el gobierno, los padres de familia o ante la Dirección Federal de Educación, organismo encargado de dirigir, supervisar y controlar el funcionamiento de las escuelas de educación primaria (DOF, 1982).

. La gestión de recursos es importante para la dirección, de otra forma los recursos difícilmente llegarían a la escuela. Sin embargo, ellos refieren que es demasiado el tiempo que deben invertir para esta actividad, incluso el horario normal, es insuficiente y tienen, en ocasiones que invertir tiempo extra.

A veces son las 5, 6 de la tarde y ahí anda uno en el Sistema (...). Uno quiere la escuela. Si no fuera así las escuelas se iban a venir abajo. Si uno no fuera de andar para allá y para acá hasta en deshoras. De todos modos los resultados que se dan muchas veces no funcionan, no sirven. Uno nunca queda bien de todos modos. Uno lo hace porque le gusta. (GD3:10).

Desafortunadamente la tarea de gestión de recursos es ineludible pues como dice el director en la siguiente cita, los recursos en las escuelas son tan escasos y las necesidades tan urgentes que hasta poner un vidrio, resulta un problema que, por supuesto, el director tiene que resolver<sup>21</sup>.

Si los padres de familia no nos ayudan, las escuelas se nos vienen abajo porque el Gobierno no va a ir a pintarnos la escuela. Se adornan ahora que porque “les vamos a dar esto” y en realidad no alcanza. Una escuela es de mantenerla todo el año, no que un día una llave, un día esto, que un día el vidrio, que otro día otro. Como anda uno preocupado. Ahí viene el invierno sabemos que no tenemos ventanas ¿y cómo vamos a tener a los niños sufriendo frío? “Arréglatelas como puedas así te tengas que echar a los padres de familia encima pero tú tienes que poner esas ventanas porque los niños no tienen porque estar pasando fríos”. Pero eso no lo ven, todo lo que uno hace, todo lo que uno tiene que gestionar, nada más le ven a uno, si tiene un peso de mas ya están pero no saben que ese peso es para poner un vidrio o para arreglar una llave porque o sea el Gobierno puede decir una y mil cosas y repartir folletitos en cada esquina y “que no pagues papá” “y que no te dejes” y “vete a derechos humanos y vete para allá” pero la realidad es otra. (GD3:35-36).

### **Tiempo limitado para la gestión**

Bajo este panorama no es difícil dilucidar que en la gestión de los recursos, no hay tiempo que alcance.

En Baja California las escuelas primarias tienen un horario normal de 8.00 de la mañana a 12:30 del

---

<sup>21</sup>A partir del año 2009, el gobierno del Estado de Baja California implemento un programa llamado “Beca Progreso” que consiste en una ayuda económica por alumno misma que se le da directamente a los directores. Esta información no se incluye en esta investigación pues las entrevistas se realizaron antes de esta fecha.

medio día en el turno matutino y de 1:00 a 5:00 de la tarde en el turno vespertino. Es por eso que una constante preocupación de los directores entrevistados es la falta de tiempo, y una molestia es que en ocasiones las salidas son innecesarias.

Entonces lo difícil es eso, que lo saquen a uno, que “ahora esto” todavía no termina una cosa cuando ahora “vayan para allá, gestionen acá” y entonces qué tiempo si nosotros somos académicos (...). Si realmente quieren que se eleve la calidad educativa déjenos a nosotros donde debemos estar. (GD3:9).

### **Saturación de actividades que no le corresponden**

Otro factor que contribuye a la fuga del tiempo del director es que deben hacer trabajos que no le corresponden. Estas son actividades sencillas, que tal vez no requieran de mucho tiempo, pero que unidas a la cadena de actividades significan un problema.

...no somos ni secretarios, ni somos ¿qué más le diré?, ni ingenieros que porque “háganme un croquis de allá y mídanme de acá”, o sea hay personas, por eso les pagan a esas personas. A las escuelas llegan todo este tipo de trabajos (...) porque saturan al director de tanta carga administrativa, de funciones que no le corresponden teniendo otro tipo de personas que pueden realizar esas actividades. (GD3:9).

### **Dificultad para delegar responsabilidades**

Es posible que el director se valga de algunos miembros de su personal para que le auxilien con algunas tareas de la dirección. Sin embargo, este director dice en la entrevista, que aun en el caso de que alguien más pueda auxiliarlo en algunas tareas de la dirección, es él quien tiene la responsabilidad de revisar todos los documentos adecuadamente.

Aun sin PEC, se maneja dinero en la escuela, entradas y salidas, “como le anoto aquí cuando me debe este y que no se qué y anótale aquí, esto no está bien” y luego a veces se lo das al tesorero, a un maestro tesorero, pero al último el que va a revisar y el que va hacerse cargo de todo es el director, es lo primero que me dicen ahorita “no pero es que el tesorero ¿Quién firma? Dime quien firma, yo” aquí eres tú, que tú se lo asignes o no se lo asignes o no lo revises o no le digas como hacerlo, pero el que firma eres tú. (GD1:24).

### **5.3 Situaciones en las que realiza la función organización escolar**

En el análisis de documentos se identificó que al realizar esta función los directores organizan actividades con los padres de familia, con la comunidad educativa, y la agenda de trabajo para las visitas del supervisor, organizan el trabajo docente y al personal adscrito a la escuela.

La esencia de esta función es ordenar todas las actividades que se han de realizar para el adecuado funcionamiento de la escuela.

#### **Contexto**

Es una responsabilidad del director organizar las tareas del centro educativo, sin embargo, en las entrevistas realizadas, ellos admiten que hay situaciones que obstaculizan el logro de metas propuestas son problemas específicos que no están dentro de la escuela pero que influyen de manera contundente en los alumnos.

Bajo este contexto los directores señalan como dificultades de la función organización los problemas con los profesores provocados por circunstancias de orden laboral, el tiempo que es insuficiente para realizar tareas primordiales del plantel educativo, la falta de experiencia de los directores al realizar sus funciones, y problemas con los alumnos provocados por el contexto social en el que se desarrollan.

Un aspecto que favorece el logro de esta función es el trabajo comprometido y organizado de los profesores.

### **5.3.1 Dificultades para cumplir con la función organización escolar**

#### **Problemas con los profesores provocados por circunstancias de orden laboral**

El colaborador más cercano del director es el profesor. Aquel director que cree que el objetivo de su praxis es el alumno, está enfocando sus esfuerzos hacia un rumbo equivocado. Si bien es cierto que el alumno es el fin último de su vocación, solo pueden llegar a ellos dirigiendo a los profesores y cualquier logro alcanzado en materia educativa, es posible si logra que los profesores desempeñen sus tareas con un máximo potencial (Socolovsky, 2001).

La falta de compromiso por parte de los docentes también es un factor que influye en la falta de organización. Una situación que genera gran desconcierto entre los profesores es el abuso político en el que está inmersa la educación en este tiempo (Barraza *et al.*, 2004). Programas que inicialmente se crearon para proteger o profesionalizar al docente, se usan ahora como un arma de dos filos: por un lado se tiene al profesor con una larga lista de derechos logrados por su trayectoria profesional y por otro lado, el director con pocas herramientas para exigirles que cumplan con sus obligaciones.

Entonces lo difícil para mí es el que no se me permite escoger mi personal. Mis funciones como directora, me exige estar monitoreando, monitoreando el trabajo de esos maestros. Es parte de mis obligaciones. Inmediatamente detectas quienes no están comprometidos, que probablemente nunca se comprometerán. Tristemente la mayoría de ellos están altísimos en carrera magisterial, sin embargo, esa preparación que se refleja en sus cheques quincenales, no se refleja en el aula. (GD2:11).

#### **El tiempo es insuficiente para realizar tareas primordiales del plantel educativo**

Una queja constante de los directores en las entrevistas es la falta de tiempo. El tiempo que no alcanza o se desperdicia en tareas que no son parte de sus funciones. Los documentos respaldan esta idea.

Para esto, dicen, el director debe evitar consumir tiempo en tareas poco relevantes, que realice una agenda con objetivos realistas y alcanzables. Y por supuesto no debe dejar nada a la improvisación.

La situación antes planteada tiene mucha lógica. No obstante una condición constante a la que se enfrentan los directores en su práctica es precisamente el tener que improvisar para evitar que la planeación se salga de control.

Entonces tener esa habilidad de darte cuenta que te saliste de lo planeado, volver a reencauzar y lo más importante incidir en el aprendizaje. Yo creo que ahí es un conflicto y un reto tan grande para el directivo sobre todo en México donde el horario es tan corto, donde no tienes los elementos humanos que te puedan estar apoyando constantemente y sobre todo donde los perfiles de los maestros son tan dispares y a veces tan pobres. (GD2:4).

### **Problemas con los alumnos provocados por el contexto social en el que se desarrollan**

En cuanto a los padres de familia, en cuestión de organización se espera que asistan a las reuniones convocadas por los docentes, que participen y se involucren en los acuerdos de la escuela, como Asociación de Padres de Familia colaboren en tareas de conservación y mantenimiento del edificio escolar, y actividades- socioculturales.

