

Modelo de Gestión del Directivo de Primarias Oficiales de Saltillo, Coahuila

Management Model of the Official Primary Manager in Saltillo, Coahuila

María Elena Hernández González¹

<https://orcid.org/0000-0002-6132-3925>

RESUMEN

La presente investigación es de corte cuantitativo, realizada bajo el enfoque empírico-analítico, soportada en un marco teórico y referencial y en un proceso metodológico estructurado de acuerdo con el enfoque hipotético-deductivo. Utilizando para ello la encuesta social como técnica y el cuestionario de respuesta estructurada tipo Likert, como herramienta para recolectar los datos. Posteriormente mediante la estadística descriptiva e inferencial se realizó el tratamiento de la información con el uso del programa SPSS. El objetivo general de la investigación fue caracterizar el modelo de gestión del directivo de primarias oficiales en Saltillo, partiendo de la forma de accionar de los directivos que han conseguido que sus instituciones se conviertan en escuelas efectivas. Proponer un modelo de gestión directiva que con base a sustento teórico y a los resultados del proceso metodológico pueda elaborarse y más aún sea viable de implementarse en el resto de las escuelas primarias oficiales. La investigación se centra en la figura directiva, considerando que existe una relación directa con las competencias y las habilidades que el directivo posee y el modelo de gestión que implementa.

Palabras clave: modelo de gestión; competencias; habilidades; liderazgo; tarea pedagógica; comunicación efectiva.

ABSTRACT

This research is quantitative, carried out under the empirical-analytical approach, supported in a theoretical and referential framework and in a structured methodological process in accordance with the hypothetical-deductive approach. As a tool to collect the data, using as a technique the social survey and the Likert structured response questionnaire. Subsequently, using the descriptive and inferential statistics, the information was processed using the SPSS program. The general objective of the research is to characterize the management model of the official primary manager in Saltillo, based on the actions of the managers who have managed to make their institutions become effective schools. Propose a management model that based on theoretical support and the results of the methodological process can be developed and even more feasible to be implemented in the rest of the official primary schools. The research focuses on the directive figure, considering that there is a direct relationship with the competencies and skills that the manager possesses and the management model he implements.

1. INSTITUTO UNIVERSITARIO ESPAÑA DE COAHUILA, México | margot2008@prodigy.net.mx

Keywords: Management Model; Skills; Abilities; Leadership; Pedagogical Task; Effective Communication.

INTRODUCCIÓN

El éxito de una institución educativa puede ser analizado desde diferentes perspectivas, cualquiera que esta fuese, no puede atribuir sólo a una característica la efectividad de la misma. Por ello, aunque el objetivo de la investigación es encontrar los diferentes factores que se conjugan en una escuela para conseguir su éxito, la investigación se centra en la figura directiva, pues si bien es cierto que no depende del director la realidad de la institución, sí depende en gran medida del director lo que se construya a partir de esta. Por lo que se aborda el Modelo de gestión, referido este a una forma de actuación, no sólo en el diseño sino principalmente en la implementación, asumiendo que depende de las competencias y de las habilidades directivas transformar una comunidad educativa en una escuela efectiva.

A través de la historia, se ha intentado caracterizar a las escuelas que son capaces de cumplir con el fin principal de la educación: la calidad, por lo cual se pretende que esa respuesta se encuentre desde la propia realidad, en las partículas que representan cada una de las cuatro instituciones que se eligieron como parte de la muestra a estudiar, especialmente en la figura central: el director, que ha sido destacada por las investigaciones previas y por los teóricos que han escrito en torno al tema, como la piedra angular al caracterizar a una escuela que ha encontrado el camino correcto hacia la calidad.

Para ello, la investigación parte de la exposición de las referencias contextuales, cronológicas y referenciales situando al lector en el análisis de la problemática a través del tiempo y en la actualidad, a la vez que describe la población a estudiar, en este caso al director de las escuelas primarias oficiales de Saltillo que por sus características han destacado ante las otras escuelas en sus indicadores académicos, incluso ante aquellas que parecieran tener condiciones más favorables. ¿Qué hace de esas instituciones escuelas exitosas? ¿Cuál es el Modelo de Gestión de sus directivos? ¿Qué competencias y habilidades ponen en juego al dirigir sus instituciones?

Se retoman las investigaciones que se han desarrollado en torno al tema, con la intención de encontrar las coincidencias de sus hallazgos respecto a las características de las escuelas efectivas, especialmente aquellas referidas al papel directivo y a su desempeño en la función, a las diferentes formas de actuación (Modelos de gestión), a las competencias y habilidades directivas, particularmente la del liderazgo pedagógico.

De igual manera, se exponen los aportes teóricos para dar sustento a la investigación, el orden interno se elaboró con la técnica del embudo, partiendo de la calidad en general hasta llegar al actuar del director en lo particular. Se pretende así encontrar los factores comunes de las escuelas exitosas: su cultura, su estructura, sus prácticas y sus actores, encontrar *la ruta correcta*, bajo el planteamiento de que la ruta es contar con líderes efectivos, que transformen sus centros en escuelas eficaces.

