



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY**

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE SUPERVISIÓN

EN EL NIVEL PRIMARIA DEL SECTOR ESCOLAR N° 9

TESIS

Que para obtener el grado de:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Presenta:

ELVA REAL GÓMEZ

Asesora:

MAESTRA NORMA ANGÉLICA REYNAGA RÍOS

S. Luis de la Paz, Guanajuato

Mayo de 2005

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE
SUPERVISIÓN EN EL NIVEL PRIMARIA DEL SECTOR ESCOLAR N° 9

Tesis presentada

por

ELVA REAL GÓMEZ

Ante la Universidad Virtual

del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

como requisito para optar

por el título de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

MAYO DE 2005

Dedicatorias

A Elva Jeanine y Brandon Hazel.

Mis pequeños hijos,
fuente inagotable de inspiración, fuerza y aliento
para continuar.

A mi madre,
Gracias por su apoyo y amor incondicional,

A Julita,
Querida hermana,
Gracias por estar conmigo en la distancia.

Al Dr. Valente,
mi hermano,
cuyo ejemplo de lucha y tesón representan un ejemplo insustituible.

Al Ing. Jerónimo,
mi hermano, gracias por ser un respaldo permanente para mí en toda decisión. Te admiro Jero.

A Conchita, amiga inesperada, gracias por estar conmigo en un lapso de pruebas, retos y
enormes desafíos.

A J. Luis Cisneros
Gracias amigo por tus palabras de aliento y apoyo permanente.

Agradecimientos

Al SNTE, ITESM y SEG por el apoyo que me han brindado para realizar estudios de Maestría en Administración de Instituciones Educativas.

A mi tutora de Tesis, Maestra Angélica Reynaga Ríos, por su valiosa ayuda y profesionalismo brindado a lo largo de dos semestres de la Maestría.

A todos mis Maestros de Universidad Virtual del ITESM, quienes me enriquecieron durante tres años, gracias por su sencillez y apertura.

Al Lic. José Ugalde González, gracias amigo por tu invaluable ayuda y respaldo en momentos difíciles.

A la Mtra. Martha Eugenia Merino Loo y al Dr. José Luis Cisneros Segura, por todas las facilidades otorgadas para realizar la presente investigación en el Sector Escolar N° 9.

Al Dr. Juan Patiño, por brindarme su apoyo desde el inicio de los estudios de Maestría.

A la Lic. Verónica Elizabeth Camacho, gracias amiga por todos los momentos compartidos durante los estudios de Maestría y permitirme aprender de ti.

A mi amigo Maestro Gerardo Pérez Arvizu, por brindarme su apoyo.

Resumen

El presente documento describe la evaluación de desempeño realizada en el Sector Escolar N° 9 del nivel primaria en Cd. Pénjamo, Guanajuato; el proceso contempló tres fases: Planeación, realización y presentación de resultados.

Para el desarrollo de la investigación se consideraron tres variables: Habilidades orientadas a la realización de la tarea, hacia la persona y el trabajador. La evaluación de desempeño realizada es sumaria orientada a la toma de decisiones, objetiva, cuantitativa y cualitativa. Bajo el enfoque cuantitativo se realizó la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Se diseñaron y aplicaron tres instrumentos a una muestra representativa de supervisores no aleatoria equivalente al 100% para el Instrumento I, (véase Anexos). Y una muestra aleatoria del 51% (para la aplicación de los instrumentos II y III). El estudio permitió al investigador aproximarse al conocimiento de la realidad que prevalece en el sector escolar en el trabajo administrativo que se llevan a cabo, sobre planeación, evaluación, realización de la tarea administrativa, comunicación, equipos de trabajo, motivación y ética personal. Las conclusiones y recomendaciones pretenden coadyuvar al logro de un desempeño de calidad de la tarea administrativa del Sector Escolar N° 9.

Índice De Contenido

Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Índice de Contenidos	vi
Índice De Tablas y Figuras	x
Introducción General	xii
Capítulo I La situación educativa y necesidades encontradas	1
1. Contexto de la investigación	1
1.1.1. El Sector Escolar	1
1.1.1.1 El Órgano Colegiado del Sector Escolar	2
1.1.2. Descripción de zona escolar	3
1.2.1. Problema identificado	3
1.2.2. Antecedentes	4
1.2.2.1 Investigación con alcance correlacional	4
1.2.2.2. Investigación con alcance descriptivo	5
1.2.2.3 Investigación con alcance descriptivo-exploratorio	6
1.2.2.4 El proyecto Aprende de Educación Básica	7
1.2.2.4.1. Aprende y el sistema de supervisión/Asesoría pedagógica	8
1.2.2.5 El Tercer Congreso Internacional de Guanajuato	9
1.2.3 Diagnóstico de la situación problemática	10
1.2.3.1 Resultados de la prueba piloto	10
1.3.1 Preguntas de investigación	18
1.3.2 Tema y título del proyecto	18
1.3.3 Beneficios esperados	19
1.4 Delimitaciones de la investigación	20
1.4.1 Limitaciones de la investigación	20
1.5 Objetivos Generales	20
1.5.1 Objetivos Específicos	21
1.6 Justificación	21
Capítulo II Fundamentación Teórica	25
2.1. Marco Teórico	25
2.1.1. La administración y gestión en el contexto de la escuela primaria	25
2.1.2. Elementos teóricos de la función gerencial	27
2.1.2.1 Funciones interpersonales	28
2.1.2.2 Funciones de información	28
2.1.2.3 Funciones de decisión	29
2.1.3. El significado de evaluación	29
2.1.4 La función supervisora desde un marco normativo	30
2.1.4.1 Propósitos del puesto	30
2.1.4.2 Funciones generales	31
2.1.4.3 Perfil del puesto	31
2.1.4.4 Ley General de Educación del Estado de Guanajuato	31
2.1.4.5. El papel de la gerencia en el proceso del cambio	33

2.1.4.6. El liderazgo en la gerencia	34
2.2. Enfoque metodológico MAD	35
2.2.1. Funciones del administrador	36
2.2.2. Evaluación y desempeño	37
2.2.3. Aprendizaje organizacional	38
2.2.4. Elementos básicos de los equipos de trabajo	38
Capítulo III Descripción Metodológica	39
3.1. Descripción del método	40
3.2. Descripción de la población considerada para la investigación	40
3.3. Procedimiento para la selección de la muestra	44
3.4. Tipo de instrumento que se usará en la investigación	45
3.5. Descripción del instrumento	47
3.6. Cronograma o Plan de Trabajo	47
3.7. Validez lógica del proyecto	49
Capítulo IV. Presentación de Resultados	51
4.1. Resultados obtenidos	51
4.1.1. Variable: Habilidades orientadas a la realización de la tarea (planeación, realización y evaluación)	52
4.1.1.1. Planeación	52
4.1.1.2. Realización de la tarea administrativa del supervisor	53
4.1.1.3. Evaluación	56
4.1.2. Variable: Habilidades orientadas a la persona del trabajador (comunicación, motivación y equipos de trabajo)	57
4.1.2.1. Comunicación	57
4.1.2.2. Motivación	59
4.1.2.3. Equipos de trabajo	60
4.1.3. Variable: Habilidades orientadas a la persona del supervisor (capacidades intelectuales, motivación y ética personal)	61
4.1.3.1. Capacidades intelectuales	61
4.1.3.2. Motivación intrínseca	64
4.1.3.3. Ética personal	65
4.2. Análisis de los resultados	87
4.2.1. Análisis de resultados en las habilidades orientadas a la realización de la tarea	88
4.2.1.1. Planeación	88
4.2.1.2. Realización	89
4.2.1.3. Evaluación	89
4.2.2. Análisis de resultados en las habilidades orientadas a la persona del trabajador	91
4.2.2.1. Comunicación	91
4.2.2.2. Motivación	92
4.2.2.3. Equipos de trabajo	92
4.2.3. Análisis de resultados en las habilidades orientadas a la persona del trabajador	93
4.2.3.1. Capacidades intelectuales	93
4.2.3.2. Motivación	95
4.2.3.3. Ética personal	96
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	97
5.1. Conclusiones	97

5.2. Recomendaciones	99
5.2.1. Diseño de un Plan Institucional	99
5.2.2. Desarrollo profesional	100
Referencias	105
Currículum Vitae	107
Apéndices	108
Acta de defensa y cartas institucionales	133

Índice De Tablas y Figuras

Tabla 1 Fases de la evaluación	39
Tabla 2 De los datos del jefe de sector	40
Tabla 3 De los datos de los supervisores	41
Tabla 4 Del nivel de preparación	41
Tabla 5 Esquema de la evaluación de desempeño	46
Tabla 6 Cronograma o Plan de Trabajo	48
Tabla 7 De la planeación	66
Tabla 8 De la realización	70
Tabla 9 De la evaluación	72
Tabla 10 De la comunicación	74
Tabla 11 De la motivación extrínseca	76
Tabla 12 De los equipos de trabajo	78
Tabla 13 De la inteligencia (poder)	81
Tabla 14 De la motivación intrínseca	83
Tabla 15 De la ética personal	85
Tabla 16 De las sugerencias	101
Figura 1 De la planeación de los directores	10
Figura 2 De la realización de los directores	11
Figura 3 De la evaluación de los directores	12
Figura 4 De la comunicación de los directores	13
Figura 5 De la motivación de los directores	13
Figura 6 Del trabajo en equipo	14
Figura 7 De las habilidades intelectuales	16
Figura 8 De la motivación de los directores	17
Figura 9 De la ética de los directores	17
Figura 10 Del nivel máximo de estudios	42
Figura 11 De la antigüedad en el puesto de dirección	42
Figura 12 De la antigüedad en el servicio docente	43
Figura 13 De la categoría en el puesto de dirección	44
Figura 14 De la evaluación de desempeño	46
Figura 15 De la planeación de los supervisores	52
Figura 16 De la planeación de los directores	53
Figura 17 De la realización de la tarea de supervisión	54
Figura 18 De los estándares de desempeño	55
Figura 19 De la opinión de los directores sobre la realización de la tarea de supervisión	55
Figura 20 Involucra a los directores en el proceso de evaluación	56
Figura 21 De la evaluación de los supervisores	57
Figura 22 De la comunicación de los supervisores	58
Figura 23 De las habilidades de negociación de los supervisores	58
Figura 24 De la motivación de los supervisores	59
Figura 25 De la motivación de los directores	60
Figura 26 Se promueven equipos de trabajo	60
Figura 27 Del trabajo en equipo de los supervisores	61
Figura 28 De la inteligencia (poder) de los supervisores	62
Figura 29 De las capacidades intelectuales de los directores	63
Figura 30 De las habilidades intelectuales de los directores	63
Figura 31 De la motivación de los supervisores	64
Figura 32 De la motivación de los directores	65
Figura 33 De la ética de los supervisores	65

Figura 34 De la ética de los directores
Figura 35 Del Plan de Mejora

66
104

Introducción General

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar una evaluación sobre el desempeño de la función supervisora para con base en los resultados obtenidos, diseñar un plan de mejora que permita elevar la calidad educativa que se brinda en el Sector Escolar.