No obstante, las situaciones de los padres de familia, no siempre permiten que ellos tengan el tiempo o la disposición para realizar estas tareas. El obstáculo más frecuente con el que se encuentran los directores es el contexto social en el que habitan los alumnos. La colaboración de los padres para actividades de la escuela pasa a un segundo término, cuando no están pendientes, siquiera, de la asistencia de sus hijos a la escuela.

Qué más quisiera uno hacer en la escuela, pero yo siempre les digo a mis compañeros maestros: "vean donde está la escuela, está enclavada en una zona urbana marginal". Es difícil para los docentes en ocasiones lograr 75, no quiero decir al 100 por ciento lo que llevan planificado. Aquí cambian las circunstancias de las familias, ausentismo, deserción y todo lo



que incluye una escuela. Hay ocasiones que no podemos contra eso, entonces el director debe motivar, ser un motivador nato para inyectar esa fortaleza a los maestros. (GD1:42).

### **5.3.2 Aspectos de la dinámica diaria que favorecen la realización de la función organización escolar.**

#### **El trabajo comprometido y organizado de los profesores**

Un director competente puede revolucionar una escuela (Taylor, 1996). La transformación educativa será posible si se cuenta con el interés de los profesores y los directores de la escuela para organizarse en colectivos (Villegas, 2008), cuya principal idea y objetivo, se dice en los documentos, sea alcanzar las metas que se han trazado en la escuela.

Tengo 5 años como directora y a mí se me hace que ha pasado tan rápido el tiempo porque aunque es una escuela muy grande ya contando todo, personal y todo, somos 28 con intendentes y con todos. Es una escuela muy grande y aun así yo me siento muy contenta y muy satisfecha porque tengo una muy buena planta de maestros. Todos trabajamos mucho en colegiado. Los acuerdos los tomamos juntos, no batallo en relación a la organización porque los mismos maestros a veces me dicen “vamos hacer esto o vamos hacer aquello” que si vamos a tener un evento de culturales ellos mismos se organizan “yo estoy aquí, tú te encargas de esto, tu de lo otro” o sea como para mí no ha sido tan difícil. (GD3:8-9).

### **5.4 Situaciones en las que realiza la función gobierno de la escuela**

En el análisis de documentos se identificó que al realizar esta función los directores prestan atención a la comunidad educativa, autoriza eventos cívicos o culturales dentro del inmueble escolar, planea las estrategias para la dirección, asigna comisiones a sus docentes, coordina el trabajo colegiado, realiza la difusión y la aplicación de normas para el funcionamiento de la escuela y verifica que los procesos se lleven a cabo conforme a lo planeado.

En esencia las tareas que se realizan para esta función tienen el objetivo de que vigilar que todos y cada uno de los actores educativos cumplan con sus funciones.

## **Contexto**

El director en esta función es el responsable de aplicar las normas de la escuela y lograr el orden. Un componente principal para mantener el orden en una escuela son las normas, pactos o procesos a los que cada una de las personas involucradas en el centro educativo deben sujetarse (Arana, 2002).

Todas las instituciones escolares viven día a día diferentes tipos de conflictos, algunos muy graves que trascienden el perímetro de la escuela. Sin embargo, los directores relatan en las entrevistas algunos de los problemas que enfrentan al gobernar la escuela: no cuentan con mecanismos eficientes para hacer cumplir la norma, dificultad para delegar responsabilidades, son responsables directos del trabajo de los profesores, la protección que el sindicato brinda a los profesores, reparación y reporte de daños hechos por los vándalos en la escuela.

Un aspecto que favorece a esta función es cuando el director logra conformar un buen equipo de trabajo.

### **5.4.1 Dificultades para cumplir con la función gobierno de la escuela**

#### **No cuenta con mecanismos eficientes para hacer cumplir la norma**

Algunas de las actividades que el director debe practicar para cumplir con la función gobierno de la dirección son según los documentos oficiales: dar a conocer a los padres, alumnos y maestros las normas disciplinarias, los horarios y la forma en la que se habrá de trabajar durante el curso del ciclo escolar. Pero, como ya se vio anteriormente, es difícil dar a conocer un reglamento de trabajo cuando los padres están ausentes la mayor parte del año. Esta situación se complica cuando es un alumno el que transgrede la disciplina o esta interrumpiendo la dinámica de enseñanza de alguno de los profesores.

Es en este momento cuando el director se siente atado de manos, pues la normativa le indica que “no deben suspender o expulsar a sus alumnos por ningún motivo” (SEP, 2009b, p.21). Esta situación pone a los directores en una disyuntiva: por un lado son los responsables de la integridad de maestros y alumnos, y por otro la disciplina de alumnos con conducta difícil está fuera de su alcance. En este testimonio el director comparte una estrategia que él utiliza en una situación como esta.

A veces es importante aprender a dominar la furia que uno tiene. Por que los niños son niños pero hay unos que son traviosos y a veces a un niño le llamas la atención una vez y otra vez, otra vez, otra vez. La cosa es que uno no los puede tocar, no los puede tocar. Lo único que puede hacer es “sabes que mijito, mira, no te puedo permitir eso. Mejor ve a tu casa descansa unos días y luego vienes!”. Es lo que podemos hacer. (EAo-13)

### **Dificultad para delegar responsabilidades**

La tarea medular de esta función es la solución de conflictos. En un centro educativo siempre existirán problemas entre profesores, entre profesores y alumnos, entre profesores y padres de familia, entre el director y los profesores. Estos problemas parecieran caracterizar la vida cotidiana de las escuelas (Jares, 1997). Aun cuando el director no es el único adulto responsable en la escuela (Socolovsky, 2001) tiene dificultades para delegar responsabilidades cuando se habla de seguridad y disciplina.

Significa que eres el responsable de toda la escuela desde que entran a las 12, antes de las 12:30 que ya sabe uno que se presentan. Tú eres el que tiene que decidir. Hay veces que tú piensas: “esas cosas son insignificantes” las podrías pasar por alto; pero los niños, alumnos, auxiliares de intendencia te recuerdan y dices “¡ay! ¿De verdad soy responsable de esta escuela y de este turno?”. Hasta el más insignificante pleito entre alumnos por un lápiz. Uno dice: “delegas responsabilidades” pero llega un momento en el que el maestro dice: “Vas con el director”. La última amenaza es el director. Bueno dice uno: “¿por qué no resuelven?” Pero... ¡tú quisiste ser director, nadie te obligó! (GD1:3-4).

En el testimonio anterior el director comparte, que cuando él está en la escuela, debe atender desde los asuntos más urgentes hasta detalles que podían parecer insignificantes. En cambio, ¿qué

sucede cuando debe salir a atender asuntos diversos fuera de la escuela?. Los directores deben confiar a un profesor para que se haga cargo en su ausencia. Esto se complica demasiado, en el entendido de que en casi ninguna escuela primaria, sea grande o pequeña se cuenta con personal de apoyo. Decirle a un profesor: “salte del salón y atiende la dirección porque voy a salir”, es un problema para el director.

Ahorita estoy viviendo esto: tengo 17 maestros, ningún administrativo, o asesor técnico, nada. Absolutamente nada. Con 499 alumnos y a veces, tengo que estar saliendo de la escuela, dejar la escuela a un maestro y es una carga bastante pesada. (GD1:4).

La falta de personal de apoyo complica las funciones de la dirección. Se espera, según el análisis documental, que el director de cumplimiento a los doscientos días de clase, evite suspender o interrumpir clases en días normales, que vigile el tiempo en la escuela se aproveche de la mejor manera. Pero ¿qué sucede cuando alguno de los profesores, se tiene que ausentar por situaciones diversas? El director, que no cuenta con personal de apoyo, no puede interrumpir el trabajo de otro profesor para atender el grupo que está sin maestro y de ninguna manera puede suspender clases o regresar a los niños a su casa. La solución más adecuada es que el mismo director se haga cargo del grupo, dejando sus tareas, ya de por sí múltiples y urgentes, para después.

Entonces se te va el maestro con permiso económico. No puedes dejar el grupo, lo tienes que atender y no hay quien te conteste ni siquiera el teléfono porque tú estás atendiendo el grupo. El que tiene un apoyo cuando menos tiene quien conteste el teléfono y está pendiente del documento que hay que entregar mañana a la supervisión. Así yo puedo ir al aula y trabajar con el grupo. (GD2:16)

### **Son los responsables directos del trabajo de los profesores**

Los problemas que aquejan con más frecuencia al director son los relacionados con el trabajo de los profesores. El maestro de escuela primaria es autónomo en su práctica, sin embargo, el director es el

responsable de que se cumplan los objetivos de la planeación conforme a la normativa. Es por eso que como parte de su función debe estar pendiente de que los profesores desempeñen su trabajo adecuadamente.