Se abordan las posturas que consideran que la escuela desde su individualidad puede transformar su realidad, superar los obstáculos y conseguir el éxito educativo, a través del actuar de una figura central que mueve ese espacio y impulsa a sus actores: el director escolar. Será por ello esencial, hacer una separación puntual de los factores que alejan a las instituciones de la eficiencia y la eficacia, de aquellos que las posibilitan y la hacen alcanzable: visión clara, liderazgo pedagógico, clima ordenado, altas expectativas, participación y responsabilidades compartidas, entre otros.

¿Por qué el director? Porque es el director el puente entre el macro y el microsistema, entre la escuela y la comunidad, entre el fracaso y el éxito escolar. No cualquier director, un director que *aprenda* a liderar, que sea sistémico y estratégico, que promueva el respeto, la participación y la pasión, que motive la satisfacción personal y la victoria organizacional, que persiga el logro de la excelencia y el aprendizaje institucional. Un director que desarrolle un liderazgo que posibilite el éxito académico como tarea principal y el crecimiento de los demás actores como base esencial

En la investigación se consideraron 4 directivos de las escuelas primarias públicas que por sus indicadores educativos han adquirido prestigio. En cuanto a los directivos que dirigen dichas instituciones cabe mencionar que han estado al frente de la institución por un periodo mayor a 4 años, su formación inicial es como maestros de grupo y su experiencia previa fue precisamente en el campo de la docencia. La selección de dichas instituciones se debe a la similitud en la relevancia que han adquirido, superando en sus indicadores académicos incluso a escuelas particulares y permitiéndole a Coahuila obtener por 2 años consecutivos el primer lugar nacional en la olimpiada del conocimiento infantil, motivo por el cual la escuela Benito Juárez se ha hecho acreedora a diferentes reconocimientos.

La investigación pretende por tanto describir el funcionamiento de estas y caracterizar el modelo de gestión de su directivo.

Tabla 1

Escuelas Muestra

Escuela primaria “Benito Juárez”	
Sostenimiento	Federal transferido
Turno	Matutino
CCT	05DPR0763X
Domicilio	Sevilla # 250, Fracc. Europa, C. P. 25290, Saltillo
Directivo	Norma Teresa Rivera Rodríguez
Escuela primaria “Francisco Zarco”	
Sostenimiento	Federal transferido
Turno	Matutino
CCT	05DPR0847E
Domicilio	Abraham Cepeda #1359, Col. Topo Chico, C. P. 25284, Saltillo
Directivo	María De Jesús Rodríguez Gallegos
Escuela primaria “Profr. José García Rodríguez”	
Sostenimiento	Estatad
Turno	Matutino
CCT	05EPR0106K
Domicilio	Monclova #2031, Col. República Poniente, C. P. 25265, Saltillo
Directivo	Claudia Pérez Picazo
Escuela primaria “Rubén Humberto Moreira Flores”	
Sostenimiento	Estatad
Turno	Matutino
CCT	05EPR0109H
Domicilio	Calle 25 S/N, Sin Colonia, Saltillo
Directivo	Ma. De La Luz Malacara Blanco

Fuente: www.escuelatransparente.gob.mx (2019)

Es pertinente retomar aquellas posturas que afirman que los líderes se pueden desarrollar desde la propia práctica, que se posee el potencial del liderazgo y que no hay un modelo único de líder, sino que cada escuela desarrolla el tipo de líder que requiere. En el 2016, Ana Minelia Buenfil Díaz realiza una investigación documental en Mérida, Yucatán. Buenfil considera que la escuela es el primer eslabón del sistema y que es ahí donde adquiere sentido y define su misión la educación.

La investigadora documenta el recorrido de la figura directiva a través de la historia de México. Además, define al directivo como un mando medio que sirve de enlace entre las necesidades de la política nacional y local (autoridades) y los operadores en la práctica (docentes). Por otra parte, Buenfil destaca al director como elemento decisivo para promover la calidad educativa de un centro escolar.

“La Gestión Directiva tiene por tarea fundamental la de identificar las estrategias, acciones y mecanismos para influir y hacer que el personal docente y administrativo, se una en lo general y en lo particular para viajar en una misma dirección y alcanzar cada uno de los objetivos definidos por la organización educativa” (Arroyo, 2009:5). Arroyo conceptualiza Gestión Directiva como los procesos que el director concibe, prepara, desarrolla y fortalece de forma particular y grupal, desarrollando el potencial de su personal para que mediante el uso de los recursos organizacionales puedan alcanzarse la visión y misión definidas formalmente para la organización.