El reporte final tiene como propósito mostrar los resultados que se obtuvieron en la investigación, además de identificar áreas de oportunidad con relación al desempeño de directores y supervisores en la organización.

La investigación se diseñó con base en cuatro fases: Diseño de la evaluación, Realización del proceso de evaluación, Diseño del Plan de Mejora y Elaboración del informe.

El trabajo de investigación está integrado por cinco capítulos, los cuales responden a una secuencia lógica relacionados con las fases que contempló la investigación.

Capítulo I. Se plantea la Situación Educativa y Necesidades encontradas, en el que se describe el contexto de la investigación, los antecedentes de investigación, resultados de la prueba piloto, preguntas de investigación que se plantearon, tema y título del proyecto, beneficios que se espera obtener al término de la investigación, limitaciones y delimitaciones así como objetivos generales, específicos y justificación que respaldan el presente proyecto de investigación.

El Capítulo II, delimita el marco teórico, en él se abordan fundamentos de la función gerencial, la administración y gestión en la escuela primaria, las funciones interpersonales, de información y de decisión que realizan los supervisores; propósitos y fines, el papel de la gerencia en un marco normativo, el proceso de cambio y el liderazgo del puesto.

En el capítulo III se describe la metodología llevada a cabo durante el proceso: método, población considerada para la investigación, procedimiento para la selección de la muestra, explicación acerca de los instrumentos aplicados, el cronograma de trabajo y la validez lógica del proyecto.

El capítulo IV presenta los resultados y análisis obtenidos al final del proceso de investigación.

El capítulo V plantea las conclusiones a que se llegó al final del trabajo de investigación y permite emitir algunas recomendaciones que se plantean derivadas de los resultados obtenidos en la investigación.

El apartado siguiente corresponde a las referencias bibliográficas, el currículum vitae de la investigadora, apéndices en el que se encuentran los instrumentos aplicados durante las distintas fases del estudio, esquemas que guiaron y orientaron el proceso de investigación y el veredicto emitido por los académicos del ITESM que aprobaron el estudio realizado; también se incluye la carta institucional que avala el desarrollo de la investigación en la organización descrita.

Con el interés de conocer el ejercicio administrativo que se lleva a cabo en el Sector Escolar N° 9, de estudiarlo y de abordar sus características con principios realistas y éticos, se ha realizado la evaluación de desempeño a fin de hacer posible la difícil tarea de imprimir mejoras significativas.

Capítulo I

La Situación Educativa y Necesidades Encontradas

1. Contexto de la Investigación

El Sector Escolar N° 9 pertenece al sistema de Educación Pública de Educación Primaria; y se encuentra localizado al suroeste del estado de Guanajuato, en la Cd. De Pénjamo, uno de los cuarenta y seis municipios del mencionado estado. El Sector escolar atiende a población de escasos recursos económicos que viven en zonas marginadas y distribuidas a las orillas del municipio localizadas en el área rural y urbana de la ciudad.

La presente investigación surge de la necesidad de conocer el desempeño de la función supervisora que se lleva a cabo en el Sector Escolar; para ello se ha diseñado una evaluación de desempeño que permita identificar áreas de oportunidad en la organización, con el objeto de estar en posibilidad de diseñar un plan de mejora que ayude al Sector Escolar a elevar la calidad del servicio que ofrece.

Las instalaciones del Sector Escolar mencionado se encuentra localizado en calle 5 de mayo N° 10, Colonia Centro, en la Cd. de Pénjamo Guanajuato; el proceso de investigación se realizó durante el período escolar 2004-2005.

El Sector está conformado por seis zonas escolares distribuidas en el Municipio, con un horario matutino de las 9:00 hrs. a 16:00 hrs. Cada zona escolar oscila entre la dieciocho y veinticinco escuelas, el 10% urbanas y el 90% rurales. En estas escuelas se encuentran docentes comisionados para desempeñarse a la vez como docentes y directores, existen también los denominados directores técnicos, quienes ostentan clave especial de asignación para ejercer funciones de dirección.

1.1.1 El Sector Escolar

El Sector Escolar está integrado por el jefe de sector, seis supervisores de zona, siete secretarías y cuatro docentes comisionados como apoyo a la supervisión. Las instalaciones del Sector Escolar contemplan una oficina para cada supervisor y una para el jefe del Sector; se

cuenta también con dos salas de usos múltiples y tres camionetas disponibles para la realización de visitas escolares. Cada secretaria tiene a su servicio una computadora, una máquina de escribir manual, un escritorio y un archivero.

Los supervisores y el jefe del sector educativo realizaron estudios profesionales en la Escuela Normal Oficial o particular y adquirieron el título de profesor en educación primaria, en plan de estudios de cuatro años, a lo largo de su labor profesional, han participado en cursos de actualización por lo menos una vez al año.

Los supervisores que laboran en este sector, tienen de cuatro a seis años en el puesto; en cuanto a su preparación profesional cuentan como mínimo con una maestría y uno de ellos es doctorante en ciencias de la educación. El ascenso se logra participando a nivel estatal en concursos escalafonarios realizados por la Comisión Mixta Secretaría de Educación de Guanajuato-Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación.

Anualmente los agremiados que así lo desean, presentan documentos de preparación profesional, antigüedad, cursos de actualización y otros estudios realizados a lo largo de la carrera docente.

Las secretarías que laboran en el sector escolar, en su mayoría tienen entre 10 y 25 años de antigüedad en el servicio, se les capacitó para el puesto con algunos cursos durante el tiempo que han estado laborando, y la asignación al cargo también ha sido de forma directa por autoridades superiores de la Secretaría de Educación del estado de Guanajuato o del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

1.1.1.1 El Órgano Colegiado del Sector Escolar

Los seis supervisores y el jefe de sector conforman el Órgano Colegiado del Sector educativo, el cual se reúne por lo menos cada quince días para compartir información y tomar acuerdos y decisiones respecto al trabajo por realizar.

Generalmente los temas que se abordan en las reuniones de Órgano Colegiado son sobre características para la entrega de documentos estadísticos, seguimiento de proyectos,

distribución de materiales e intercambio de opiniones para la puesta en marcha de alguna actividad solicitada por la Secretaría de Educación Pública a través de la Delegación Regional.

La jefatura de sector mantiene relación directa con la delegación regional, en la que se encuentra el puesto de coordinación del nivel básico, quien se encarga de informar de las actividades a realizar.

1.1.2 Descripción de zona escolar

La zona escolar N° 55, clave oficial 11AIZ0055 nivel primaria, perteneciente al gobierno federal y en estudio tiene aproximadamente 35 años de antigüedad, a la fecha, cuenta con 18 escuelas, 4 directores técnicos y 14 docentes comisionados para realizar las funciones de director. La zona está formada por 80 docentes, 3 intendentes y 2 maestros que fungen como apoyo técnico de dirección y una secretaria, único apoyo a la supervisión escolar.

El supervisor escolar de la zona tiene 24 años de servicio en el sistema de educación pública, de los cuales 13 años dedicó a la docencia, 5 años como apoyo directivo, 2 años en funciones de director y 4 en supervisión escolar.

Realizó sus estudios docentes en la escuela oficial del Estado de Guanajuato, en la Cd. De Irapuato, del mismo estado; cursó estudios de Licenciatura en la Universidad Pedagógica Nacional, cuenta con Licenciatura con especialidad en Español, estudios de Maestría en Ciencias de la Educación y doctorado en Pedagogía.

Las oficinas de la supervisión escolar al igual que el Sector Escolar, cuentan con los siguientes servicios: agua potable, luz eléctrica, drenaje, pavimentación y teléfono.

1.2.1 Problema identificado

Las problemáticas que se enfrentan día a día en las distintas zonas del Sector Escolar, demandan por parte de autoridades educativas, atención e intervención efectiva, orientación en el terreno administrativo y gerencial, así como en el ámbito pedagógico. El propósito de realizar una labor que responda a tales necesidades de orientación, a llevado a la investigadora a participar activamente en la realización de la presente investigación enfocada hacia la

evaluación del desempeño de la función supervisora; que esencialmente apunte hacia la mejora continua y elevar la calidad de la educación que el Sector Escolar ofrece a los niños y niñas de nivel primaria. A partir de los resultados obtenidos se puede estar en posibilidades de ofrecer un panorama real de la situación para la toma de decisiones.

1.2.2 Antecedentes

La búsqueda y el análisis de estudios de investigación relacionados con el tema en estudio, arrojó los siguientes resultados:

Pérez, J. (2002) quien realiza un estudio sobre la importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II Etapa de Educación Básica en el Municipio “José Tadeo Monagas” del Estado Guaricó, Caracas, Venezuela. Señala como antecedentes a ésta investigación los siguientes estudios:

1.2.2.1 Investigación con alcance correlacional

Presentación: Fernández, citado por Pérez, J.(2002) realizó un estudio titulado “Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas de Altigracia de Orituco correspondientes a la I y II Etapa, y el Clima Organizacional de dichas instituciones”.

Objetivo: Enfatiza la necesidad de relacionar el estilo gerencial del personal directivo de las Escuelas Básicas con el clima organizacional de las mencionadas instituciones.

Para el logro de este objetivo, se realizó un análisis profundo de tres tipos de estilos gerenciales: autoritario, democrático y Laissez-Faire, de los tipos de comunicación y de las teorías de motivación. La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de trabajo de campo, según dimensión cronológica es descriptiva.

Metodología: Se utilizó el método correlacional, específicamente la prueba de asociación Chi cuadrado. Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario estructurado con 50 ítems que se aplicó por separado a dos estratos maestres: El primero conformado por 17 directivos de las escuelas básicas, el segundo formado por el 50% de los docentes de aula, seleccionados al azar.

Resultados: Se determinó que el estilo gerencial predominante en las instituciones de Educación Básica de Altigracia de Orituco, Caracas; Venezuela, es el Laissez -Faire y que la comunicación informal predominó sobre los demás tipos de comunicación. Se indica además que no hubo una definición clara sobre las clases de comunicación: ascendente, descendente y horizontal. Los procedimientos estadísticos correlacionales, revelan que existe relación entre el estilo Laissez - Faire encontrado como estilo gerencial predominante y la comunicación informal. Porcentualmente se encontró que existe relación entre el estilo gerencial y la sub-dimensión motivación, llegándose a la conclusión de que los directivos de estos centros no motivan al personal a participar.

1.2.2.2 Investigación con alcance Descriptivo

Presentación: González, citado por Pérez, J. (2002) en el estudio “Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente”.

Objetivo: Analizar los estilos de liderazgo del director de educación básica y su influencia en la participación de los docentes.

Metodología: El estudio se realizó en el Distrito Escolar N° 2 del Estado de Aragua, Caracas; Venezuela; de la cual se extrajo una muestra que constituyó el 25% de los docentes que conformaron la población en estudio.