Están los ojos sobre ti, si lo hiciste bien lo hiciste bien y si lo hiciste mal, también te lo tachan [sic]. Si el maestro no trabaja el director tiene la culpa, si el maestro falta el director tiene la culpa, toda la responsabilidad la carga. El directivo de una escuela. (GD1:4)

La resistencia al cambio es un problema para el director en un sistema educativo en donde constantemente se están implementando reformas educativas que invitan a los profesores a implementar nuevas prácticas. En este contexto el director tiene que luchar contra uno de dos problemas: el primero la resistencia al cambio, el segundo la simulación:

El problema más fuerte es que los profesores se resisten a los cambios, se resisten a cambiar su manera de enseñar, su manera de incluso de ir a la escuela a presentarse. Piensan que están trabajando bien, sin embargo, comparamos los resultados con nuestros compañeros y vemos que no es así. (GD2:54:58).

Acerca de la simulación, Hargreaves (1995) plantea una conceptualización que define a este término como fingir, poner un obstáculo que impide distinguir lo real de lo imaginario, lo verdadero de lo falso. La simulación de funciones por parte de los profesores produce efectos peligrosos y ante aquellos que dirigen un centro escolar y los vuelve susceptibles a engaños.

La simulación todo el Sistema Educativo trabaja con una gran carga de simulación y yo creo que eso es difícil encausar, buscar de donde viene el problema, de donde proviene esto, como es que el maestro en su camino no ha considerado la docencia como profesión. (GD2:8).

### **Protección que el sindicato de maestros brinda a los profesores**

El SNTE es el organismo encargado de hacer valer los derechos de los profesores como trabajadores, sin embargo, para los directores esto puede derivar en un problema difícil de resolver debido a que es difícil sancionar a un profesor que se siente protegido por el sindicato, aun cuando esté violando las normas establecidas.

Existe una institución que acompaña a todos nosotros los maestros, que pertenecemos todos a una institución llamada sindicato y ese aunque conozcas la normatividad si la aplicas a veces quedas en ridículo aplicando la normatividad o no te permiten hacerlo, o a veces las mismas autoridades educativas si te decidiste a aplicar la normatividad las mismas autoridades educativas en unión con la otra institución te dan para atrás, así es, y quedaste en ridículo. (GD4:23).

### **Reparación y reporte de daños hechos por vándalos**

Otra responsabilidad de la dirección es la seguridad del plantel. Las escuelas en nuestra localidad son agredidas constantemente por todo tipo de bandidos ya sea para sustraer algunos bienes o solo para dañar las instalaciones.

La seguridad de la escuela es mi insatisfacción, porque, estamos en un lugar donde existe el vandalismo muy acentuado. Estamos en la lucha de entre tener que estar pintando las paredes. No hace mucho tiempo que cubrimos el grafiti. Es una lucha constante. (EVI: 04)

En dado caso que esto suceda el director debe reportar ante la policía y ante la autoridad educativa los daños. Sin embargo, esto no los enmienda. Una vez que se hicieron los reportes correspondientes el director debe reparar, junto con su personal y los padres de familia el daño causado.

Uno como directivo, tiene que estar acudiendo a hacer las denuncias y no tiene respuestas objetivas por parte de la autoridad. Uno tiene que denunciar ante la policía, ante la delegación y aparte de eso la información debe darse a la Supervisión. (EVI: 06)

#### **5.4.2 Aspectos de la dinámica diaria que favorecen la realización de la función gobierno de la escuela**

##### **Lograr conformar un buen equipo de trabajo**

En párrafos anteriores ya se mencionó como un problema de la dirección la falta de mecanismos para que el director haga valer su autoridad. Ante la falta de estos mecanismos de orden, el director debe tener la pericia de involucrar a los docentes en las tareas de la escuela. De esta manera, al parecer logra mejores resultados.

Yo la tomo esta escuela de mucha calidad, de muchos años de reconocimiento donde era el primer lugar de la zona. Sin embargo, en las reuniones había una competencia desleal entre ellos, hasta lastimar. Esa es una tarea difícil, ir embonando “no va a ser tu amiga pero respétala es tu compañera”. En 4 años fue tarea de todos los días estar armonizando al personal. (GD4:13).

Una vez que se ha conformado un equipo docente colaborativo es necesario alentar y reconocer el esfuerzo realizado. No es raro que los directores en un momento dado, después de algunos años de arduo esfuerzo, sientan su escuela como territorio propio, y no deseen ni permitan que otras personas ajenas interfieran en la manera como el personal está funcionando (Taylor, 1996). Ya lo dice Barraza, Cassanova y García (2004) “Un director que apoya a sus profesores, respalda sus actuaciones y decisiones, favorece el desarrollo autónomo de su equipo de trabajo. Estos son algunos elementos decisivos de motivación que la dirección de un centro escolar tiene que tener muy presentes en el ejercicio de su función” (p.85). Desafortunadamente aun cuando este ejemplo no es una anécdota

positiva acerca de un “colaborador”, si es un buen ejemplo de la forma en que un director apoya a su equipo, a pesar del inspector.

Ya no está con nosotros ahorita el inspector, ya cambiamos. Pero nunca una felicitación, puros regaños. La escuela es la que ha dado nombre a la zona escolar, siempre la tiene en alto. Eso le decía yo a mi inspector “profesor, por favor, no me vaya a regañar al personal, por favor”. Si esta es la escuela que siempre está en los primeros lugares; muestreos internos, externos de cualquier índole, examen que se hace, está en los primeros lugares; si no es el primero, bueno, pero estamos en un nivel alto. Yo no quiero que vaya a la escuela a eso; porque les está bajando la moral a mis maestros. (GD4:46).

## **5.5 Situaciones en las que realiza la función social y de comunicación**

Al hacer el análisis de documentos se identificó que algunas de las actividades que realiza el director para esta función son estar al pendiente de la formación de la Asociación de Padres de Familia, la formación del Consejo de Participación Social, debe representar e impulsar a la escuela en eventos cívicos y culturales en la comunidad, de ser posible y requerido, representar a las escuelas de su municipio en el Consejo de Participación Social Municipal. En materia de comunicación mantener una estrecha comunicación con padres la autoridad, padres de familia y la comunidad. Al interior de la escuela formar el Consejo Técnico Consultivo y mantener una directa comunicación con docentes.

La esencia de esta función es crear los medios adecuados para que toda la comunidad educativa este informada de las tareas que se llevan a cabo dentro del plantel.

### **Contexto**

Dentro de la función social los directores mencionan un arduo trabajo con los padres de familia y la comunidad. Las dificultades a los que se enfrenta un director para realizar esta función son: los problemas de comunicación con los padres de familia por diversas razones, problemas de comunicación con la autoridad, y la demandante participación de la escuela en programas sociales



### **5.5.1 Dificultades para cumplir con la función social y de comunicación.**

#### **Problemas de comunicación con los padres de familia por diversas razones**

Los problemas de la dirección en materia de comunicación con los padres de familia, según las entrevistas, se puede ver en tres factores: primero porque los padres de familia tienen un carácter difícil; segundo, porque no asisten a las juntas para tratar asuntos relacionados con sus hijos y tercero que cuando los padres acuden a la escuela por algún asunto en especial, deben ser atendidos por el director, aun cuando no tengan una cita previa.

Una razón por la cual no acuden a las reuniones con los profesores o con el director es porque la mayoría de los padres de familia en todos los contextos sociales, trabajan. El asistir a una reunión de la escuela implica dejar el trabajo, pedir permiso, ganar menos dinero.

Lo que menos me gusta, es la falta de apoyo de los papás para con sus hijos. Cuando se les llama a las reuniones para ver los problemas de sus niños, hay poca asistencia de los padres. Se supone que uno les roba su tiempo, como ellos dicen o les quitamos su tiempo, pero es para beneficio de sus niños y ellos no se dan ese tiempo, por que ponen de pretexto el trabajo, “no puedo”, “me quitan”, “me descuentan”, para mí es un pretexto, porque yo digo (...) y acudo a los llamados de mis hijos cuando están en las escuelas. Entonces yo digo que querer es poder y ellos no quieren. (EMI:3-4).

La atención a los padres de familia es una actividad cotidiana en las escuelas primarias. Paradójicamente, no asisten a las reuniones convocadas por la dirección, pero si asisten en forma personal a realizar trámites, preguntar sobre situaciones específicas de los niños, etc. El director en su función social y de comunicación debe atender a los padres de familia personalmente.

No se puede dar atención a todos ni a los padres en esa escuela tan grande la verdad no tengo un momento, todo el día llegan padres, llegan que invitaciones, que curso. (GD1:5).

Otra situación por la que los padres no acuden a las reuniones o no participan en las actividades escolares son, como ya se había visto en el apartado técnico pedagógico, problemas sociales severos que están fuera del alcance del director.