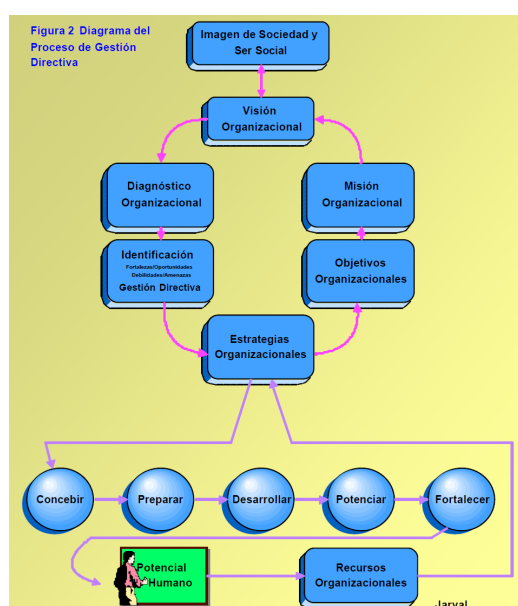


Figura 1. Diagrama del Proceso de Gestión Directiva. Fuente: Arroyo (2009)

En el documento Correa, Álvarez, y Correa (s. f.) introducen en una primera aproximación al concepto de gestión la relación con “management”, término anglosajón que se traduce como dirección, organización y gerencia, entre otros. Hacen una diferenciación entre el término y la simple administración, agregando que está ligada a la dimensión participativa. Consideran que la Gestión Educativa es un nuevo paradigma. Considerándola una disciplina aplicada, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo. Se fundamenta en el diseño, pero se comprueba a partir del actuar.

Puntualizan que hubo cambios que exigieron redefinir el rol de sus directivos; las relaciones de poder; la valoración del trabajo en equipo, de las metas y visiones compartidas, elementos éstos que configuran y dan sentido a la gestión educativa. Señalan que “la gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos... que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias... nuevas formas de interacción” (pp 5-6). Lo anterior, permite identificar tres características básicas de la gestión: su verdadera riqueza es la operatividad, concebirla como una actividad colectiva y ligarla al desarrollo de nuevas competencias directivas.

Niurka Velázquez y Pedro Valiente, de la Universidad de Holguín, Cuba introducen a su artículo con la tesis del conocido informe de Jacques Delors “la investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar, si no el principal, es el director

del centro” en 1996. Los investigadores retoman a otros autores para referirse a las funciones principales de la figura directiva, las cuales coinciden en la relevancia de centrar la tarea en el logro educativo. Entre esas investigaciones está la de Pozner (1997), quien plantea tres ámbitos de la gestión escolar: a) el educativo, b) el pedagógico, y c) el organizacional-operativo; confirmando un lugar central al ámbito de lo pedagógico, escuelas preocupadas por las metodologías y las estrategias de sus docentes y por desarrollar aprendizajes potentes y significativos de todos los estudiantes.

Uribe en REICE (2007) afirma que

Así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar. Este reconocimiento no siempre ha sido tan claro y más bien es reciente, en particular el hecho de vincular su quehacer con la mejora en los aprendizajes (p. 1).

Por tanto, esta investigación representa una referencia particular, puesto que resalta el papel directivo en la consecución de los objetivos enfatizando el liderazgo académico.

Uribe considera que desde su función el directivo contribuye al logro de los aprendizajes, mediante la planificación y el monitoreo del trabajo pedagógico y que el impacto es más significativo en las escuelas con entornos difíciles, en las que queda de evidencia el poder transformador de la escuela, para ello sustenta su argumento en algunas investigaciones previas a la suya (Marzano, 2003; Brunner, 2003; Leithwood, 2004; Raczynski, 2005; Murillo, 2007). El autor documenta que los aspectos que caracterizan un liderazgo efectivo se definen a partir de:

Tabla 4. Aspectos que caracterizan un liderazgo efectivo.

Clima organizacional de apoyo.
Objetivos comunes.
Toma de decisiones consensuada.
Planificación y monitoreo del trabajo pedagógico.
Capacidades, habilidades y prácticas que evidencian las competencias directivas.
Un líder fuerte con sólidas destrezas de relación y comunicación.
Autonomía de gestión institucional y pedagógica.
Formación continua asociada a competencias profesionales.

Fuente: Uribe (2007)

Cada día el estado del arte se enriquece con nuevas e interesantes investigaciones. A partir del análisis de estas se puede enriquecer el modelo que se pretende plantear, encontrando las coincidencias y contrastando las diferencias a la vez que se realizan nuevas aportaciones al tema de la Gestión escolar y el Modelo de directivo ideal.

METODOLOGÍA

Planteamiento del Problema de Investigación

A. Esquema Demócrito

<i>Causa</i>	<i>Problema</i>	<i>Efectos</i>
Falta de visión común de los actores de la comunidad educativa.	La gestión del director de escuela primaria y la transformación de la comunidad escolar.	Desinterés de los maestros en la Visión Institucional.
Énfasis en lo administrativo.		Indicadores bajos del logro educativo.
Desconocimiento de los perfiles del personal y su potencial.		El personal está desmotivado.
Canales de comunicación poco eficientes.		No existe trabajo colegiado.
Conductas antidemocráticas.		Falta de reconocimiento de la figura directiva
Liderazgo basado en el autoritarismo (coerción).		Relaciones interpersonales conflictivas.
Crisis de Autoridad o falta de legitimidad en los actos.		Desorganización de los procesos.
Poco dominio de la currícula.		No hay acompañamiento en las aulas.
Modelaje negativo.		No hay sentido de la responsabilidad.
No existe la delegación.		El trabajo no es eficiente.
Falta de reconocimiento a las prácticas exitosas.		Rotación de personal.
Se margina a los padres de Familia.		Los padres de Familia no tienen compromiso en la tarea educativa
Poco contacto con la población estudiantil.		Los estudiantes no muestran apego a su directivo.
La planeación estratégica no es producto del trabajo colaborativo.		La comunidad escolar no siente compromiso con los objetivos.
No existe apoyo académico.	No se potencia el logro de los aprendizajes.	