Para la recolección de los datos sobre las variables en estudio, se utilizó un cuestionario estructurado tipo escala de Likert dirigido respectivamente a los docentes seleccionados al azar. El tratamiento de los resultados comprendió un análisis descriptivo de los datos, y un análisis de varianza.

Resultados: Los resultados obtenidos permitieron confirmar que: el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. De la misma forma se logró determinar que existe una relación entre el estilo de liderazgo del Director y la participación docente.

Ascanio, citado por Pérez, J. (2002) presenta un estudio titulado “El liderazgo del Supervisor y la Motivación hacia el Mejoramiento Profesional en los Docentes que laboran en la I y II Etapa de Educación Básica en Altagracia de Orituco, Estado Guariacó.

Objetivo: Analizar el rol de líderes cumplido por los supervisores y su relación con la motivación hacia el mejoramiento profesional.

Metodología: Para el estudio en referencia se utilizó un diseño de investigación de campo, ex-post-facto, no experimental, transaccional descriptivo. Se elaboró para la recopilación de los datos referidos, un cuestionario integrado por 27 ítems con cuatro alternativas cada uno; el mismo fue aplicado a una muestra representativa del 36 %.

Resultados: Los resultados evidencian que los supervisores cumplen en forma muy deficiente, su rol de líderes motivadores de los docentes, para que éstos se dediquen a trabajar por su mejoramiento profesional. De igual forma, los resultados manifiestan que los docentes poseen un alto grado de motivación hacia el desarrollo de actividades de mejoramiento profesional, lo cual puede ser usado como base para que los Supervisores diseñen y desarrollen estrategias que permitan lograr un personal con un alto nivel de capacitación, y que al mismo tiempo, permita a dichos supervisores, cumplir su rol de líderes con cabalidad.

1.2.2.3 Investigación con alcance descriptivo-exploratorio

García, citado por Pérez, J. (2002) presenta su investigación “Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica”.

Objetivo: Dar respuesta a los cambios e innovaciones que se han generado en el ámbito educativo, a través del proceso de modernización y fortalecimiento de la Educación Básica, el cual demanda de organizaciones escolares exitosas con gerentes calificados y especializados.

Metodología: La investigación se llevó a cabo en las Escuelas Básicas de I y II Etapa del Distrito Escolar N° 1 del Estado Guariacó. Para el trabajo en referencia se utilizó una investigación de tipo descriptivo – exploratorio, en el marco de la cual se seleccionó una

muestra conformada por 11 directivos y 79 docentes, esta muestra fue seleccionada a través del muestreo probabilístico estratificado al azar simple por afijación proporcional.

Resultados: El análisis de los resultados permitió derivar los siguientes resultados: Se evidencian fallas de los Directivos en el cumplimiento de las funciones gerenciales, no se cumplen los objetivos establecidos, la planificación de las actividades, en la comunicación, y en la ausencia de liderazgo.

Por su parte Mintzberg & Brian (1997) elaboraron un ensayo sobre la función administrativa, en la que describen hallazgos producto de una investigación sistemática que contempla como objetivo principal, describir, revisar y sintetizar cómo algunos administradores han empleado su tiempo.

Metodología: Realizaron estudios de campo a través de entrevistas, cuestionarios y observaciones; dirigido a una muestra de cinco máximos ejecutivos estadounidenses (Mintzberg, 1973^a). Y un estudio más, dirigido a 56 supervisores estadounidenses, Guest, citado por Mintzberg & Brian (1997, p.36).

Resultados: Una síntesis de los hallazgos de estos estudios da lugar a un cuadro distinto de la visión clásica de Fayol. Este cuadro según mencionan los autores, pone en tela de juicio mucha de la fantasía que aceptamos con respecto al trabajo administrativo.

Realiza un contraste entre la fantasía administrativa y la realidad vivenciada a través de la investigación, que le permite realizar una síntesis de esos hallazgos en diez funciones agrupadas en tres grupos que describen, en esencia, la extensión y el contenido de las funciones administrativas: Funciones interpersonales, funciones de información y funciones de decisión.

1.2.2.4 El Proyecto Aprende de Educación Básica

Desde 1995, el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (MECD) desarrollado en Nicaragua, Managua; ejecuta con el apoyo financiero del Banco Mundial, el Proyecto de

Educación Básica APRENDE, con dirección postal en Centro Cívico, Módulo “S” Planta Alta, telefax (505) 265-0144/265-1411.

Con el propósito de mejorar el desarrollo de capital humano y promover un sistema de educación básica más equitativo y eficiente, se incorporó la participación de la comunidad en el gobierno de sus escuelas.

Objetivos específicos del programa:

- Incrementar la cobertura en la educación preescolar y primaria.
- Mejorar la calidad y eficiencia de la educación preescolar y primaria.
- Promover el fortalecimiento y modernización del MECD.

Ha realizado esfuerzos para lograr una educación de calidad que permita a los estudiantes satisfacer sus necesidades para mejorar su calidad de vida y mejorar las condiciones de la sociedad a la que pertenece. Es por eso que la función supervisora es un elemento fundamental para determinar la calidad educativa dado la supervisión/asesoría pedagógica desarrolla una serie de constantes acciones que retroalimenten el sistema educativo para mejorar su funcionamiento.

Se ha identificado a la supervisión/asesoría pedagógica como un proceso dinámico e interactivo entre las personas que están involucradas en el quehacer educativo y ha superado la fase fiscalizadora en la que sólo verificaba el cumplimiento de las leyes y normas,

1.2.2.4.1 APRENDE y el Sistema de Supervisión/Asesoría pedagógica

Desde el año 2000 el proyecto Aprende ha apoyado esta área a través de diversas acciones siendo las más importantes:

El financiamiento de consultorías para elaborar un Manual de Supervisión/Asesoría pedagógica acorde a las necesidades del sistema de educación de Nicaragua así como

- un Sistema de Indicadores educativos para la supervisión/Asesoría pedagógica. Estos trabajos se terminaron en el año 2001.
- El apoyo al desarrollo de talleres a nivel nacional para dar a conocer y capacitar sobre estos documentos. Se iniciaron en el año 2001 y se continuarán en una segunda fase.
- Desarrollo del pilotaje del Plan de Desarrollo Escolar en 40 centros educativos del país, con lo cual cada centro contará con sus propios planes para resolver problemas específicos del Centro y mejorar la calidad de la educación del mismo.
- La entrega, durante el 2001 de 61 faxes a delegaciones departamentales y municipales para mejorar las comunicaciones entre las mismas y 4 computadores con una impresora para la Dirección de Supervisión/Asesoría pedagógica del nivel central.
- El Proyecto Aprende seguirá apoyando con acciones similares las nuevas estrategias y planes que el MECD defina en el área de supervisión/asesoría pedagógica.

1.2.2.5 El Tercer Congreso Internacional de Educación en Guanajuato

En el Tercer Congreso Internacional de Educación Guanajuato (2000, p.113), se resalta al ámbito educativo como un sistema que se encuentra inmerso en subsistemas, que operan en áreas de acción. Estos subsistemas son tres: El técnico pedagógico, el administrativo y el psico-social. En ellos el director tiene vital importancia.

Se menciona que algunos de los requisitos para un desempeño de calidad, incluyen la planificación institucional, el diagnóstico situacional, auto y mutua capacitación y el liderazgo del director. La gestión contribuye a organizar la ejecución del plan: fomenta una gerencia eficaz; coordina acciones; integra equipos de trabajo; genera métodos para la solución de conflictos; toma decisiones sobre temas sustantivos; crea espacios para que los docentes reflexionen,

analicen problemas, trabajen en alternativas de solución, fomenta una comunicación fluida; evalúa el plan y la institución.

1.2.3 Diagnóstico de la situación problemática

1.2.3.1 Resultados de la prueba piloto

La prueba piloto se aplicó a la zona N° 55 del Sector Escolar, conformada por 18 directores; Durante la prueba se enfrentaron contratiempos relacionados con la aplicación de los instrumentos; Asimismo se identificaron errores en el diseño de la impresión que provocaron confusión al contestar algunas preguntas.

Los resultados obtenidos de este primer acercamiento dejaron en claro que existen al interior de la zona, áreas de oportunidad en cada una de las variables consideradas en la investigación.

A continuación se presentan los resultados de la prueba piloto en gráficos circulares cuyos porcentajes concentran la opinión de los directores.

La información se presenta de acuerdo a tres variables eje de la investigación, de las que se derivan tres sub-variables consideradas para el desarrollo de la investigación:

- Habilidades orientadas a la realización de la tarea: planeación, realización y evaluación.
- Habilidades orientadas a la persona del trabajador: Comunicación, motivación (extrínseca) y equipos de trabajo; y por último,
- Habilidades orientadas a la persona del supervisor: capacidades intelectuales, motivación (intrínseca) y ética personal

La primer variable que se analizará: Habilidades orientadas a la realización de la tarea, contempla tres sub-variables: planeación, realización y evaluación.

Los resultados se representan en los siguientes gráficos:

La gráfica N° 1 representa los porcentajes obtenidos de la opinión de los directores; las preguntas planteadas se enfocaron hacia las acciones que realiza el supervisor de zona con respecto a la planeación. El 44.11% de los directores respondieron que no se lleva a cabo planeación en las actividades de la zona escolar; y el 55.85% afirman que la planeación si se realiza.

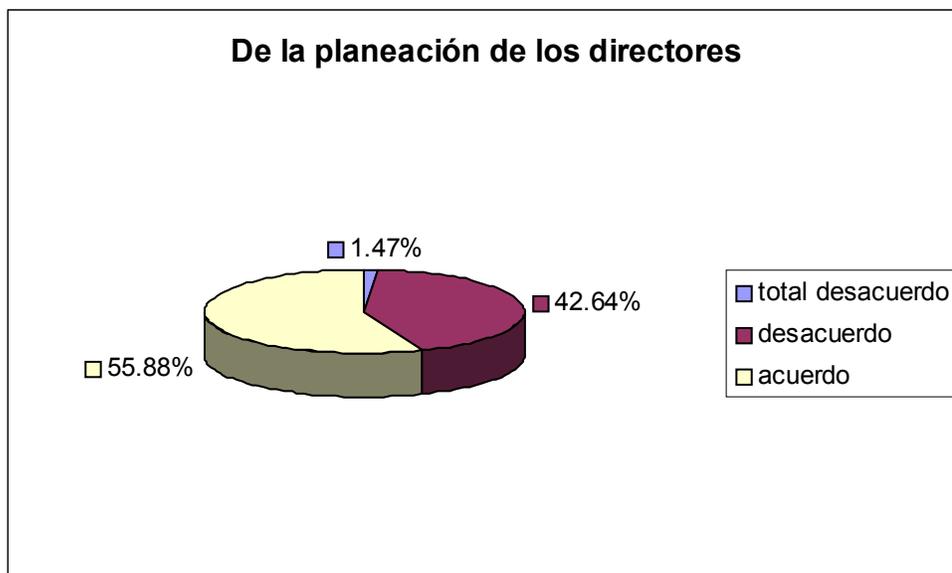


Figura 1 De la planeación de los directores.