En nuestra escuela dos años estuvimos en PEC. En esta ocasión no se pudo por la misma situación y las necesidades sociales del contexto, los padres de familia ya no aportaron, los padres de familia se pusieron renuentes, así que es difícil trabajar en contextos donde impera la delincuencia, la drogadicción, el alcoholismo, la prostitución (GD3-5)

La comunicación con los padres de familia y los docentes es primordial para realizar actividades a favor de la escuela. En esta cita el director menciona como llegó a una escuela en condiciones de infraestructura desfavorable y que con el trabajo de los padres y los profesores pudo sacar adelante el plantel.

Aquí era nido de vándalos, era una escolita que nadie quería (...) tenía todos los techos podridos. Sacaban a los niños de aquí, porque no les interesaba. Perfilamos, pintamos por dentro por fuera, quedo una escuela diferente. Me llegó excelente personal, tengo un equipo excelente. Yo lo único que quiero es llegar y encontrar gente que me quiera ayudar yo les di la oportunidad de hacerlo, pero es la gente, es el equipo (EJa-4)

Sin embargo, en esta cita el director menciona que el trato con adultos es muy difícil debido a varios factores: como se mencionó anteriormente, porque no acuden a las juntas o, porque son poco accesibles.

Para mí es mucho más sencillo estar con los niños que tratar con adultos, con los padres de familia, los maestros (...) Tratar con los profesores y con ciertos padres de familia porque hay unos que son muy accesibles y hay unos que no. Tengo aquí en la escuela como 5 padres de familia que son tremendos. (ERI-5)

La habilidad del director para mantener una comunicación abierta con padres de familia y con la comunidad para beneficio de la escuela es importante. Es por eso que existen los foros indicados para realizar estas tareas. En el análisis documental ya se mencionó la importancia del Consejo de Participación Social dentro de la comunidad. En estos foros los directores mantienen comunicación no solo con los padres de familia sino con toda la comunidad.

Entonces creo mínimo, eso es lo que, mínimo que hay muchísimo que trabajar en la organización de grupos, porque no nada más trabajas con maestros, trabajas con los padres de familia y ahora que es con participación social; ya no es padre de familia si no es la comunidad, tienes que envolver a la comunidad donde está enclavada la escuela. (GD1-25)

### **Problemas de comunicación con la autoridad**

La comunicación con la autoridad también es complicada para el director de la escuela. A lo largo de este ensayo ya se ha mencionado la cantidad de tiempo de la dirección que se invierte para realizar gestiones o simplemente para que una petición pueda ser atendida.

Lo más difícil de hacer en mi caso son las gestiones para la mejora de la escuela en donde trabajo. Tiene más de 20 años y lo único que se le ha hecho es la construcción de un salón el año pasado porque el terreno no estaba legalizado, etc. (GD3-7).

Si el director es dinámico, es probable que evite estas gestiones y busque canales de acción más eficientes. Cuando no es así o, como en el caso de la cita anterior hay algo que no está en regla, pueden pasar décadas antes de que alguien se atreva a hacer algún cambio en el plantel educativo.

En una ocasión, como anécdota, nos prometieron que nos iban a dar la pintura para la escuela, al modo. Nos pidieron un presupuesto y lo llevamos. Nos pidieron la cotización de 2 o 3 partes, las llevamos también. Luego nos dijeron que la persona no estaba, que volviera después...el caso es que me hicieron perder de mi tiempo como 3 horas hasta que desistí y ya mejor dije: "vamos a hacer el gasto por parte de la escuela" y compramos la pintura y se pintó. (ERI-15).

### **Demandante participación de la escuela en programas sociales**

Las escuelas primarias funcionan como el puente de comunicación idóneo entre cualquier institución pública o privada y la comunidad. Sin embargo, esto acarrea un problema para el director, pues se ve constantemente asediado por compromisos a los que no puede negarse. En esta cita el director menciona un ejemplo de una situación así.

Otra cosa que por ejemplo no me gusta es programas que implementan otras instituciones y que recaen en las escuelas o aquí con nosotros y que distraen el trabajo del docente. Por ejemplo el del IFE, pide una participación a los niños de 5to año a través de una convocatoria. El sistema educativo lo hace como obligatorio, que vayan a participar; pero le distraen al maestro por qué tiene que atender de manera personalizada a los niños, asesorar a ese niño, mandarlo con un trabajo extra, etc. (ERI-16).

La participación de la escuela en este tipo de programas al parecer no siempre es voluntaria. En algunos casos, incluso está comprometido a responder por la comunidad en una situación en donde los padres de familia participan poco. Se le exige que una cooperación por alumno en un medio en donde los padres no tienen para pagar una contribución que se supone debe ser “voluntaria”.

La Cruz Roja en las escuelas cae como de manera obligatoria. Que compren un borrador, un lápiz y uno tiene que ser como el portador de ese mensaje y le dicen que hay que fomentar los valores y si, es cierto. Pero yo creo que nos convierten en vendedores de un producto para una noble causa. Yo voy a fomentar los valores pero no vendiendo, los voy a fomentar de otra manera y se me hace incorrecto eso. A demás que le quiten los 3, 4, 5 pesos al niño por algo que no quiere. Si son 300 pesos que hay que pagar, hay que pagarlos porque si se regresan 2 o 3 borradores “no, ¡tienen que venderlos!” Entonces ese tipo de problemas por ejemplo. (ERI-16).

### **5.6 Situaciones en las que realiza la función control escolar**

Al parecer, los directores no presentan dificultades al realizar esta función ya que no comentan problemas al respecto.

Una vez que se han presentado los resultados del análisis de documentos y las opiniones de los directores respecto a su quehacer cotidiano, en el siguiente capítulo se presentan algunos de los temas que a juicio del investigador son relevantes para entender las funciones de la dirección en base a l desempeño de tareas en la escuela.

# **Capítulo 6**

## **Discusión y conclusiones**

## 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo de este último capítulo es proponer algunos temas para la discusión que resultan importantes de analizar sobre la función directiva. Al hacer el análisis de entrevistas y los documentos destacan tres temas que perfilan cotidianamente el trabajo de la dirección y la realización de sus funciones. Los temas que aquí se plantean para la discusión son: las tareas que se llevan a cabo en relación directa del director con el docente, tanto en forma colectiva (directivo-cuerpo docente) como en forma particular (directivo-docente) y la administración individual del tiempo del director.

En los documentos oficiales se registran 160 tipos de actividades que se les asignan a los directores de escuela primaria en la normativa mexicana. Además de las tareas designadas los directores se enfrentan todos los días a situaciones diversas. Como se encontró en el análisis de las entrevistas, múltiples actividades que no están definidas en los documentos y que no siempre tienen que ver con la particularidad de sus funciones, les impiden dedicarle el tiempo suficiente a las tareas que ya tiene designadas y que, peor aún, incrementa el número de actividades dentro en su agenda de por sí ya saturada.

El colaborador más cercano al director es el docente y quien paradójicamente parece ser su adversario. Como ya se había señalado en el capítulo V, el director que enfoca el esfuerzo de su práctica en el alumno está mal enfocado. No se puede llegar a los alumnos, ni obtener ningún logro alguno si no es por la intervención directa de los profesores (Socolovsky, 2010).

Los temas que aquí se discuten se han tomado del análisis de las funciones del director tanto a nivel de normativa como de su experiencia directiva.

## 6.1 Discusión

### 6.1.1 La colegialidad

El trabajo colaborativo y el funcionamiento del cuerpo colegiado son hoy en día los objetivos a seguir para lograr una transformación de las escuelas desde dentro y optimizar sus servicios desde fuera (Hargreaves, 1995). El éxito y perfeccionamiento de los ámbitos profesionales, directivos y del aula dependen del trabajo efectivo en colegialidad. Hargreaves (1995) sostiene que es muy difícil concebir el éxito de cualquier reforma o cambio educativo sin esta importante práctica.

Al ser hoy por hoy la forma más efectiva de solucionar la mayoría de los problemas que se dan al interior de las escuelas, no es raro que el director sienta la responsabilidad hacer que sus profesores realicen en colegiado la mayor parte de las tareas dentro la escuela.

Por tanto, el trabajo colegiado no solo es un gusto o una preferencia, es una necesidad de la organización educativa. “El éxito en la dirección es esencialmente una cuestión de movilización, primero entre los colaboradores cercanos, después entre los protagonistas” (Woycikowska, 2008, p.131).

Del análisis de los documentos oficiales resulta obvio que la apuesta para el buen funcionamiento de las escuelas es el trabajo colegiado. Este trabajo está ligado principalmente a la función social y de comunicación y gobierno de la escuela en el ámbito interno, los cuales se gestan desde la organización escolar. Las funciones directivas se encaminan hacia armonizar, estimular, asesorar, delegar, y establecer los mecanismos necesarios para que las actividades se realicen en conjunto.