A. Enunciado formal del problema

El desconocimiento de los Modelos de gestión de las escuelas efectivas y de las competencias que debería poner en práctica el directivo de escuela primaria, ocasiona que dentro de la institución existan canales de comunicación poco eficientes afectando las relaciones interpersonales por lo que no existe un trabajo colegiado, desaprovecha el potencial de la comunidad educativa y genera desánimo en los docentes por lo cual no se comprometen con la visión institucional, el énfasis del trabajo no está dirigido a la transformación de la institución y de sus actores, se desplaza el quehacer pedagógico por el administrativo limitando el rendimiento escolar y el logro de los aprendizajes y deja de cumplirse el fin principal de las escuelas que es la de ofertar calidad educativa.

Objetivos

Objetivo General

Caracterizar el Modelo de gestión del directivo de escuelas primarias oficiales en Saltillo.

Objetivos Específicos

- a) Describir el perfil directivo establecido en las bases normativas vigentes para las primarias oficiales en México.
- b) Identificar el Modelo de gestión de los directivos de primarias oficiales destacadas en Saltillo, mediante la aplicación del cuestionario de escala de respuesta.
- c) Proponer un Modelo de gestión directiva de escuelas efectivas en Saltillo, con base al análisis documental y a los resultados del tratamiento estadístico de los instrumentos.

Paradigma

“La fundamentación es imprescindible, pero más importante aún la estructura consistente y congruente al proceso de investigación” (Vélez, 2014: 17). De ahí la preocupación por estructurar una investigación que permita encontrar hallazgos soportados por un proceso metodológico y científico a la vez que genera aportaciones relevantes en el campo en el que se desenvuelve el investigador, que es el sistema educativo. Por ello y después de una serie de cuestionamientos sobre la factibilidad y pertinencia se tomó la decisión de realizar una investigación bajo el paradigma positivista.

Método

Etimológicamente el método significa el esfuerzo para alcanzar un fin, el camino de la investigación; es la manera de abordar la realidad, la manera de estudiar los fenómenos de la naturaleza y la sociedad (Vélez, 2014: 34). Además, Vélez al referirse al aspecto lógico de la investigación hace alusión a la importancia de una adecuada selección del método con base en el tipo de razonamiento. Acorde a ello es pertinente puntualizar que la presente investigación se corresponde a la lógica formal, en la cual lo que decide la validez de un razonamiento es el uso de un lenguaje estructurado, secuencial y matemático (pp 30-33).

La siguiente tabla pretende concretizar algunos de los planteamientos:

Tabla 6.

Investigación cuantitativa

Método	Cuantitativo, hipótesis causales y análisis experimental.
Tradición Galileana	Conformadas por observaciones y explicaciones precisas.
Razonamiento Deductivo	Explicación causal. Parte de planteamientos generales para llegar a relaciones particulares. Integrará conocimientos a partir de la experiencia.

Fuente: Vélez (2014)

Briones (1998) al abordar la descripción como una función específica de la investigación realiza algunas precisiones sobre la investigación cuantitativa: son recomendables como herramientas la medida de tendencia central y la distribución de frecuencias de una o más variables; la observación y las escalas de comportamiento estructuradas; expresar las diferencias por comparación de medios aritméticos y buscar asociaciones o correlaciones entre variables (p. 34-35).

Enfoque

Vélez (2014) puntualiza que “el enfoque es el interés que caracteriza a un paradigma... consecuencia de implicaciones ideológicas inscritas en marcos referenciales...tales enfoques tienen aspec-

tos lógicos, gnoseológicos y epistemológicos” (pp 58-59). Establece también que el interés de la investigación empírico-analítica es el saber técnico instrumental, es decir, utilización técnica de la teoría sobre la realidad, bajo un proceso altamente racionalista (p. 67). Bajo este enfoque, se pueden establecer las siguientes condiciones: proceso analítico de causa-efecto, análisis a través de cuestionamientos (problematización), investigación descriptiva (no experimental) de facto, técnicas correspondientes a la estadística refiriendo hechos utilizando números para caracterizar el fenómeno (Vélez, 2014, pp. 68-71).

Planteamiento de Hipótesis

Hipótesis de trabajo ht

La correcta implementación del Modelo de gestión depende de las competencias y habilidades directivas.

Hipótesis alternativas

- ha1 El énfasis en la tarea pedagógica del directivo impacta en el logro educativo.
- ha2 La comunicación efectiva posibilita la visión conjunta de la organización.

Hipótesis nula ho

La correcta implementación del Modelo de gestión no depende de las competencias y habilidades directivas.

Operacionalización de Variables

Hipótesis	Variables dependientes	Variables independientes
ht	Modelo de gestión	Competencias directivas
		Habilidades directivas
ha1	Logro educativo	Énfasis en la tarea pedagógica
ha2	Visión conjunta de la organización	Comunicación efectiva

Briones (1998) afirma que la investigación científica es un proceso destinado a producir conocimientos, con cada acción emprendida se va avanzando hacia la ciencia de forma teórica y metodológica. El planteamiento de la hipótesis en calidad de suposición o conjetura puede deducirse a partir del estudio de la teoría o de conocimientos ya adquiridos y propone una solución a determinados problemas o una posible respuesta a las preguntas de investigación. Para ello, la hipótesis debe estar formulada a partir de un contexto teórico manteniendo relación con conocimientos previamente organizados y sistematizados.