En la Figura 2 se presentan los resultados sobre la realización de la tarea de dirección, la cual contempla aspectos como la capacidad de previsión que muestra el supervisor en el trabajo cotidiano, la disponibilidad de los recursos para llevar a cabo las distintas tareas y la definición de estándares de desempeño en las tareas que se realizan al interior de la zona escolar.



Figura 2 De la realización de los directores.

En la figura 3 se concentran los resultados obtenidos sobre los siguientes planteamientos: Sabe aconsejar al personal docente y directivo para que mejoren su trabajo y corrijan errores, verifica que las actividades que se realicen sean congruentes con la misión de la escuela, es justo al evaluar el desempeño docente y al momento de evaluar involucra a los docentes en el proceso mismo de la evaluación. El 39.70% está en desacuerdo, el 57.35% de acuerdo y el 2.94% en total acuerdo.

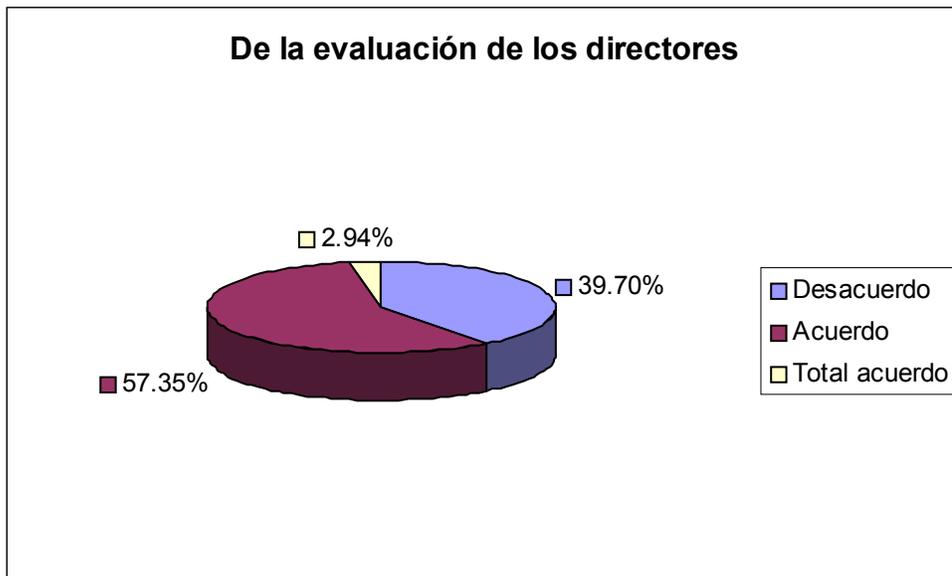


Figura 3 De la evaluación de los directores.

Habilidades orientadas a la persona del trabajador: Comunicación, motivación (extrínseca) y equipos de trabajo

Los siguientes resultados hablan de la sub-variable de la comunicación que se da al interior del sector, los planteamientos que la incluyen contemplan: claridad y precisión al hacer comunicados, saber escuchar a los demás, definición de acuerdos en las reuniones que se realizan.



Figura 4 De la comunicación de los directores.

El 64.70% contestó estar de acuerdo con la comunicación que existe con los supervisores y maestros al interior del sector, mientras que el 35.29% señaló estar en desacuerdo.



Figura 5 De la motivación de los directores.

Se aprecia en la figura 5 que el porcentaje de los directores motivados, 58.82% no se aleja demasiado de los que no se encuentran motivados, 41.17%.

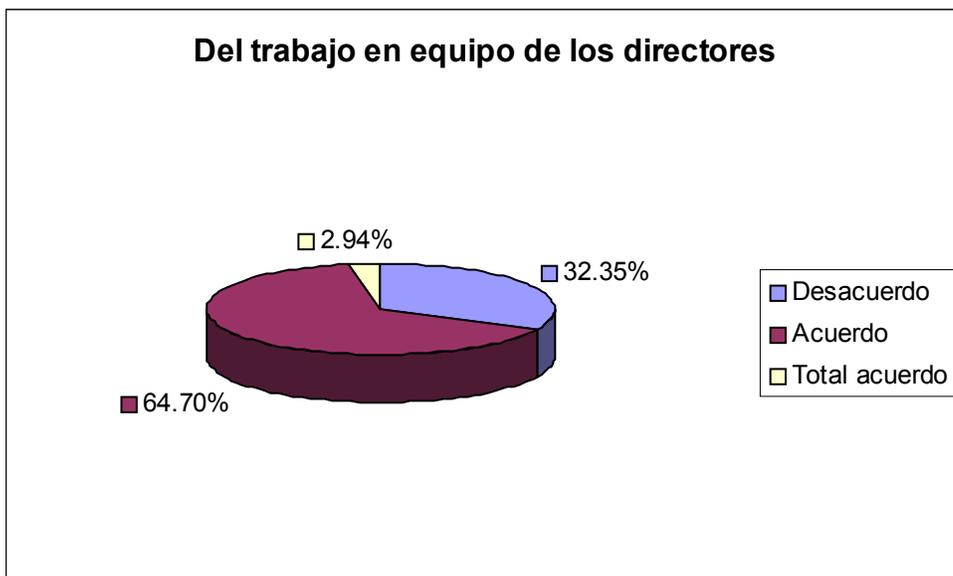


Figura 6 Del trabajo en equipo.

En la gráfica N° 6 se identifica en general que el trabajo en equipo no se ha fortalecido lo suficiente entre directores y supervisores, ya que sólo el 67.64% realizan trabajo en equipo, mientras que el 32.35% afirma que no se lleva a cabo.

En la tercer variable: Habilidades orientadas a la persona del supervisor: capacidades intelectuales, motivación (intrínseca) y ética personal se encontraron los siguientes resultados.

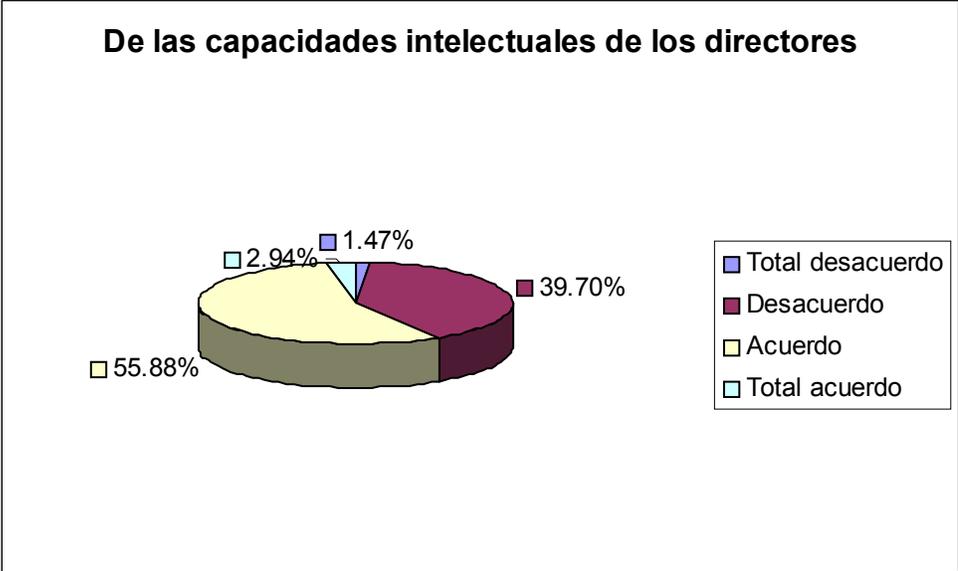


Figura 7 de las habilidades intelectuales de los directores.

Las respuestas obtenidas sobre las capacidades intelectuales tienen que ver con la toma de decisiones que realiza el supervisor y la capacidad y habilidad que demuestra al llevar a cabo una reunión con los directores. Los resultados muestran que el 58.82% expresa acuerdo en cuanto al desarrollo de estas habilidades, mientras que el 41.17% responde estar en desacuerdo.



Figura 8 De la motivación de los directores.

En la figura 8 se observa en lo general que existe un porcentaje significativo, el 35.29% que no se encuentra motivado (de manera intrínseca), esta sub-variable se refiere a la capacidad que demuestra un individuo para auto-motivarse y continuar desempeñando su cargo con entusiasmo.



Figura 9 De la ética de los directores.

Las respuestas obtenidas de los directores en el aspecto de ética personal permiten ver que es necesario fortalecer este aspecto, ya que el 32.35% considera que al interior se practican

conductas discriminatorias o que indican abuso de poder con el personal docente o directivo del sector, mientras que el 67.64% responde estar de acuerdo.

1.3.1 Preguntas de investigación

Las preguntas que dieron el punto de origen de este proceso de evaluación son las siguientes:

1. ¿Qué habilidades orientadas a la realización de la tarea: planeación, realización y evaluación practican los supervisores en el sector escolar N° 9?
2. ¿Qué habilidades orientadas a la persona del trabajador: comunicación, motivación y equipos de trabajo practican los supervisores?
3. ¿Qué habilidades orientadas hacia el interior de la persona del supervisor: capacidades intelectuales, motivación (querer) y ética personal practican los supervisores?
4. ¿Qué factores dificultan o facilitan las labores administrativas de los supervisores?
5. ¿Existe algún programa de capacitación que permita a los supervisores estar debidamente orientados sobre la función que desempeñan y lo que se espera de ellos?
6. ¿Cómo se llevan a cabo las labores de dirección en el sector escolar N° 9?
7. ¿Existe algún modelo de evaluación de desempeño aplicado a los supervisores del nivel primaria?

1.3.2 Tema y título del proyecto

La posición de enlace que ocupa el puesto de supervisor lo relaciona con autoridades superiores y directores de las escuelas. Esta posición constituye un lugar estratégico, que bien merece ser investigado y apoyado con herramientas que ayuden a quienes desempeñan este puesto a realizar un trabajo de calidad. Fullan (1997, p.167) señala “ Como podemos imaginarnos, las condiciones y tareas varían tremendamente en todas las situaciones; pero de una forma u otra, todos los administradores de la zona escolar enfrentan grandes problemas”. Dejar al descubierto qué acciones ayudan y cuáles dificultan el trabajo de supervisión, representa una oportunidad invaluable de mejora, que puede permitir a quienes desempeñan

este cargo, tener mayor claridad en la toma de decisiones y el tipo de liderazgo conveniente a las circunstancias y contexto laboral. Estas son algunas razones por las que se ha elegido como título del proyecto: Evaluación de desempeño y Plan de Mejora de procesos de Supervisión del nivel primaria en zona escolar del Municipio de Pénjamo, Guanajuato.