En las entrevistas, los directores confirman que un cuerpo docente que armoniza sus tareas en colegiado tiene una mayor efectividad en el servicio. En las tres funciones, de las seis funciones analizadas, se describe como un momento de acierto el trabajo en conjunto de los maestros (ver aspectos de la dinámica diaria que favorecen la realización de la función técnico pedagógico, función



organización escolar y gobierno de la escuela). Es por eso que se subraya la importancia de este tipo de prácticas en las escuelas de nuestra región.

Es importante señalar que el trabajo en colegiado no es algo que suceda espontáneamente. Si bien es cierto que el director tiene la responsabilidad de que este se lleve a cabo en forma correcta y armoniosa no existe un tipo de colegialidad exitosa, cada institución tiene su forma de trabajar y, por supuesto, distintos resultados. “No existe la cooperación o colegialidad “auténtica” o “verdadera”. Solo hay diferentes formas de colaboración y de colegialidad, que tienen consecuencias distintas y se proponen objetivos diversos” (Hargreaves, 1995, p.214).

Al respecto, Santos (1994) señala que un cuerpo colegiado es fácil de coordinar y conducir cuando está compuesto por profesores bien preparados con ganas de trabajar, alegres y entusiastas y que unidos realizan el trabajo compartido. La opinión de los directores entrevistados, confirman lo dicho por este autor y que efectivamente la actitud es un factor para el éxito en la conducción del trabajo colegiado.

Otra situación que condiciona la conducción del trabajo colegiado es, según Santos (1994), cuando es muy numeroso el grupo de profesores en la escuela. En este caso es muy complicado lograr coincidir opiniones, no solo por la diferencia de ideas que seguramente surgirán, sino también porque el tiempo que se requiere para ponerse de acuerdo será mucho más largo. Esto no sucede con los directores entrevistados de la región. Ellos refieren que no importa el número de profesores adscritos a la escuela. Ponerse de acuerdo puede ser igual de conflictivo en una escuela grande que en una pequeña.

Los documentos oficiales también mencionan la importancia del trabajo en conjunto en lo referente a la toma de decisiones. Esto es para optimizar la energía y el tiempo que se invierte en las planeaciones y la realización de tareas dentro del aula. Para esto el director debe tener la capacidad de

sensibilizar y motivar a su personal para que colaboren de manera conjunta a mejorar la calidad de los servicios educativos en un clima favorable. Según Hargreaves (1995) la toma de decisiones compartida denota un alto grado de madurez y al mismo tiempo se conllevan aciertos y enfrentan errores.

En los documentos se advierten por lo menos cuatro momentos en la toma de decisiones, que deben compartirse con el personal docente

1. La aplicación de los programas de estudio de cada grado. (D6:184).
2. La orientación que los profesores con experiencia dan a sus compañeros para planear adecuadamente las clases considerando los criterios establecidos. (D1:2474).
3. El análisis de estrategias que se utilizan para hacer la evaluación inicial, continua y final de los alumnos. (D1:4559-4560;7891-7892;7941-7943), conforme a las normas y lineamientos establecidos (D6:1569-1570).
4. La toma de decisiones a partir de los resultados de la evaluación para mejorar de los procesos de enseñanza y aprendizaje. (D11:4545).

Otro factor de éxito en el trabajo de la dirección es la forma en que se delegan responsabilidades. Los documentos analizados señalan que delegar no es “dejar hacer”. Delegar responsabilidades requiere una actividad y una actitud por parte del director. Es decir, no lo exonera de la responsabilidad de “organizar, dirigir, coordinar, distribuir, supervisar, acompañar y evaluar constantemente el trabajo que realiza el personal docente” (D2:874-875), ya sea que se realizan en forma individual o colectiva. Entre las menciones que se refieren a la delegación de responsabilidades en la normativa se encuentran algunas muy simples como las comisiones de emergencia escolar y seguridad del plantel (D2:252-254; 898-900; 898-900), (D2:2098-2103), otras que se asignan a los profesores conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia (D6:611-612), y las referentes al trato y

atención de asuntos de orden oficial (D6:625-626). Todas estas comisiones y las que sean necesarias para el funcionamiento de cada escuela se integran en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de la escuela (D6:276-279).

Sin embargo, las entrevistas señalan que en el trabajo cotidiano, el director tiene dificultades para delegar responsabilidades. Cuando un director asigna a alguno de sus profesores para realizar cierta tarea debe tener el tiempo de explicarle como se deben hacer las cosas, de supervisar que el trabajo se esté realizando adecuadamente y al final revisar que los documentos (en este caso particular) se encuentren en orden ya que es él quien firma como responsable.

Las decisiones en colegiado tienen dos dificultades evidentes. Primero es difícil llegar a acuerdos consensados y la segunda es convencer a alguien de hacer algo con lo que no está de acuerdo. Esto sucede con frecuencia en los planteles de los directores entrevistados. Una de las dificultades a las que ellos se enfrentan al trabajar en colegiado es cuando los profesores aseguran al director que si harán las cosas, pero no las hacen, solo pretenden hacerlas (Hargreaves, 1995).

### **6.1.2 Problemática para realizar el acompañamiento a docentes**

No todas las tareas de la dirección pueden o deben realizarse en colectivo. Hay tareas que el director debe realizar en forma personal con sus profesores es decir, en un trato particular.

Si se realiza una revisión ordenada de las funciones de la dirección en los documentos se observa que el director debe realizar tareas de acompañamiento docente. Las entrevistas dejan ver que hay cierta preocupación por parte de los directores por no tener tiempo de atender adecuadamente esta función. Las explicaciones dadas por los directivos señalan entre otras cosas: a) la carga administrativa que se le requiere está por encima de las tareas técnico pedagógicas que se puedan desempeñar; b) la

falta de compromiso de los profesores hacia el trabajo técnico pedagógico y c) el tiempo que resulta insuficiente para cubrir las necesidades de formación de los profesores.

A continuación se describe brevemente cada uno de estos casos.

a) La carga administrativa por encima de las tareas técnico pedagógicas. El director refiere en las entrevistas que es asediado por múltiples tareas administrativas que le absorben entre el 60% y el 80% de su tiempo en la escuela (GD1:8-9 GD1:20). Es cierto que en los documentos no se califica la importancia de las funciones directivas, las tareas administrativas se describen en forma breve en un proceso de cinco pasos: análisis de necesidades, presentación de necesidades ante la comunidad, gestión de recursos, ejercicio de recursos y rendición de cuentas. En las entrevistas los directores refieren que el problema de las tareas administrativas es el tiempo de respuesta por parte de la autoridad a trámites burocráticos sencillos o el tiempo que se le dedica al llenado de formatos que refieren son interminables.

Según Woycikowska (2008), algunos directores prefieren asumir actividades más administrativas debido a que no están completamente preparados para realizar algún tipo de señalamiento, por lo que prefieren no entrar en controversia con los profesores en temas que no siempre son de su dominio. Se aclara que no es el caso de los directores en estas entrevistas, según su apreciación.

b) La falta de compromiso por parte de los profesores para realizar sus funciones. Los profesores no sienten compromiso hacia el trabajo técnico pedagógico y se podría extender hacia ninguna otra actividad relacionada con la escuela. En este sentido las entrevistas mencionan una situación con la que se tienen que enfrentar los directores: "la simulación". Es decir maestros que no sintiendo un compromiso hacia su trabajo, aceptan cualquier clase de sugerencia o comisión pero que sin embargo,

no la realizan. Este tipo de maestros, según las entrevistas, “no ha considerado la docencia como profesión” (GD2:8).

c) La falta de tiempo para detectar necesidades de formación. Los documentos especifican que ésta es una responsabilidad del director. Al respecto los directores señalan en las entrevistas, su preocupación por la formación de sus profesores. El director dice “para saber cómo impartir cursos, tengo que planear para impartir y coordinar (...) tengo que pedir ayuda para que yo pueda asimilarlo y los maestros me lo puedan entender” (GD1:25-26). A su vez el director necesita tiempo para formarse y poder formar a sus profesores en temas que él sabe son de interés y necesidad de la comunidad educativa, sin embargo, es imposible cuando el recurso tiempo es tan escaso.

### **6.1.3 La agenda de trabajo del director**

Otra de las actividades importantes de la dirección es la planeación de su agenda de trabajo. El funcionamiento de las organizaciones está condicionado por el tiempo. La organización educativa se basa primordialmente en las interrelaciones entre las personas. En este sentido el tiempo es el recurso principal con el que se han de construir esas interrelaciones el cual se ha de administrar y distribuir de acuerdo a objetivos planeados consciente y anticipadamente (Domenech y Viñas, 1997).