Población y Muestra

Población: escuelas primarias oficiales de Saltillo

Muestra intencional: Directivos de escuelas primarias oficiales destacadas.

Técnicas e instrumentos de investigación

Como anteriormente se expuso, esta investigación se corresponde al paradigma positivista y es de corte cuantitativo. Abero, Berardi, Capocasale, García y Rojas (2015: 74) establecen que “Como una forma de indagación, desde la perspectiva cuantitativa, se tiene como sustento la encuesta social. Mediante dicha técnica se recogen las expresiones de la población objetivo de estudio, para lo cual se selecciona una muestra representativa de ella, a la que se le aplica un cuestiona-

rio.” En correspondencia con dichas bases se opta por utilizar como técnica la encuesta social y como instrumento de la misma el cuestionario.

Por tanto, será mediante el diseño y aplicación de un cuestionario que se recolecte la información para cumplir con los objetivos planteados, mismo que será aplicado a la muestra seleccionada. Dicho instrumento estará constituido por una serie de preguntas de respuesta estructurada con la escala de Likert.

Diseño de Investigación

La presente investigación se realizará bajo el siguiente diseño

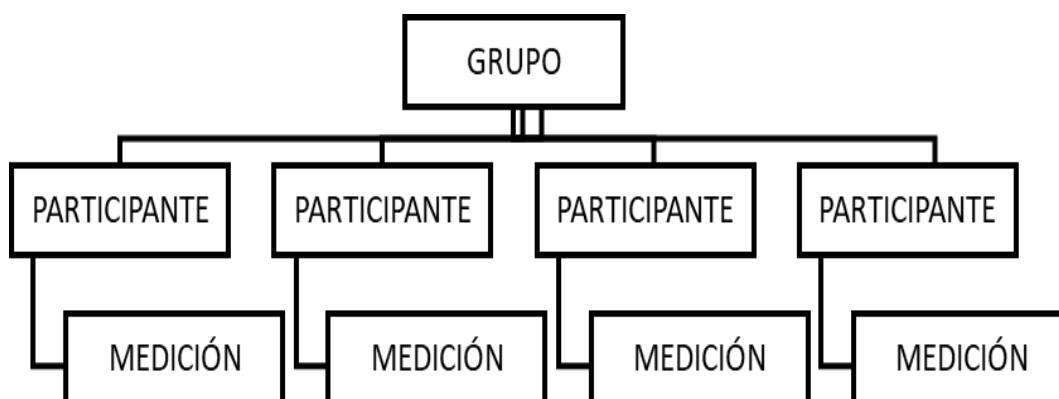


Imagen 2. Diseño de Estudio de caso

Fuente: Vélez (2014)

RESULTADOS

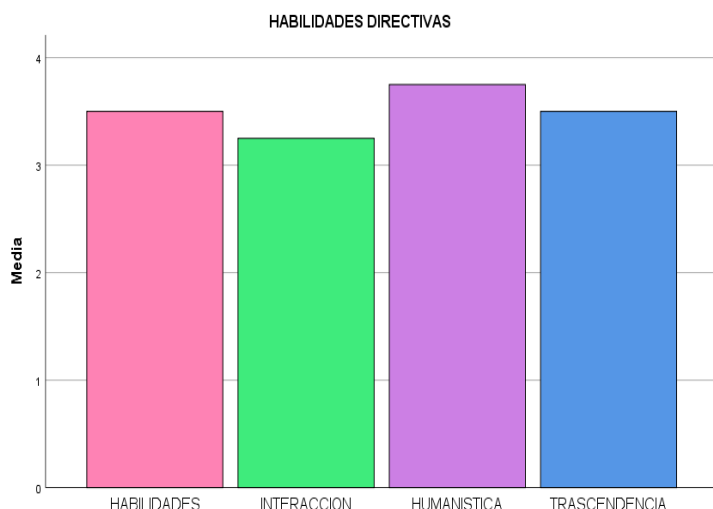
Esta investigación se corresponde a un enfoque empírico-analítico. En correspondencia con dicho enfoque, para la investigación se utilizó la Estadística descriptiva como técnica para procesar la información. Los cuadros, tablas y gráficos son sujetos a un análisis descriptivo. Las distribuciones de frecuencia, las medidas de tendencia central, medidas de variabilidad y otras inferenciales se incluyeron a cada variable.

Análisis de frecuencia

DISEÑO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	4	100.0	100.0	100.0

El 100% de los participantes otorga demasiada importancia a la implementación de un Modelo de gestión que diseñe estrategias, acciones y mecanismos que dirijan la búsqueda hacia la excelencia y la calidad.