1.3.3 Beneficios esperados

La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento, a adoptar nuevos conceptos teóricos, diseñar estrategias e implementarlas.

En este sentido, el presente estudio puede representar un valioso aporte teórico referencial en función al análisis del desempeño de la labor supervisora en el sector escolar del nivel primaria y su incidencia en la promoción del cambio y de la implementación de nuevas estrategias.

El estudio es de importancia para los supervisores, jefes de sector, subdirectores, directores, apoyos técnicos de supervisión, Coordinadores de Educación Básica de la Secretaría de Educación y evaluadores de la escuela primaria.

Al realizar el presente proyecto se extrajo información clave, que puede servir de base especialmente a la barra de supervisores que integran la jefatura del sector educativo N° 9, para la toma de decisiones. Al identificar áreas de oportunidad y fuerzas de la organización, es posible coadyuvar e impulsar un mejor desempeño de la organización. Mintzberg & Brian, (1997) definen al administrador “como aquella persona que está a cargo de una organización o de alguna de sus sub-unidades”. Para los autores, los administradores cuentan con autoridad formal sobre una unidad organizacional. De la autoridad formal proviene el acceso a información. La información, le permite al administrador tomar decisiones.

La evaluación de desempeño a supervisores y jefe de sector, es el punto de partida para reconocer problemáticas relacionadas con la realización de la tarea de supervisión en las que intervienen aspectos de planeación, evaluación y de realización. Habilidades que tienen que ver

con la persona del trabajador y del supervisor: motivación, comunicación, equipos de trabajo, liderazgo y ética personal.

La evaluación de desempeño pretende orientar y servir de apoyo para la mejora de la calidad de los procesos de supervisión y administración en el sector escolar a través de un plan de mejora y de planeación estratégica.

1.4 Delimitaciones de la investigación

La investigación se realizó en el Sector Escolar N° 9 con la participación del jefe de sector, seis supervisores y el 51% de los directores. Los instrumentos diseñados se aplicaron durante el mes de octubre de 2004.

La aplicación de la prueba piloto, se realizó en la zona N° 55 a las 10:00 hrs. en las instalaciones del Sector Escolar.

1.4.1 Limitaciones de la investigación

Para el desarrollo de la investigación no se consideró ninguna variable que tuviera que ver con el ámbito político-sindical.

Existe en el Sector Escolar constante rotación de personal administrativo y docente.

La investigación se desarrolló sólo en el sector escolar cuyas características son en condiciones únicas por lo que no se pueden generalizar los resultados obtenidos.

Se evidenció poco interés por parte de algunos directores y supervisores para responder los instrumentos a pesar de la explicación previa sobre los propósitos de la investigación.

1.5 Objetivos generales

Realizar la Evaluación de Desempeño a los supervisores y jefe de sector educativo del sector escolar N° 9 para conocer, evaluar y proponer alternativas que ayuden a mejorar los procesos de Supervisión.

Al término de la realización del presente proyecto sobre evaluación de desempeño, se obtuvieron:

- Los resultados de la investigación que presentan la situación actual y recomendaciones sobre qué hacer para mejorar.

Ello permite a supervisores y jefe de sector, intervenir directamente con el apoyo del órgano colegiado del sector educativo para la mejora de la calidad de los procesos de supervisión.

Al identificar fortalezas y áreas de oportunidad, el jefe de sector junto con los supervisores, secretarías y personal de intendencia, están en posibilidad de intervenir y apuntar hacia un mejor desempeño para fortalecimiento de la organización.

- Gráficos que ilustran los resultados obtenidos.

En ellos se concentran los resultados, con el objeto de presentar una panorámica clara de los resultados obtenidos en la realización de esta investigación.

1.5.1. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos que se lograron en la realización de este proyecto son:

- Describir las prácticas que se realizan hacia el interior de la jefatura del sector escolar, para identificar habilidades orientadas a la realización de la tarea: planeación, realización y evaluación.
- Identificar habilidades orientadas a la persona del trabajador: Comunicación, motivación y equipos de trabajo.
- Identificar habilidades orientadas a la persona del supervisor: capacidades intelectuales, motivación y ética personal.

1.6 Justificación

Las múltiples tareas que el puesto de supervisor contempla, exige un desempeño acorde con las necesidades y problemas que se presentan, constantemente se recurre a la improvisación para encarar dificultades de última hora y la falta de tiempo para la realización de actividades se convierte en actividad cotidiana entre jefe de sector, supervisores y directores.

Es tiempo de voltear hacia la función supervisora y otorgarle la importancia que merece; la toma de decisiones ha quedado reducida a solucionar dificultades no previstas y de manera autocrática, pasando por alto al equipo de directores que bien puede transformarse en un equipo de trabajo efectivo en la planeación, ejecución y evaluación de la tarea administrativa que apunte hacia la mejora permanente de los procesos de supervisión, dirección y gestión de la organización.

El contar con una evaluación de desempeño permite a supervisores y jefe de sector contar con información relevante sobre la acción administrativa y de supervisión que se está realizando al interior del Sector Escolar.

La evaluación de desempeño pone al descubierto habilidades propias de la persona del trabajador y del supervisor, así como habilidades orientadas a la realización de la tarea. Cada uno de estos aspectos permite a su vez identificar capacidad de liderazgo, comunicación, motivación, trabajo colaborativo, planeación, realización y evaluación.

A partir de la identificación de elementos clave en la función administrativa y supervisora, se puede dar paso a la tomar decisiones hacia la mejora del proceso administrativo.

El puesto de Supervisor Escolar conlleva una gran responsabilidad y enfrentar retos y tareas que requieren de una intervención oportuna, eficiente y eficaz ; resulta indispensable.

En la escuela primaria pública se logra obtener un puesto administrativo, ya sea de director o supervisor a través de un concurso estatal, y el requisito fundamental consiste en presentar documentos que avalen antigüedad en el servicio y preparación profesional.

Los docentes que han logrado el nombramiento de director en una escuela primaria son los únicos aspirantes al puesto de supervisor. Quienes han logrado obtener este cargo, enfrentan en primer término el desconocimiento pleno de sus nuevas funciones y de la forma de encarar las problemáticas que encuentra en la zona y qué decir de los problemas cuyos efectos están presentes sin lograr identificar el verdadero origen de éstos.

El desarrollo del presente proyecto surge de la necesidad de orientar y proveer de herramientas indispensables a quienes ocupan el puesto de supervisión para lograr una mejor administración y desempeño de sus funciones, promover el trabajo colaborativo y el mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y subordinados.

La creación de organizaciones ha sido característica de la sociedad moderna, con múltiples finalidades se han diseñado y rediseñado, se ha ofrecido un salario a cambio de laborar en ellas desempeñando roles específicos. Rodríguez (1999) menciona que “gracias a esta característica del sistema organizacional se hace posible crear organizaciones, planificarlas, terminarlas y volverlas a crear.” (p.36) La organización educativa, como todas las organizaciones son dirigidas por seres humanos, complejas por la naturaleza misma del hombre, Rodríguez (1999) menciona que en ellas participan seres humanos completos, de tal modo que su comportamiento no es del todo predecible ni planificable.

Las relaciones que se generan al interior de las organizaciones según Rodríguez (1999) contribuyen a modificar el devenir organizacional, incluso más, constituyen parte de él.

Investigar y descubrir posibles áreas de oportunidad en el desempeño de supervisores y jefe de sector en el Sector Escolar N° 9 de Pénjamo, Guanajuato, representa una contribución para la mejora de la función supervisora. Ello brinda elementos a los miembros de la organización, para intervenir adecuada y eficazmente al encarar las diversas problemáticas que enfrentan como líderes de una zona o de un sector escolar.

Es común que en el sector público de educación del nivel primaria, exista una movilización constante de supervisores en las zonas del sector educativo. Anualmente se registra un proceso de cambios a nivel municipal, regional y estatal, que provoca un constante cambio de personal de supervisión y directivo; y con ello, un desajuste en el seguimiento de los procesos de supervisión y de administración en las zonas escolares.

Aunado al desconocimiento de las funciones específicas de supervisión y de las cargas enormes de tareas administrativas el desempeño de la tarea supervisora representa un gran reto.

Capítulo II

Fundamentación Teórica

2.1. Marco teórico

En este apartado se presentan aportaciones teóricas sobre la administración y la gestión que prevalece en el contexto de la escuela primaria, posteriormente se fundamentan elementos teóricos centrales en la función gerencial y administrativa, conceptos de evaluación, desempeño, planeación, liderazgo, equipos de trabajo; finalmente, responsabilidades del personal directivo y de supervisión fundamentado en la Ley General de Educación y en la Secretaría de Educación de Guanajuato.

2.1.1 La administración y gestión en el contexto de la escuela primaria

Las primeras referencias que sugiere el término Escuela/Centro Educativo se relacionan con su función y con su funcionamiento. (UPN,1995). Por una parte, alude a su condición de institución especializada de la sociedad para favorecer el proceso de socialización de la persona y para potenciar la formación de su escala de valores. Por otra, remite a su naturaleza como organización, que configura de una manera integrada sus metas, estructuras y sistema relacional con vistas a conseguir el mejor cumplimiento de su función. Esta organización constituye el marco donde los equipos directivos y supervisores realizan su actividad.

Al ser considerada la escuela como una organización tanto por la naturaleza de los fines que asume como de la peculiaridad de su organización, radica fundamentalmente en:

- a) La ambigüedad de sus metas. Las funciones que se les asignan (facilitar aprendizaje, potenciar la formación, adaptar socialmente) son variadas, complejas y no siempre bien delimitadas en sus objetivos y medios.
- b) Poseer una cultura no uniforme. La característica principal del colectivo escolar es la diversidad (padres y madres, profesores, directores (as); con patrones de pensamiento y creencias implícitas que subyacen y dan significado a la vida y práctica educativa.

- c) Sus miembros no han sido seleccionados previamente, tienen la obligación de asistir y suelen carecer de identidad colectiva.
- d) La existencia de una tecnología “problemática”. No hay un modo óptimo de desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje y los procesos organizativos no siempre son técnicos y racionales.
- e) El aislamiento que prevalece entre los profesores y la escasa interacción.
- f) La escuela necesita de más recursos y de un mayor control sobre su utilización.
- g) La escuela es una organización que no suele disponer de tiempo para la gestión.

Todo ello hace que la escuela suele calificarse como débiles organizativamente y con una unidad precaria que vive al día, resolviendo problemas que no se contemplaron. (UPN, 1995).

La Dirección General de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal (1997) ha desarrollado “El proyecto escolar”, como una estrategia para transformar la escuela.

Este proyecto tiene como objetivo principal promover una forma de funcionamiento de la escuela que favorezca la formación integral de los alumnos, la cual consiste fundamentalmente en que los directivos y maestros:

- a) Identifiquen y asuman profesionalmente los principales problemas que se enfrentan en cada escuela, para cumplir con los propósitos educativos de la primaria.
- b) Tomen decisiones de manera colegiada respecto a la labor fundamental de la escuela, es decir, la enseñanza.
- c) Establezcan metas y estrategias comunes para alcanzarlas;
- d) Realicen acciones específicas, adecuadas y pertinentes para solucionar los problemas detectados.
- e) Evalúen permanentemente las acciones realizadas y, con esa base, las fortalezcan o reformulen para lograr mejores resultados.