Efectivamente los documentos oficiales señalan que el director debe realizar una agenda de trabajo en la cual se definan objetivos, se eviten improvisaciones, y pérdida innecesaria de tiempo en tareas poco relevantes como son conversaciones sociales, uso excesivo del teléfono y la computadora, etc. Sin embargo, las entrevistas nos dejan ver una realidad totalmente distinta. Es cierto que la preocupación que más inquieta a los directores es la poca atención que le ponen a las tareas técnico

pedagógicas de la dirección. Los directores expresan estar asediados de múltiples compromisos que para ellos son irrelevantes pero a los que no pueden negarse a realizar como son:

- a) trámites y gestión de documentos
- b) llenado interminable de todo tipo de formatos
- c) atender invitaciones del sistema educativo
- d) gestión improductivas de recursos
- e) hacer favores en el trabajo que otros deben realizar
- f) recibir y atender todo tipo de programas sociales en la escuela

Es una ironía que los documentos dan al director la recomendación de realizar una agenda para evitar la improvisación y en las entrevistas los directores refieren usar constantemente este recurso, el de la improvisación, para retomar sus objetivos una vez que logran en algún momento abrirse un espacio para ello.

Otra tarea importante que el director debe realizar y que está supeditada por el tiempo es la organización del trabajo docente.

Los documentos refieren la importancia de estimular la armonía, el buen desempeño y el interés de los maestros por alcanzar las metas planteadas para el trabajo de la escuela (SEP, 2001). Sin embargo, en este sentido, el tiempo vuelve a ser un enemigo del director pues en las entrevistas ellos refieren tener pocas oportunidades de sentarse con su personal a platicar, a evaluar el trabajo realizado para ver como se están haciendo las cosas. Ya lo dice Hargreaves (1995) “los profesores se toman el tiempo con severidad. Lo viven como una limitación fundamental que se impone a lo que son capaces de hacer en espera de lo que hagan en la escuela” (p.118).

En este sentido, el trabajo comprometido de los profesores hacia las tareas de la escuela vuelve a rescatar la función organización de la dirección. Los mismos directores refieren en las entrevistas “aunque es una escuela muy grande (...) no batallo en relación a la organización porque los mismos maestros a veces me dicen “vamos a hacer esto o vamos hacer aquello”(...) ellos mismos se organizan (GD3:8-9).

En síntesis se puede decir que el trabajo del director está expuesto a todo tipo de imprevistos y a la saturación de todo tipo de actividades, sin embargo, lo que caracteriza una escuela eficiente es la forma con la que se desempeñan sus profesores y la manera en que estos solos o acompañados con o sin supervisión designan y desempeñan el trabajo en conjunto o individual. Sin embargo, es poco común que el director de la escuela, inmerso en tareas propiamente administrativas o políticas cuente con una planta docente comprometida y funcional. Es difícil que una escuela pueda funcionar solo con el trabajo entusiasta y participativo de los profesores. Es en este sentido el director quien motiva, coordina y ejecuta cada una de las acciones emprendidas por sus profesores.

#### **6.1.4 Aportaciones de esta investigación**

A partir del análisis de los documentos oficiales que regulan las escuelas de educación primaria en México y de las entrevistas realizadas a directores de la localidad se describen las siguientes aportaciones.

a) Este trabajo define un perfil directivo que incluye las funciones, tareas y actividades que un directivo debe realizar. Debido a la importancia de las funciones directivas en las escuelas de educación básica es de esperarse que quien ocupa estos cargos demuestren ampliamente su capacidad para el desarrollo del puesto. En México aún no es así. Con la Alianza por la Calidad de la Educación (SEP, 2008c) se esperaba que estos procesos de contratación y promoción de plazas magisteriales en el país

cambiaran de la tradicional asignación por escalafón a concurso de oposición. Sin embargo, hasta la fecha esto no ha sido posible. Uno de los factores que probablemente obstaculice este proceso es que en México no existe un perfil directivo que defina claramente las actividades que debe realizar un director. Es por eso que una de las aportaciones de esta investigación es precisamente proporcionar un perfil directivo basado en la normativa vigente.

b) Se diseñó una estructura de funciones directivas basado en distintos documentos de la normativa oficial. Aun cuando esta investigación está delimitada territorialmente por escuelas de la localidad de Ensenada, la estructura de funciones que se aporta en este documento está diseñada con base en documentos oficiales nacionales. Para esta investigación se han tomado en cuenta algunos documentos a nivel estatal, pero la mayoría de las actividades de la función directiva se basa en documentos normativos nacionales.

c) Se hizo un análisis de la problemática de los directores a partir de sus funciones. Es claro que los documentos dictan a los directores las tareas de su quehacer cotidiano, y también es claro que los directores saben cuáles son estas tareas. Lo que es una aportación de este trabajo es que se registro que además de estas tareas “dadas” por la normativa, todos los días los directores se enfrentan a situaciones no programadas a tareas designadas con urgencia y al vapor, las cuales no se encuentran escritas ni asignadas en ningún documento pero que son importantes para el control administrativo de las instituciones y de las personas que en ella laboran.



d) Se logró sintetizar en una lista única y ordenada que comprende más de 1050 actividades de la función directiva que se encuentran dispersos en 12 de los 28 principales documentos que norman la educación en México.

e) Al contrastar los resultados del análisis de los documentos con la opinión de los directores en las entrevistas se documentó una situación que hasta el momento fue empíricamente evidente: que el tiempo que el director se encuentra en la escuela lo utiliza para realizar actividades administrativas o en el peor de los casos lo utiliza para realizar actividades que no tienen que ver con sus funciones. Esto denota un gran contraste, porque en los documentos se encontró que la actividad que tiene más número de menciones es la función técnico pedagógica para la cual, según los directores no tienen tiempo de atender.

f) Un dato que contrasta en los documentos al compararlos con las entrevistas es la importancia que se le dan al trabajo colaborativo. De las 39 actividades que definen a las 6 funciones específicas de la dirección, 26 son para actividades que se deben realizar en colectivo. Sin bien es cierto que un aspecto de la dinámica diaria que facilitan las funciones de la dirección la mayoría de las menciones son para el trabajo colaborativo, también mencionan estar muy ocupados al atender invitaciones que les llega de la autoridad o firmando papeles. Para poder atender estos compromisos, el director se auxilia de sus maestros. Es probable que una planta comprometida con el trabajo de la escuela que trabaja en colectivo salve el trabajo de la dirección para que él pueda atender asuntos ajenos a su función.

g) En el marco teórico de esta investigación se describe la forma en que Santos (1994) basándose en la rejilla de Grid de Blake y Mounton diseñó un modelo para medir las tareas de la dirección en

“pedagógicamente pobres” y “pedagógicamente ricas”. En este sentido se puede decir en caso de los directores que participaron en esta investigación, ellos atienden actividades pedagógicamente pobres como son trámites burocráticos, representar al centro educativo en actividades fuera de la escuela, guardar la disciplina y el orden, vigilar desperfectos, etc. Sin embargo no tienen tiempo de atender las actividades pedagógicamente ricas como son coordinación de los profesores, estimular la reflexión, impulsar que el proyecto escolar o vigilar la existencia de un clima escolar adecuado.

### **6.1.5 Limitaciones de esta investigación**

Al finalizar esta investigación se señalan las siguientes limitaciones.

La cantidad de información en los documentos oficiales acerca de las tareas de la dirección es extensa, por lo que se tuvo que hacer una delimitación necesaria a los enunciados que literalmente mencionaran actividades del director. Sin embargo, hay en los documentos muchas otras actividades que son responsabilidad del director pero, al no estar mencionadas claramente como funciones directivas, se han quedado fuera.

Las entrevistas fueron hechas con anterioridad al análisis y aun cuando fue precisamente al realizarlas como surge la idea de esta investigación, éstas aportaron menos elementos de los que se esperaban. Se califica la información de las entrevistas como importante sin embargo, al finalizar este estudio se ve como una limitante no haber realizado entrevistas posteriores que pudieran enriquecer nuestros datos.

La muestra de los directores entrevistados no tienen características comunes (ver apartado “participantes” en el capítulo metodológico), por lo que es difícil hacer conjeturas acerca de la experiencia, tipo de escuela o tipo de sostenimiento que reciben (estatales o federales). Por lo tanto la

problemática se particulariza hacia las escuelas participantes, sin inferir acerca de lo que puede suceder en escuelas con condiciones similares.

En la medida de lo posible el investigador debe planificar si va a utilizar algún software como auxiliar en el análisis de datos. En este caso se utilizó Atlas ti 5.0 que resultó ser una herramienta muy útil que permitió el manejo de relación entre categorías de forma muy interesante. Por lo que una primera del análisis de documentos ya se había hecho en forma tradicional se volvió a codificar lo que cambió la perspectiva de los datos en forma trascendental para la investigación en esa etapa del proceso.

### **6.1.6 Recomendaciones**

En dado caso que alguien más quiera hacer alguna investigación que pueda seguir un proceso parecido al de este estudio se hacen las siguientes recomendaciones.

#### **Metodológicas**

1) Existe información valiosa dentro de los documentos oficiales que no se trabajó debido a la extensión de los resultados. En este caso se recomienda que se haga una delimitación distinta para extraer las actividades del directivo desde otras perspectivas.