Análisis de gráficos



De la dimensión de Habilidades Directivas la variable humanista es la que los participantes estiman demasiado importante, con relación a la habilidad para combinar la administración gerencial y la humanística con el propósito de obtener resultados más favorables y elevar la calidad educativa.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La estadística inferencial es una rama de las matemáticas que además de utilizarse para probar hipótesis “Comprende los métodos y procedimientos para deducir propiedades (hacer inferencias) de una población, a partir de una pequeña parte de la misma (muestra).” (EcuRed: 2019). Dentro de dichos métodos y técnicas para el procesamiento de la información y del análisis de resultados se encuentra el Coeficiente de correlación de Pearson, uno de los más utilizados para medir la covariación entre dos variables, conocido también con el nombre de *producto-momento* (Briones, 1998, p. 260).

Se realizó la interpretación de las correlaciones de las variables obtenidas con el Coeficiente r de Pearson mediante el uso del paquete estadístico SPSS. En las primeras tablas se hace la correlación de la variable dependiente *Modelo de gestión* con la variable independiente *Competencias directivas* y posteriormente la variable dependiente *Modelo de gestión*, pero esta vez con la variable independiente *Habilidades directivas*. Interpretaciones que dieron soporte a la comprobación de la hipótesis de trabajo.

Posteriormente, se centra el análisis en las tablas en las que se correlacionan las variables de la hipótesis alternativa número 1, la dependiente *logro educativo* con la variable independiente *énfasis en la tarea pedagógica*, para finalizar con la interpretación de los resultados de la correlación de la variable dependiente *Visión conjunta de la organización* con la variable independiente *Comunicación efectiva*, las cuales corresponden a la hipótesis alternativa número 2.

		Correlaciones							
		IMPLEMENTA	HOLISTICO	DISEÑO	DETERMINANTE	COMPETENCIAS	DISEÑO ESTRATEGICO	EFICAZ	EFEECTO
IMPLEMENTA	Correlación de Pearson	1	.000	. ^a	.000	. ^a	.577	.000	1.000**
	Sig. (bilateral)		1.000	.	1.000	.	.423	1.000	.000
	N	4	4	4	4	4	4	4	4
HOLISTICO	Correlación de Pearson	.000	1	. ^a	1.000**	. ^a	-.577	1.000**	.000
	Sig. (bilateral)	1.000		.	.000	.	.423	.000	1.000
	N	4	4	4	4	4	4	4	4
DISEÑO	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)
	N	4	4	4	4	4	4	4	4
DETERMINANTE	Correlación de Pearson	.000	1.000**	. ^a	1	. ^a	-.577	1.000**	.000
	Sig. (bilateral)	1.000	.000	.		.	.423	.000	1.000
	N	4	4	4	4	4	4	4	4
COMPETENCIAS	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)
	N	4	4	4	4	4	4	4	4
DISEÑO ESTRATEGICO	Correlación de Pearson	.577	-.577	. ^a	-.577	. ^a	1	-.577	.577
	Sig. (bilateral)	.423	.423	.	.423	.		.423	.423
	N	4	4	4	4	4	4	4	4
EFICAZ	Correlación de Pearson	.000	1.000**	. ^a	1.000**	. ^a	-.577	1	.000
	Sig. (bilateral)	1.000	.000	.	.000	.	.423		1.000
	N	4	4	4	4	4	4	4	4
EFEECTO	Correlación de Pearson	1.000**	.000	. ^a	.000	. ^a	.577	.000	1
	Sig. (bilateral)	.000	1.000	.	1.000	.	.423	1.000	
	N	4	4	4	4	4	4	4	4

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

a. No se puede calcular porque, como mínimo, una de las variables es constante.

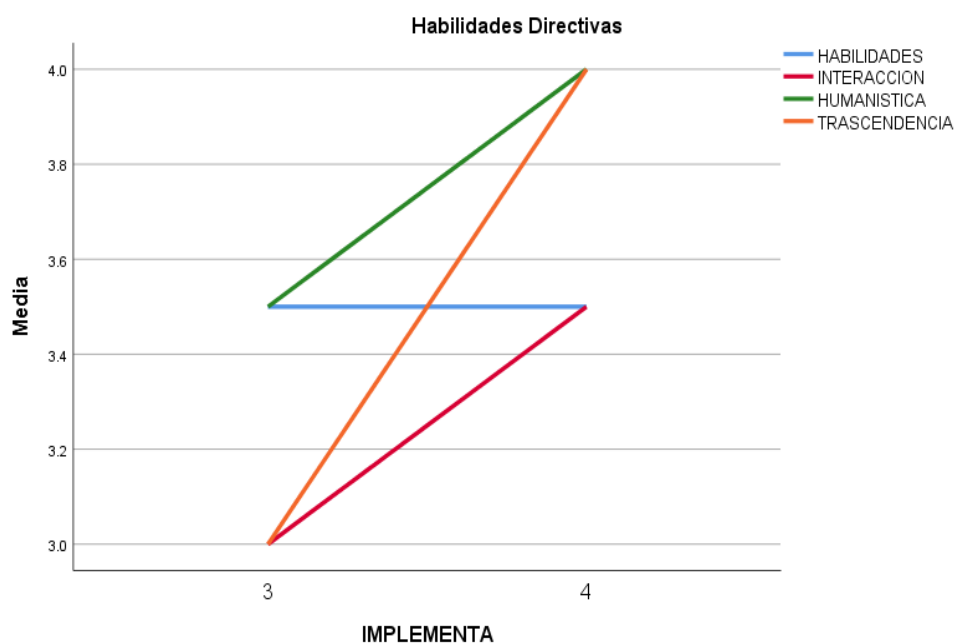
La relación entre la *implementación* de un modelo de gestión directiva dinámico, participativo y motivador con el *efecto* que tienen las competencias directivas en la correcta implementación de un modelo de gestión comprueba el impacto que tienen las competencias directivas en la existencia de un Modelo de gestión. Quedando de esta forma soportada la hipótesis de trabajo.