Por lo menos en el espíritu y letra el sistema educativo está promoviendo el trabajo colegiado entre profesores, directores y supervisores, así como la autonomía profesional a través del desarrollo del proyecto escolar.

La zona escolar se constituye administrativamente por varias escuelas (de 8 a 30) que son coordinadas por un supervisor. Él es quien coordina el trabajo de las escuelas y quien mantiene un trato permanente con sus miembros. Para el desempeño de su función cuenta con los directores de cada escuela, a quienes periódicamente reúne para transmitir disposiciones oficiales y técnicas-administrativas en donde coordina el trabajo de las escuelas de la zona.

Existen además las reuniones del Consejo Técnico de Zona (integrado por los directores y el supervisor) en las que se abordan temas de índole pedagógico. Éstas son las vías por las que el supervisor se mantiene enterado del funcionamiento de las escuelas en el aspecto administrativo y de las problemáticas que enfrentan (desempeño docente y problemas políticos).

En el contenido del trabajo del supervisor se fusiona la memoria histórica del gremio, los saberes gremiales apropiados y las exigencias modernizantes de la SEP. (UPN, 1995).

En la ejecución del trabajo de supervisor existen costumbres, concepciones y prácticas que son expresión de construcciones históricas en el presente. El contenido de este trabajo se ha ido construyendo al paso del tiempo. Junto a modificaciones provenientes de la administración SEP persisten viejos esquemas y formas de articular el trabajo arraigado por la tradición. Un supervisor, en una asamblea con maestros en su zona, al referirse a la comunicación que debe existir entre maestros y autoridades dice: “Los supervisores han cambiado, ahora se puede hablar con ellos” (UPN, 1995).

2.1.2 Elementos teóricos de la función gerencial

A continuación se citan las funciones del administrador; Según Mintzberg & Brian (1997), las primeras tres funciones del administrador, emanan directamente de su autoridad formal e implican relaciones interpersonales básicas:

2.1.2.1 Funciones interpersonales

1.- Función de ser cabeza y guía: En los resultados del estudio, los máximos ejecutivos empleaban 12% de su tiempo en actividades ceremoniales y 17% de la correspondencia que recibían tenía que ver con reconocimientos y solicitudes relativas al estatus que detentaban.

2.- Función de líder: Debido a que está a cargo de una unidad organizacional, el administrador es responsable del trabajo de quienes integran tal unidad. Sus acciones en este sentido constituyen su función de líder.

3.- Función de enlace: El administrador logra contactos fuera de su cadena vertical de mando. Esto adquiere relevancia a la luz de un hallazgo de casi todos los estudios del trabajo administrativo: los administradores pasan la misma cantidad de tiempo con sus iguales y demás personas fuera de sus unidades que la que pasan con sus propios subordinados y, por sorprendente que parezca, muy poco tiempo con sus superiores (a menudo en el orden de 45%, 45% y 10%, respectivamente). Mintzberg & Brian (1997, p.41).

2.1.2.2 Funciones de información

4.- Función de monitor: El administrador continuamente revisa el entorno a la caza de información, interroga a sus contactos de enlace y subordinados, al mismo tiempo recibe información no solicitada, gran porcentaje de ella como resultado de la red de contactos personales que ha generado.

5.- Función de diseminadores: Los administradores transmiten parte de su información privilegiada de forma directa a sus subordinados, quienes de otra manera no tendrían acceso a ella. Cuando sus subordinados no cuentan con un medio sencillo y transparente de vinculación entre ellos mismos, los administradores transmiten la información por cuenta propia a varios de los integrantes del equipo.

6.- Función de interlocutores: Los administradores envían parte de su información a gente fuera de sus unidades. En su función de interlocutor, todo administrador ha de informar y

satisfacer a las personas con relativa o amplia influencia que controlan su unidad organizacional.

2.1.2.3 Funciones de decisión

La información es la fuente básica de datos, por supuesto, para la toma de decisiones. Los administradores juegan el papel principal en el sistema de toma de decisiones. En su calidad de autoridades formales, sólo ellos están en posición de imprimir nuevos significados y campos de acción. Son cuatro las funciones que describen al administrador como encargado de tomar decisiones:

7.- Como emprendedor: El administrador impulsa nuevos proyectos y se deshace de algunos que dejarán de ser sustanciales. Esta posición lo erige como un precursor voluntario del cambio.

8.- Manejador de conflictos: Esta función presenta al administrador como alguien que responde involuntariamente a las presiones. Aquí el cambio está más allá del control del administrador. En efecto, todo administrador ha de pasar buena parte de su tiempo dando solución y respuesta a conflictos y presiones inesperados.

9.- Asignador de recursos: En el administrador recae la responsabilidad de decidir a quién tocará lo que se vaya a obtener para su unidad organizacional. Tal vez el recurso más importante que un administrador asigna es su propio tiempo.

10.- Negociación: Estas negociaciones son verdaderas obligaciones del trabajo administrativo; tal vez sean rutinarias, mas no deben ser soslayadas. Son parte integral del trabajo, dado que sólo el administrador posee la habilidad de comprometer recursos organizacionales, y sólo él cuenta con el centro nervioso de información que requieren las negociaciones de importancia.

2.1.3. El significado de evaluación

“Si buscamos en un diccionario el significado de la palabra evaluación, encontraremos la siguiente definición: “Acción y efecto de evaluar” (Real Academia Española, 2001, p.1012)

citada por Valenzuela, (2003). Al buscar entonces el significado de la palabra evaluar, encontraremos: Señalar el valor de algo...Estimar, apreciar, calcular el valor de algo...Estimar conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos. (Real Academia Española, 2001, p. 1012), citada por Valenzuela (2003). Según el autor en general, las palabras evaluación, evaluar y valorar tienen una misma raíz etimológica, valor, el cual nos habla de un grado de utilidad, o potencial de las cosas, para satisfacer una necesidad o proporcionar bienestar o deleite. En el presente estudio se enfoca la evaluación hacia el desempeño de la función gerencial, es decir, de los supervisores del nivel primaria.

Según Valenzuela (2003), en términos de clasificación en términos de su orientación o propósito, la presente investigación se ubica en una evaluación orientada a la toma de decisiones. El estudio está diseñado con base en teorías, y según el autor, las teorías marcan la pauta sobre la forma de plantearse las preguntas de evaluación, la forma de construir los instrumentos de medición y la forma de procesar los datos para sacar conclusiones.

2.1.4. La función supervisora desde un marco normativo

Supervisor escolar es el trabajador de base que escalafonariamente es dictaminado y nombrado por La Secretaría de Educación de Guanajuato como la autoridad responsable del funcionamiento, organización, operación y administración de la zona a su cargo. Se constituye en el vínculo de unión, comunicación y enlace entre la jefatura de sector, Secretaría de Educación de Guanajuato y las instituciones de educación básica del estado. (SEG, 1997).

La Secretaría de Educación Guanajuato (SEG, 1997) y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), establecen un Acuerdo Normativo sobre las funciones y facultades del personal directivo como se muestra a continuación:

2.1.4.1 Propósitos del puesto

1.- Apoyar de manera permanente y oportuna los aspectos técnico-pedagógicos y administrativos de las instituciones educativas de los diferentes niveles y modalidades de educación básica en el estado, para garantizar el óptimo funcionamiento.

- 2.- Ser enlace entre el jefe de sector y las instituciones educativas.
- 3.- Apoyar, coordinar, animar, asesorar y evaluar los procesos de planeación, organización, innovación y gestión escolar para garantizar el funcionamiento integral de la educación básica.

2.1.4.2 Funciones generales

- 1.- Coordinar, asesorar y evaluar el funcionamiento de las instituciones educativas de la zona escolar a su cargo, a fin de garantizar de manera corresponsable la adecuada prestación de los servicios educativos.
- 2.- Apoyar y orientar a directivos y docentes a través de sus órganos colegiados en materia técnico-pedagógica para el mejoramiento de la calidad educativa.
- 3.- Promover la participación del personal de la zona a su cargo, en la elaboración y desarrollo del proyecto educativo de zona y de propuestas técnico-pedagógicas.
- 4.- Desarrollar las comisiones que de acuerdo a su cargo le sean asignadas por la jefatura de sector o la autoridad inmediata superior.

2.1.4.3 Perfil del puesto

Experiencia: Haber desempeñado el cargo de director dictaminado en el nivel correspondiente.

Escolaridad: Título de Licenciado en Educación o afines.

Criterio: Para tomar decisiones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

Iniciativa: Para proponer opciones de trabajo y plantear soluciones.

Capacidad: Para dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse, diseñar y coordinar investigaciones.

Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad.

2.1.4.4 Ley General de Educación para el Estado de Guanajuato

De acuerdo a lo dispuesto por la Ley General de Educación para el Estado de Guanajuato, (1996, p.87) se contemplan los siguientes artículos:

Artículo 3° Constitucional, Capítulo Tercero; De la Educación Básica y de la Supervisión:

Artículo 69.- La educación básica tendrá como objetivo procurar el conocimiento del educando, la posibilidad de comprender su entorno para respetarlo o modificarlo y le proporcionará los elementos indispensables para continuar con su formación integral, incluyendo su capacidad de relacionarse con el medio social.

Artículo 70.- Las instituciones de formación, actualización, capacitación y superación profesional de educadores del tipo básico coadyuvarán en la formación integral de los educadores de este tipo educativo de conformidad con la normatividad aplicable.

Artículo 71.- La supervisión escolar comprenderá el conjunto organizado del personal de la Secretaría de principios, métodos y técnicas que orienten el mejoramiento de los procesos de enseñanza- aprendizaje, así como el apoyo técnico-pedagógico y administrativo a los educadores y al personal directivo, con la finalidad de mejorar la calidad de la educación que se imparta en las instituciones educativas.

En las actividades de supervisión se dará preferencia, en relación a los asuntos administrativos a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente.

Artículo 72.- La supervisión en materia educativa verificará el cumplimiento de los planes y programas de estudio, apoyará la labor técnico-pedagógica y administrativa en general, cuidará la observancia de las disposiciones legales de la materia. Además, promoverá el establecimiento de los programas de innovación, investigación, preventivos y remediales orientados a mejorar la calidad de la educación mediante la coordinación dentro del ámbito de su competencia, en la ejecución de los proyectos educativos.

Con el fin de atacar problemas de reprobación, deserción, y atraso escolar el Estado diseñó programas preventivos y remediales, que poco han logrado en aras de su objetivo, según

Ornelas C. (1995, p.235)” Los programas remediales, principalmente alfabetización, educación de los adultos y educación indígena, están diseñados para recompensar a los segmentos populares por los efectos del centralismo”. Es indiscutible que hay muchos avances, pero no han sido suficientes, gran parte de los programas compensatorios dirigidos hacia las escuelas, no han reflejado avances concretos en relación a mejores resultados de los alumnos.