2) Muchos estudios surgen a partir de investigaciones que dejan en el escritorio información valiosa que se quiere rescatar. Este es el caso de esta investigación. Sin embargo, se recomienda para investigaciones posteriores ver la manera realizar entrevistas nuevas y originales que le den al investigador perspectivas que profundicen acerca en la realidad del directivo escolar.

3) Si bien es cierto en las escuelas de nuestra localidad no hay de mucho de donde escoger debido a que no todos los directores están dispuestos a cooperar y mucho menos se dan las condiciones para concentrarlos a todos en un foro común, si se recomienda para investigaciones posteriores ver la manera de lograr una muestra más homogénea en donde se obtengan resultados que puedan caracterizar a los directivos según sus años de experiencia en el puesto.

4) Debido a que precisamente los directores refieren que pierden mucho tiempo en investigaciones, no se les citó nuevamente para realizar otras entrevistas. Sin embargo, al término de esta investigación se sugiere que se vean algunas otras opciones de obtención de datos que pueden aportar valiosa información sin importunar a los entrevistados.

#### **Para los usuarios**

En base a los resultados de esta investigación el usuario cuenta ahora con una lista de actividades y funciones con las cuales se puede diseñar un programa de formación que responde a las recomendaciones que la OCDE (2010) ha publicado para fortalecer el sistema educativo nacional las cuales se enfocan hacia el liderazgo directivo, la gestión escolar y la consolidación del papel de los directores por medio de estándares claros como son conocimientos, habilidades y valores (OCDE, 2010). Aun cuando esta propuesta se hace para la contratación y promoción de nuevos directores, el conocimiento de las funciones directivas coadyuva a determinar los criterios que orienten estos programas de capacitación para aspirantes y nuevos directores.

El resultado de esta investigación puede ser utilizado por los usuarios para diseñar modelos de desempeño directivo en base a las condiciones apegada a la labor cotidiana de los directores y a su contexto social, económico y escolar. Como se mostró en el apartado de las situaciones en las que

realizan sus funciones, los directores señalan tener múltiples dificultades para realizar sus funciones. Por lo tanto, al diseñar un curso de formación, un perfil directivo o un modelo de desempeño se deben tomar en cuenta estas dificultades. De otro modo se estará excluyendo indiscriminadamente a escuelas con condiciones adversas fuera del alcance del propio director.

## **Referencias**

## REFERENCIAS

- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Como hacer investigación cualitativa*. México: Paidós.
- Antúnez, S., Carnicero, P., González, J., Silva, P., Aguirre, L., Cordero, G., Lomelí, C., Roa, R., Blanco, M.C. y Torres R.M. (2009, febrero). *Análisis de las Necesidades de formación de los directivos escolares de educación primaria en México* (reporte de resultados para la AECID). Barcelona: Programa de cooperación interuniversitaria e investigación científica entre España e Iberoamérica.
- Antúnez, S. y Gairín, J. (1994). *La organización escolar. Prácticas y fundamentos*. Barcelona: Graó.
- Arana, M.I. (2002). La escuela pública entre desempeños y recortes. *La tarea. Revista de educación y cultura de la sección 47 del SNTE 16*(octubre). Recuperado el 23 de julio del 2009 en: <http://www.latarea.com.mx>
- Araujo, L. (2007). El director de escuela un perfil profesional en construcción. *Educación 2001*, 7 (142), 45-52.
- Araujo, G. y Fernández, L. (1996). La entrevista grupal. Herramienta de la metodología cualitativa de la investigación. En L. Szasy., S. Leener. y A. Amuchástegui (Coord.), *Para comprender la subjetividad* (p.243-255). México:Centro de estudios demográficos de desarrollo urbano del Colegio México.
- Audirac, C. A., León, V., Domínguez, A., López, M.E. y Puerta, L. I. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Ball, S. J. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós.
- Barba, A. (2009). *Manual Operativo para internacionalizar un gobierno local mexicano*. México: Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Bardisa, T. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad eficacia y cambio en educación*, 15(sep-dic), 13-52. Recuperado el 24 de octubre de 2009 en: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a01.htm>
- Barney, G. (2004). Remodeling grounded theory. *Forum qualitative Social Research*, 2 (5), s/p. Recuperado el 30 de Julio de 2009 en [www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/.../1315](http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/.../1315)

- Barraza, L., Cassanova, O. y García, J. (2004). *Ser profesor y dirigir profesores en tiempo de cambio*. España: Narcea.
- Bocanegra, N., Gómez, S., González, J. y Sánchez, R. (2001). El directivo como gestor de las tareas educativas. En A. Elizondo (Coord.), *La nueva escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar* (p.24-147). México: Paidós
- Bulalch, C., Pickett, W. y Boothe, D. (1998). Errores que cometen los líderes educacionales. *ERIC digest 122* (junio). Recuperado el 25 de agosto de 2009 en: <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest122.html>
- Blake, R. y Mounton, J.S. (2007). Comportamiento y desarrollo organizacional. Abstract de conferencias de Eric Gaynor Butterfield en los Congresos de Desarrollo Organizacional: 1997-1999-2001-2002. The Organization Development Institute International, Latinamerica. [www.theodinstitute.org](http://www.theodinstitute.org)
- Buntine, M. A. y Read, J. R. (2007). Guide to Content Analysis. *Advancing Science by Enhancing Learning in the Laboratory*. Recuperado el 23 de noviembre del 2009 en: <http://acell.chem.usyd.edu.au/Guide-to-Content-Analysis.cfm>
- Cano, E. (2005). *Cómo mejorar las competencias de los docentes. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado*. Barcelona: Graó.
- Cámara de Senadores. (2001) *¿Cómo se hacen las leyes? Cultura Política para Niños*. México: Senado de la República XI Legislatura.
- Camarillo, J. G. (2006). Factores de éxito y/o fracaso en la implementación del Proyecto "La Gestión en la Escuela Primaria". *Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación* 4(3), 84-107.
- Campo, M. y Labarca, C. (2009). La teoría fundamentada en el estudio empírico de las representaciones sociales: caso sobre el rol orientador del docente. *Opción*, 25(60), 41-54. Recuperado el 23 de septiembre del 2009 en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/310/31012531004.pdf>
- Cruz, G. y Revuelta, F.I. (2005). El proceso de transcripción en el marco de la metodología de la investigación cualitativa actual. *Enseñanza* 2005, (23), 367-386.
- Cordero, G., Aguirre, L., Torres, R.M. y Lomelí, C. (2008, diciembre). *¿Qué se sabe en México sobre las necesidades de formación de directores de escuela primaria?* Memorias del X Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas en Barcelona, España.



- Diario Oficial de la Federación. (1917). *Artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Autor.
- Diario Oficial de la Federación. (1973). *Reglamento de Escalafón de los trabajadores al servicio de la Secretaría de Educación Pública*. México: Autor.
- Diario Oficial de la Federación. (1982a). *Acuerdo número 96, que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias*. México: Autor.
- Diario Oficial de la Federación. (1982b). *Manual de Organización para Escuelas Primarias*. Secretaría de Educación Pública. México: Autor.
- Diario Oficial de la Federación. (1983). *Ley de Planeación*. México: Autor.
- Diario Oficial de la Federación. (1990). *Reglamento Interno de la Comisión Estatal Mixta de Escalafón para los trabajadores de la Secretaría de Educación y Bienestar Social*. México: Autor.
- Diario Oficial de la Federación. (1992a). *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación*. México: Autor.
- Diario Oficial de la Federación. (1992b). *Ley de Celebración de Tratados*. México: Autor.
- Diario Oficial de la Federación. (1993). *Ley General de Educación*. México: Autor.
- Diario Oficial de la Federación. (1995). *Ley de Educación del Estado de Baja California*. México: Autor.
- Diario Oficial de la Federación. (2007). *Acuerdo 432 por las que se emiten las reglas de operación del PRONAP*. México: Autor.
- Diario Oficial de la Federación. (2008). *Acuerdo 455 por el que se emiten las reglas de operación del Programa Escuelas de Calidad*. México: Autor.
- Doménech, J. y Viñas, J. (1997). *La organización del espacio y del tiempo en el centro educativo*. España: Graó.
- Ediger, M. (2007). Learning activities in the curriculum. *Collage student journal*, 41 (4), 967-969. Artículo obtenido el 25 de noviembre en la base de datos EBSCOhost en: <http://148.231.10.114:2061/ehost/detail?vid=7&hid=108&sid=83d29764-e08b-46ea-8486-d2ed4ed54608%40sessionmgr110&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=28351194>