Así también respecto a la necesidad de implementar un Modelo *holístico* que integre la gestión académica, administrativa y de convivencia se encontró en correlación positiva perfecta con lo *determinantes* que son las competencias y las habilidades directivas en la implementación de un Modelo de gestión y con lo relevantes que son las competencias directivas para el desarrollo de labores ejecutivas que permitan corregir errores y enfocar la energía en el desempeño *eficaz* y eficiente de su función.

Al respecto Correa, Álvarez, y Correa (s. f.) consideran a la gestión una disciplina aplicada, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo, que se fundamenta en el diseño, pero se comprueba a partir del actuar. Los investigadores plantean la necesidad de una gestión que articule la visión de lo educativo-cultural y establezca una visión holística e integral de las áreas de gestión directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y de convivencia y comunidad. Apoyan sus aportaciones en la revisión de los autores destacados que participaron en el movimiento de las escuelas efectivas y en los movimientos de calidad.

Hallazgos de Investigación

De acuerdo con Vélez (2014) la comprobación de hipótesis no se reduce a la confrontación entre la parte teórica y la parte empírica, habrá de comprobarse las relaciones entre las variables preestablecidas (p 112) Por tanto los hallazgos se convierten en el fundamento de esta.



En la dimensión de habilidades directivas la variable que obtuvo los resultados más altos fue la *humanística*.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que para los directivos es de suma importancia la implementación de un Modelo de gestión que diseñe estrategias, acciones y mecanismos que dirijan la búsqueda hacia la excelencia y la calidad. Por tanto, se encuentra concordancia con Álvarez y Santos (2003) quienes caracterizan a la calidad total con diferentes principios entre los que se puede destacar el trabajo en equipo, la toma de decisiones fundamentada, la gestión de la calidad como proceso permanente y la preferencia de programas de mejora continua en lugar de soluciones rápidas (pp. 14-15), de esta forma se fundamenta la importancia del diseño.

De igual manera, los participantes consideran necesarias las competencias directivas para la optimización de los procesos y el diseño estratégico. Respecto a ello en el informe de la UNESCO (2000) se señalan como nuevas competencias del líder para la gestión educativa, movilizar saberes, resolver problemas, desarrollar proyectos, asumir retos y sus consecuencias, analizar e intervenir en un mundo complejo, pensamiento sistémico y trabajar en equipo (pp 24-26), competencias que serán básicas para el diseño y para la implementación. En el nuevo modelo de gestión, el director ya no controla, *ejerce una gestión democrática* y ya no administra, *implementa una gestión estratégica*.

Además, se puede constatar por sus respuestas que los participantes dan demasiada importancia a las habilidades directivas para combinar la administración gerencial con la humanística con el propósito de obtener resultados más favorables y elevar la calidad educativa. Estiman necesario medir el nivel de logro educativo para el alcance de la Misión y la Visión institucional. El énfasis en los aprendizajes está asociado a la necesidad de educarse como una actividad permanente y asegurar la actualización de las competencias, habilidades y destrezas lo cual posibilite que los actores y las instituciones puedan dar respuesta oportuna a las exigencias que se les presenten. Les resulta conveniente poner énfasis en la tarea pedagógica reconociendo y resolviendo las necesidades de esta.

Tal y como lo describen algunos investigadores, los cuales caracterizaron a las escuelas efectivas con elementos comunes e interrelacionados: Visión de lo que se desea, liderazgo pedagógico claro y fuerte, clima ordenado y seguro que posibilita el aprendizaje, altas expectativas, énfasis en el dominio de las capacidades básicas, importancia de los resultados académicos, participación de los padres de familia (Álvarez y Santos, 2003, Bolívar, 2002, Schmelkes, 1995). Destacando de esta forma lo relativo al liderazgo pedagógico y la importancia de los resultados académicos, fin principal de la educación: calidad educativa.