Artículo 73.- La jefatura de sector comprenderá la coordinación y enlace de la Secretaría en el proceso de administración y operación de los servicios educativos, coadyuvará en la aplicación de los recursos y en la orientación, desarrollo y supervisión dentro del ámbito de su competencia para elevar la calidad de la educación.

2.1.4.5 El papel de la gerencia en el proceso del cambio

Desde la perspectiva del proceso de cambio, entendido éste como los pasos dados hacia la innovación, el administrador ocupa un lugar clave para promover u obstaculizar dicho proceso. Según Fullan (1997, p. 166), “La tarea del administrador de la zona escolar consiste en dirigir la elaboración y la ejecución de un planteamiento a todo lo ancho del sistema” es responsabilidad del administrador tomar en cuenta todas las causas del cambio desde la zona escolar hasta las aulas de clase. Cuban citado por Fullan (1997) identifica tres temas dominantes en relación con el papel del inspector, según ha evolucionado desde el uso inicial del título en 1830 – instructor (maestro de maestros), administrador (jefe administrativo), y político (negociador).

Como lo han descubierto Hall y otros (citado en Fullan, p. 18) , los directores pueden provocar un impacto importante en el grado de realización de innovaciones particulares.

Encontraron que los directivos exitosos usaban seis estrategias amplias:

- Reforzaban la cultura de la organización.
- Utilizan una variedad de mecanismos burocráticos para estimular y reforzar el cambio cultural.
- Promueven el desarrollo personal.
- Se involucran en una comunicación directa y frecuente acerca de normas, valores y creencias culturales.

- Comparten el poder y la responsabilidad con otros
- Usan símbolos para expresar valores culturales.

2.1.4.6 El liderazgo en la gerencia

Algunos investigadores se afanan en marcar una distinción entre la administración y el liderazgo, aunque otros rechazan estos intentos tachándolos de “minuciosidades” académicas e inútiles y que tienen muy poco valor práctico.

Likert, citado por Duncan (2000, p.125) señala que existen cuatro tipos de líderes resultantes de las organizaciones: Explotador autoritario, Benevolente autoritario, consultivo y participativo.

Las ideas de Likert coinciden con las de Mc Gregor, ambos sostienen que el tipo de clima que la gerencia establece en una organización influye en el desempeño de los trabajadores.

Aunque ambos autores reconocieron que las variables circunstanciales pueden afectar radicalmente el comportamiento del líder, el tema es claro: más atención en el factor humano conducirá a niveles más altos de desempeño individual y organizacional.

En cuanto a liderazgo Vroom y Jago citados por Duncan (2000), señalan, "la aptitud esencial de todos los líderes es la capacidad de adaptar su comportamiento a las exigencias de la situación" y la adaptación exige innovación de los líderes de manera eficiente y eficaz en beneficio de todos los integrantes de la organización.

Duncan (2000), menciona que aunque no todos los líderes son gerentes, sería difícil imaginar un gerente con éxito que no demuestre cierto nivel de liderazgo. Por su parte Wells (1996, citado por Duncan, 2000) expresa que todo líder debe: Crear orden, inspirar a actuar, y mejorar el desempeño.

El modelo de Vroom y Yetton, citados por Duncan (2000, p.132), postula que la función del líder es la de controlar el proceso por medio del cual se toman las decisiones en la parte de la organización de la que ese líder es responsable. Este modelo hace una contribución especialmente importante al ilustrar la manera en que los diferentes estilos de liderazgo y solución de problemas, como autocrático, consultivo y orientado a los grupos, pueden utilizarse

eficazmente en distintos tipos de problemas. Este enfoque proporciona la implicación directa de que el líder eficaz puede y debe exhibir diversos estilos de liderazgo y solución de problemas dependiendo de la dificultad que se le presente en momento específico.

El Liderazgo Transformacional es un proceso en el que los individuos crean una conexión que eleva el nivel de la motivación y moralidad tanto del líder como de los seguidores.

Northouse, citado por Duncan (2000, p. 134)

Una de las metas fundamentales del liderazgo transformacional es ayudar a los seguidores a desarrollar su potencial máximo. Algunas características de éstos líderes son: son carismáticos, tienen valores morales elevados y gozan de la confianza de los seguidores. Estos líderes les ofrecen un sentido de dirección y una visión (esperanza) de un futuro más atractivo. Los líderes transformacionales estimulan a los seguidores intelectualmente desafiándolos a “desviarse de los cánones establecidos” y ponen en tela de juicio sus propias creencias, así como las de la organización. Los líderes de este tipo alientan la innovación y están dispuestos a correr riesgos. Por último están conscientes de las necesidades de la gente: escuchan con atención, instruyen y se preocupan auténticamente por los demás.

El aspecto más importante que habrá de recordarse sobre el liderazgo transformacional es su componente moral y de motivación.

2.2 Enfoque metodológico (MAD)

Los elementos teóricos adquiridos durante el proceso de formación en la especialidad de Administración de instituciones educativas, permite abordar la línea de investigación: Administración y gestión del cambio educativo.

En ésta línea de investigación se comprende la implantación de nuevos modelos educativos que no culminan exitosamente debido a problemas originados en el tipo de gestión del cambio o de una administración que no responda a las necesidades del modelo que se pretenda implantar. En este sentido, se pretende coadyuvar en gran medida, al éxito en los procesos de implementación del cambio en la organización educativa.

Se pretende encontrar a través de esquemas, modelos y teorías, un respaldo sólido para la creación de modelos efectivos de gestión y administración de cambio que puedan servir de guías de acción para los administradores con puesto de supervisor en el nivel primaria.

Se aborda la teoría de Mintzberg & Brian (1997) relacionada con las cinco capacidades básicas que despliegan los directores que tienen éxito y las funciones del administrador. Elementos de la evaluación institucional de (Valenzuela, 2003); aprendizaje organizacional de (Senge, 1990), Elementos básicos de los equipos de trabajo (Katzenbach & Smith, 1995).

2.2.1 Funciones del administrador

Warren, citado por Mintzberg & Brian (1997) encontró que los directores generales que tienen éxito despliegan cinco capacidades:

- a) Visión: capacidad para crear y expresar una visión obligatoria de un estado deseado para las cosas.
- b) Comunicación y alineación: pueden expresar su visión para conseguir el apoyo de sus múltiples bases.
- c) Persistencia, consistencia y enfoque: capacidad para conservar el rumbo de la organización.
- d) Delegación de facultades: capacidad para crear ambientes que pueden explotar y encausar las energías y las capacidades necesarias para producir los resultados deseados.
- e) Aprendizaje de la organización: encontrar maneras para que la organización supervise su propia actuación, relacione los resultados con los objetivos establecidos, cree y use información actualizada que le permita revisar las acciones pasadas y fundamentar las futuras. Bennis, citado por Mintzber & Brian (1997), llamó transformador a este tipo de liderazgo.

Peter Vaill citado por Mintzberg & Brian (1997) encontró que los líderes de Sistemas de Alto Rendimiento (SAR) presentan los siguientes patrones de conducta: Invierten cantidades extraordinarias de tiempo, tienen ideas fijas en cuanto a la consecución de los fines del sistema, se enfocan en asuntos clave y sus variables.

Mintzberg & Brian (1997) identifican diez funciones del administrador, agrupadas en tres grupos: funciones interpersonales, de información y de decisión. Todas ellas se enfocan hacia la eficacia y eficiencia de la función administrativa y de gestión para el buen funcionamiento de la organización.

2.2..2 Evaluación y desempeño

En el sector de educación pública en México, la supervisión escolar ha tenido un papel relevante como vínculo entre la política educativa del gobierno, y el diario actuar de los profesores y directores de cada escuela. La Secretaría de Educación Pública, hace esto explícito de la siguiente forma:

Cada uno de los miembros de la escuela tiene responsabilidades específicas y corresponden a las funciones del puesto que les han sido encomendadas:

El supervisor y director son, sin duda, de gran importancia para el desarrollo de las tareas docentes. En este proyecto se reconocen como los promotores y coordinadores del trabajo pedagógico del equipo docente, lo que implica también delegar funciones y responsabilidades como una práctica importante en el trabajo colegiado.

En principio, a los supervisores les ha correspondido explicar las finalidades y contenidos del proyecto y propiciar un clima adecuado para la reflexión sobre los problemas educativos que enfrenta cada escuela.

Dadas las políticas de descentralización de la educación en México, mucho del trabajo concreto de la supervisión escolar ha recaído en los estados de la República. (Valenzuela, 2003). Así, cada secretaría de educación de los estados es responsable de normar el papel y forma de operar de los supervisores en las distintas zonas escolares.

Si bien cada Estado norma el papel concreto que la supervisión escolar juega en la función educativa, corresponde también a dicha entidad el orientar, de manera específica, la forma de actuar de los supervisores escolares. Valenzuela, (2003) cita a manera de ejemplo el caso de la Secretaría de Educación de Nuevo León (2000) que, a través de una Carpeta única de

información: Disposiciones generales para la organización y funcionamiento de las escuelas de educación básica y demás modalidades educativas, y junto con las secciones 21 y 50 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, hace explícitas las funciones técnico-pedagógicas y técnico-administrativas de los inspectores escolares.

La función del supervisor o inspector escolar juega un papel fundamental en acciones de evaluación de las instituciones educativas(entre muchas otras que tiene asignadas) (Valenzuela, 2003, p.178).

2.2.3 Aprendizaje organizacional

Senge (1998) plantea en la teoría sobre aprendizaje organizacional que una organización inteligente, está dispuesta a aprender y que algunas organizaciones enfrentan serios problemas para lograrlo, él les llama: barreras para el aprendizaje. Señala leyes que rigen el pensamiento sistémico (la quinta disciplina) y cuya aplicación y análisis bien pueden permitir ver las dificultades que subyacen en la organización. El pensamiento sistémico planteado por Senge (1998) explica “no hay nada externo; nosotros y la causa de nuestros problemas formamos parte de un solo sistema”. (p.90).

2.2.4 Elementos básicos de los equipos de trabajo

Katzenbach & Smith (2002) explican que una organización de éxito, fomenta la creación de equipos de alto desempeño. De esta manera los equipos serán la base en el desempeño de la organización del futuro. Según los autores, “Nada es más dañino para la ética del desempeño de una compañía que un pseudo equipo conformado por directores”. (p.167).

Las tres características esenciales de un equipo de alto desempeño son: las habilidades, el aprendizaje de valores y comunicación abierta y difusión del conocimiento; todas ellas aunadas a un liderazgo visionario a nivel dirección.