- Erickson, F. (1986). Métodos cualitativos en investigación sobre la enseñanza. En W. Wittrock (Ed.), *La investigación de la enseñanza I teorías y métodos*. Barcelona: Paidós
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinar*. España: Paraninfo.
- French, W. L. y Bell, C. H. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5ta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Galindo, L. J. (1998). La lucha de la luz a la sombra (introducción). En Casares, J. (Coord.), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (p. 9-25). México: Pearson.
- Garay, S. y Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio. Situación en Chile. *Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4 (4e), 39-64
- Gobierno Federal. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012)*. México: Autor.
- Halawah, I. (2005). The relationship between effective communication of high school principal and school climate. *Education*, 126(2), 334-345.
- Hargreaves, A. (1995). *Profesorado, cultura y posmodernidad*. Madrid: Morata.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación* (4ta ed.), México: McGraw Hill.
- Jares, J. R. (1997). El lugar de conflicto en la organización escolar. *Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad eficacia y cambio en educación*, 15 (sep-dic), 53-70.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2008). *Batería de instrumentos para evaluar las funciones del director de escuela primaria. Manual, cuestionarios y concentrados*. México: Autor.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2008). *Hacia un Nuevo Modelo de Supervisión para las Escuelas Primarias*. México: Autor.
- López-Gorosave, G; Slater, Ch; y Garcia, J.M. (2010). Práctica de dirección y liderazgo en las escuelas primarias publicas de México. Los primeros años en el puesto. *Revista electrónica Iberoamericana sobre la calidad, eficacia y cambio en la educación*, 8(4), 32-49.
- López, S. (2006). Las reformas educativas neoliberales en Latinoamérica, *Revista electrónica de investigación educativa*, 8(1). Recuperada el 16 de octubre de 2009 en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=15508106>

- López y Leal, I. (2003). Formar para cambiar, cambiar para aprender. En J. Gairín y C. Armengol (Eds.), *Estrategias de formación para el cambio organizacional* (p.13-68). Barcelona: Praxis
- Lussier, R.N y Achua, C. F. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2da ed.). México. Thomson.
- Martinic, S. (2001). Conflictos políticos e interacciones comunicativas en las reformas educativas en América Latina. *Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 27(sep-dic), 17-33.
- Martínez, J.A. (2003). El cambio planificado de los centros escolares. En M. T. González (Coord.), *Organización y gestión de los centros escolares* (p. 225-239). España: Pearson.
- Mendoza, M. (2004). Tendencias en la gestión educativa. En M. Guerra. Mendoza (Coord.), *Gestión educativa para directivos de educación básica*. México: UPN.
- Muñoz, J. (2003). *Análisis cualitativo de datos textuales con Atlas Ti. Manual de uso*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Murnane, R. J; Willett, J. B y Cárdenas, S. (2006). ¿Ha contribuido el Programa Escuelas de Calidad (PEC) a mejorar la educación pública en México?. En F. Reimers (Coord.). *Aprender más y mejor. Políticas, programas y oportunidades de aprendizaje en educación básica en México*. Cambridge: M.A: Fondo de Cultura Económico.
- Nieto, J.M. (2003). El cambio planificado de los centros escolares. En M. T. González (Coord.), *Organización y gestión de los centros escolares* (p. 243-261). España: Pearson.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (2008). *Una mirada al interior de las escuelas primarias* (estudio comparativo realizado en el marco del proyecto "Indicadores Mundiales de la Educación"). Montreal: Instituto de estadística de la UNESCO.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2005) *Estudios económicos de la OCDE*. México: OCDE
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2010) *Estudios económicos de la OCDE*. México: OCDE
- Poder Ejecutivo de Baja California. (2008). *Plan Estatal de Desarrollo (2008-2013)*. México: Autor.

- Porta, L. y Silva, M. (2003). La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa. *Red Latinoamericana de Documentación e Información en Educación (REDUC)* Recuperado el 13 de septiembre del 2009 en: <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>
- Real Academia Española. (1992). *Diccionario de la lengua Española (21ª ed.)*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Rivero, J. (2000) Reforma y desigualdad educativa en América Latina. *Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad eficacia y cambio en la educación*, 23 (may-ago), 103-133.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Aljibe.
- Russi, B. (1998). Grupos de discusión de la investigación social a la investigación reflexiva. En L.J Galindo (Ed.), *Técnicas de investigación en sociedad cultura y comunicación (75-115)*. México: Pearson
- Santos, M.A. (1994). *Entre bastidores el lado oculto de la organización escolar*. Granada: Aljibe.
- Santos, M. A. (2000). *La escuela que aprende (4ta ed.)*. Madrid: Morta.
- Secretaría de Educación Pública. (1997). *Convenio para la Extensión del Programa Nacional para la Actualización Permanente de Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP)*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública. (2000). *Guía para el Primer Curso Nacional de Directores de educación primaria*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública. (2001). *Programa Nacional de Educación (2001-2006)*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública. (2002). *Reglas de operación del programa de investigación e innovación la gestión en la escuela primaria*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública. (2006a). *Manual de orientaciones técnicas para fortalecer la acción académica de la Supervisión. Dirección General para el desarrollo de la gestión e innovación educativa*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública. (2006b). *Servicio Estatal de formación continua, Estadístico*. México: Autor.

- Secretaría de Educación Pública. (2007a) *Exámenes Nacionales para la actualización de maestros en servicio. Folleto Informativo la Función Directiva en la educación primaria*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública. (2007b). *Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública. (2007c). *Programa Sectorial de Educación (2007-2012)*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública. (2008a). *Sistema Nacional de formación continua y superación profesional de maestros en servicio*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública. (2008b). *Normas de control escolar relativas a la inscripción, reinscripción acreditación y certificación para las escuelas primarias oficiales y particulares incorporadas al Sistema Educativo Nacional (2008-2009)*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública. (2008c). *Alianza por la Calidad de la Educación*. México: Autor
- Secretaría de Educación Pública, Aplicará la SEP exámenes de oposición para la ocupación de más de 11 mil plazas docentes. En Boletín oficial de la SEP, No.140 de 05 de junio de 2008d.
- Secretaría de Educación Pública. (2008e). *Programa Nacional de Carrera Magisterial*. México: Autor.
- Secretaría de Educación Pública. (2008f). *Convocatoria nacional. Examen para el otorgamiento de plazas a docentes en servicio. Ciclo escolar 2008-2009*. México: autor.
- Secretaría de Educación Pública. (2009a). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: autor
- Secretaría de Educación Pública. (2009b). *Reforma Integral de la Educación Básica*. México: Autor.
- Secretaría de Educación y Bienestar de Social. (2008). *Condiciones generales de trabajo que fija la Secretaría de Educación y Bienestar Social del estado de Baja California*. México: Autor.
- Secretaría de Educación y Bienestar Social. (2009). *Circular 001 (2009-2010)*. México: Autor.
- Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En J. Galindo (Ed.), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson.
- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación SNTE. (2008). *Factores escalafonarios*. México: Autor.

- Sistema Educativo Estatal de Baja California. (2009). *Modelo de Gestión Escolar*. México: Autor.
- Socolovsky, T. (Coord.) (2010). Entre directores de escuela primaria (Vols. 6-8). Argentina: Autor.
- Taylor, D. (1996). La escuela como objetivo de cambio: Intervención del sistema escolar. En E. Dowling y E. Osborne (Comp.), *Familia y escuela una aproximación conjunta y sistemática a los problemas infantiles* (p.155-176) . España: Paidós
- Tessio, A. (2008). Transformaciones institucionales de una escuela en un “lugar difícil”. La connotación de la autoridad y el papel del director. *Cuadernos de educación* 6(6) 211-224.
- Torres, E. (2001a). Dirección y liderazgo. En A. Elizondo (Coord.), *La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar* (p.61-105). México: Paidós
- Torres, E. (2001b). El directivo, la escuela y las personas. En A. Elizondo (Coord.), *La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar* (p.61-105). México: Paidós
- Vallejo, M. I. (2006). Políticas de profesionalización de directivos escolares de educación básica en México. Algunas líneas de problematización. *La Tarea, revista de educación y cultura de la Sección 47 del SNTE/Jalisco*, 19 (diciembre), 1-10. Consultado el día 24 de marzo de 2009 en: <http://www.latarea.com.mx/articu/articu19/mivallejo19.htm>
- Vázquez, R. y Angulo, F. (2006). La caja de pandora de la dirección de centros educativos. Aportaciones de una investigación cualitativa. *Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4 (4e). Recuperado el 20 de septiembre del 2009 en <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art7.htm>
- Vera, J. M; Mora, V; y Lapeña, A. (2006). *Dirección y gestión de centros docentes. Guía práctica para el trabajo diario del equipo directivo*. España: Graó
- Villegas, C. (2008, 6 de noviembre). *La función directiva y la gestión escolar*. Trabajo presentado en el simposio internacional “Campos emergentes de la formación de profesionales de la educación, Sinaloa.
- Woods, P. (1987). *La escuela por dentro*. Barcelona: Paidós.
- Woycikowska, C. (Coord.) (2008). *Como dirigir un centro educativo*. Barcelona: Graó.
- Zorrilla, M. (2002). Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas. *Revista electrónica de Investigación Educativa*, 4(2). Recuperado el 22 de noviembre de 2009 en: <http://redie.uabc.mx/vol4no2/contenido-zorrilla.html>

Zorrilla, M. (2006). Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México. *Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación* 4(4) ,113-127