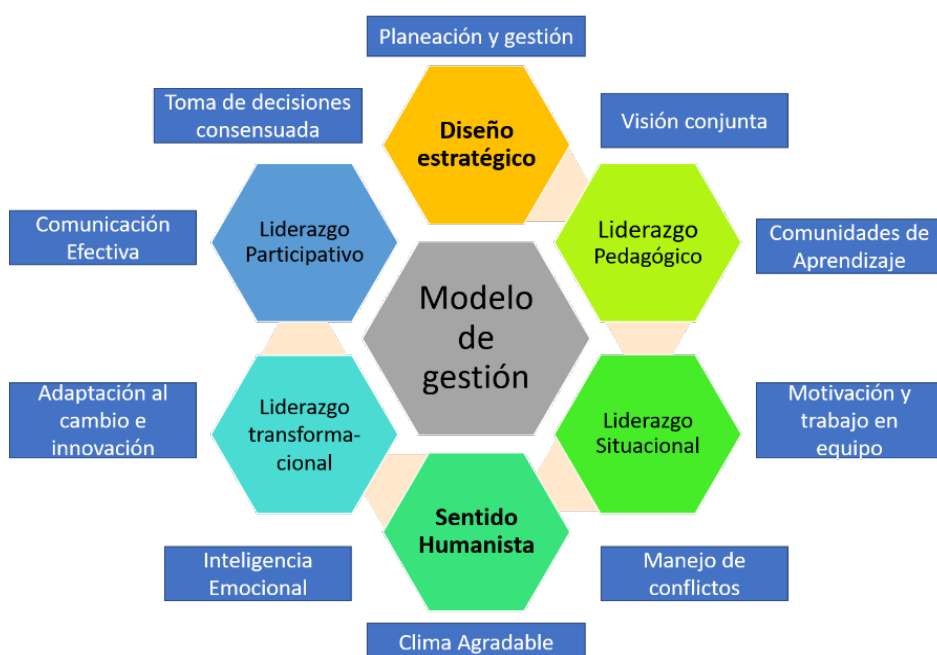
De igual manera, los participantes atribuyen demasiada influencia a la comunicación efectiva para la construcción de una visión conjunta de la organización. Reflejando lo que Fullan & Hargreaves (2001) en su libro *La escuela que queremos, los objetivos por los que vale la pena luchar*, consideran necesario para resolver los problemas reales: contar con las condiciones materiales, pero sobre todo institucionales. Dichas condiciones residen, en el ambiente de trabajo y en la *cultura escolar*, en una eficaz colaboración entre la comunidad escolar y nueva forma de ejercer la función directiva. El trabajo colegiado, estrategias comunes, tareas planificadas, comunicación, toma de decisiones en conjunto, autoformación y evaluación sistemática (pp. 6-12). Para ello se requiere apertura a la crítica priorizando el respeto a todas las opiniones.

Respecto a la **ht** se concluye su comprobación por el efecto que tienen las competencias directivas en la correcta implementación del Modelo de gestión directivo, a la vez que tanto éstas como las habilidades son determinantes para dicha implementación y relevantes para el desempeño eficaz y eficiente de la función.

Finalmente, el análisis de la información empírica sumado a los argumentos que dan soporte teórico y una vez comprobadas las hipótesis, se puede concluir que el objetivo general *Caracterizar el Modelo de gestión del directivo de escuelas primarias oficiales en Saltillo*, se ha cumplido y se está en posibilidades de generalizar los resultados.

Propuesta

Modelo: El accionar del directivo no parte de la nada, un diagnóstico integral permite visionar los objetivos y las metas, organizar los recursos, diseñar estrategias, asignar responsables, organizar los tiempos y establecer los mecanismos de seguimiento y de evaluación, de ahí que uno de los hallazgos más relevantes es la importancia que le asignan los directores al *diseño estratégico*. Confirmando además lo que los autores destacan, el *sentido humanista* que el directivo habrá de privilegiar. Con base a la suma de lo teórico y el resultado metodológico, se presenta el Modelo de gestión que el investigador propone.



REFERENCIAS

- Abero, L., Berardi, L., Capocasale, A., García, S., Rojas, R. (2015). *Investigación Educativa. Abriendo puertas al conocimiento*. Ed. CLACSO
- Álvarez, M. y Santos, M. (2003). *Un modelo de la calidad pedagógica para los centros educativos*. En Proyecto de Calidad Integrado (PCI). Villa, A. y Álvarez, M. (Coords.) Bilbao, España: Fundación Horrêum Fundazioa.
- Arroyo Valenciano, J. (2009). *Gestión Directiva del Currículum*. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 9(2), 1-17. <https://www.redalyc.org/comocitar.oe?id=44713058021>
- Bolívar, A. (2002). *Cómo mejorar los centros educativos*. Editorial Síntesis, S.A.
- Briones, G. (1998). *Método y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales*. (3ª. Ed.). Trillas.
- Buenfil, A. (2016). *La función directiva en distintos momentos históricos y Reformas Educativas*. Universidad Pedagógica Nacional (UPN). <http://xplora.ajusco.upn.mx:8080/xplora-pdf/Buenfil%20Diaz,%20Ana%20Minelia.pdf>
- Correa, A., Álvarez, A. y Correa, S. (s. f.). *La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma*. Fundación Universitaria Luis Amigó (FUNLAM).
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (2001). *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. SEP, Amorrortu Editores.
- Pérez, L. y Mendoza, E. (1995) Calidad educativa y organización escolar. Entrevista con Sylvia Schmelkes. *Cero en conducta*, 10 (38-39).
- REICE. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de fundación Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e). https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661095/REICE_5_5_21.pdf?sequence=1

UNESCO/IIPE-BA (2000). *Un mundo en cambio vertiginoso*. En Módulo 1 Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. UNESCO.

Velázquez, N., & Valiente, P. (2019). La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Conrado, 15(67)*, 97-104. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

Vélez, D. (2014). *Perspectiva epistemológica para la Investigación Educativa*. Ed. Grupo Éxodo.