CAPÍTULO III

Descripción metodológica

La metodología que se desarrolló en la investigación contempló cuatro fases: En la primera, se realizó el diseño del proyecto. En la segunda fase se contempló la realización del proceso de evaluación. En la tercera fase el diseño del plan de mejora y en la cuarta fase se contempla la elaboración del informe e información de resultados. (Véase Tabla 1)

Fase 1 Diseño de la evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración del proyecto de evaluación.• Diseño del instrumento de evaluación.• Piloteo del instrumento.
Fase 2 Realización del proceso de evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Selección de la muestra.• Aplicación del instrumento.• Análisis de datos.• Procesamiento de la información.
Fase 3 Diseño del Plan de Mejora	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de las acciones y estrategias de cambio y transformación.
Fase 4 Elaboración del informe	<ul style="list-style-type: none">• Redacción del informe de evaluación.• Elaboración de esquema de resultados• Presentación y difusión de resultados y Plan de Mejora.

Tabla 1 Fases de la evaluación.

3.1. Descripción del método

La evaluación de desempeño realizada en el Sector Escolar N° 9, fue orientada a la toma de decisiones; este tipo de evaluación según (Valenzuela, 2003) proporciona información a personas clave para realizar una toma de decisiones. La evaluación que se realizará es sumaria, objetiva y cuantitativa.

Se intervino en cada una de las variables a través de la aplicación del instrumento diseñado evitando en todo momento el sesgo de la información con prejuicios o estados emocionales (Valenzuela, 2003). Se utilizaron tratamientos estadísticos para analizar la información que faciliten la objetividad de los resultados.

La evaluación de desempeño se desarrolló a partir de cuatro fases de aplicación de manera sistematizada que permitió conocer la realidad. Esto permitió identificar áreas de oportunidad, fortalezas, debilidades y amenazas en la organización, las cuales se orientan hacia la toma de decisiones.

3.2. Descripción de la población considerada para la investigación

Para el desarrollo del proyecto se consideró: al 51% de directores del sector, seis supervisores, un jefe de sector y cuatro profesores comisionados en funciones de apoyo a la supervisión todos pertenecientes al Sector Escolar N° 9 de Pénjamo, Guanajuato.

Para recabar los datos, se tomaron en cuenta tres grupos de estudio: el jefe del sector, supervisores y directores seleccionados en forma aleatoria de las diferentes zonas escolares del sector (Véase Tablas 2, 3 y 4).

Edad	Años en el puesto	Sexo	Cargo	Nivel máximo de estudios
53	5	Femenino	Jefe de sector	Maestría

Tabla 2 De los datos del Jefe de sector.

Edad	Años en el puesto	Sexo	Cargo	Nivel máximo de estudios
43	3	Masculino	Supervisor	Doctorado
43	5	Femenino	Supervisor	Maestría
43	4	Femenino	Supervisor	Maestría
45	4	Femenino	Supervisor	Maestría
49	5	Femenino	Supervisor	Maestría
50	6	Masculino	Supervisor	Licenciatura

Tabla 3 De los datos de los supervisores

Cantidad de directores	Promedio de edad	Nivel máximo de estudios.	Promedio de antigüedad en el servicio docente	Promedio de antigüedad en el puesto de director
6	25	UPN	5.5	1 año
9	35	UPN	10	1.5
33	45	Normal Básica, UPN, Maestría y doctorado	23	8

Tabla 4 Del nivel de preparación.

A continuación se muestran los gráficos relacionados con el nivel de preparación de la población investigada, antigüedad en el servicio docente y antigüedad en el puesto administrativo.



Figura 10 Del nivel máximo de estudios.

Los resultados sobre el nivel máximo de estudios muestran que el 64.70% cuenta con Licenciatura, 23.52% sólo con normal básica y el 5% para cada uno de los niveles cuenta con estudios de pos-grado con especialidad en Ciencias de la Educación; Ninguno de ellos con especialidad en administración.

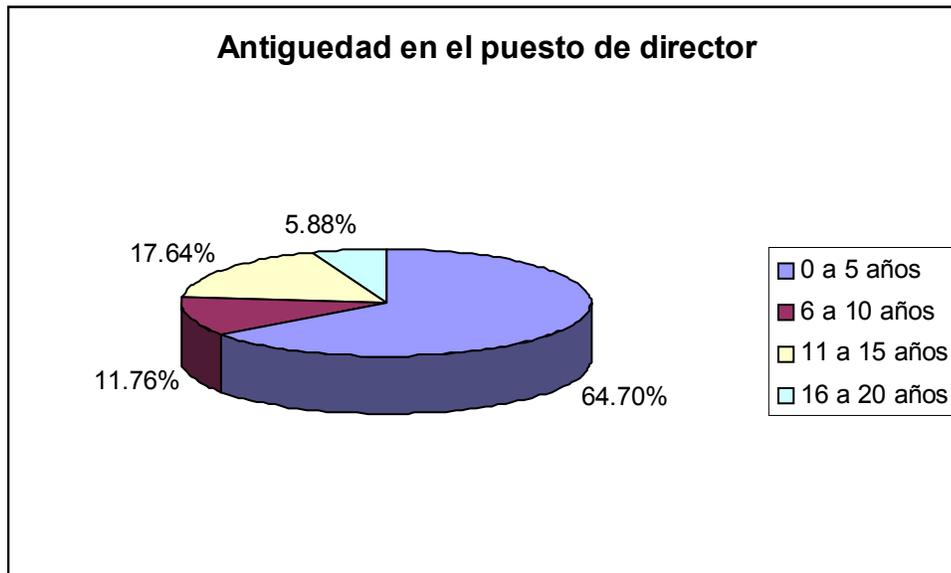


Figura 11 De la antigüedad en el puesto de dirección.

El porcentaje más alto de docentes: 64.70% cuenta con menos de cinco años en el puesto de dirección, mientras que el 17.64% se ubica entre once y quince años de antigüedad, el 11.76 % le corresponde a quienes cuentan de seis a diez años en el puesto y por último el 5% tiene de dieciséis a veinte años de antigüedad en el servicio administrativo.

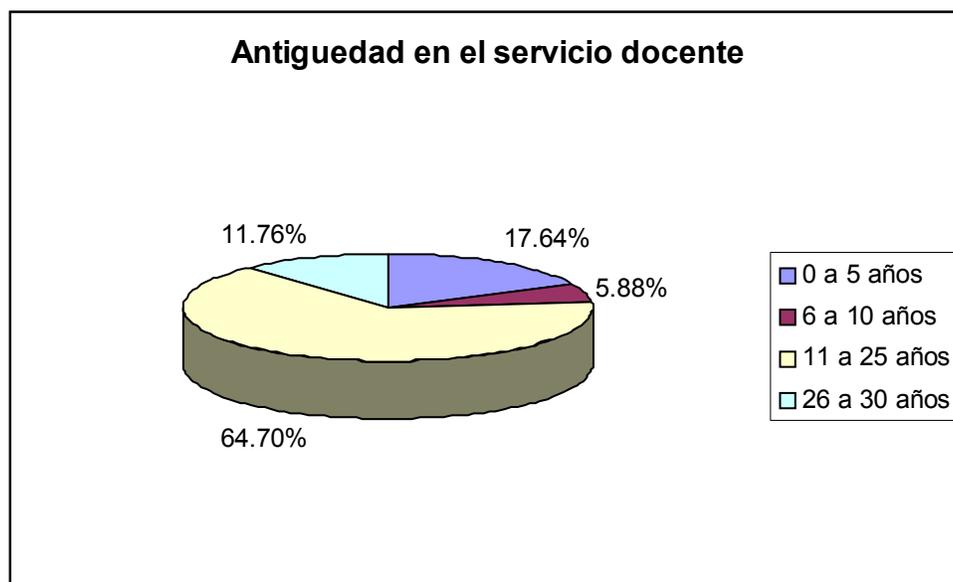


Figura 12 De la antigüedad en el servicio docente.

Sobre la antigüedad en el servicio docente puede verse que el 64.70% de los docentes cuentan de once a veinticinco años al servicio docente, mientras que el 17.64% cuenta con menos de cinco años al servicio, el 11.78% tiene de 26 a 30 años de antigüedad, por último el 5% de seis a diez años de antigüedad.

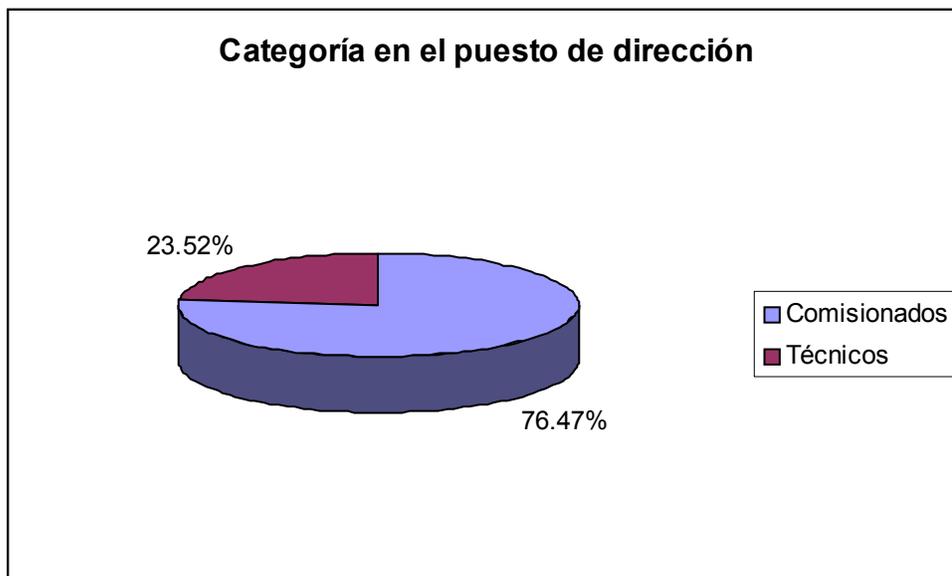


Figura 13 De la categoría en el puesto de dirección.

En la categoría del puesto se encuentra el 76.47% en calidad de comisionados y el 23.52% son directores técnicos, es decir, que han logrado obtener oficialmente nombramiento de director de escuela.

3.3. Procedimiento para la selección de la muestra

Para el desarrollo del presente estudio se eligió un muestreo no aleatorio, es decir, el evaluador escoge a un grupo intacto para realizar el estudio. Según (Valenzuela, 2003, p.52) “muestreo es entendido como el procedimiento por medio del cual el evaluador extrae un conjunto de datos, de un universo de datos posibles” que pueden ser analizados y transformados en información.

Se llama muestra, al conjunto de datos que se extraen de una población para ser analizados, al proceso de adquisición de una muestra se le denomina muestreo, y al número de datos que contiene la muestra se le llama tamaño de la muestra. (Valenzuela, 2003).

En este caso se ha realizado una estadística demográfica, que incluye a todos los miembros de la organización, es decir, contempla al 100% de la población, en este caso, según (Valenzuela, 2003) la muestra se define como representativa de la población y en esta medida,

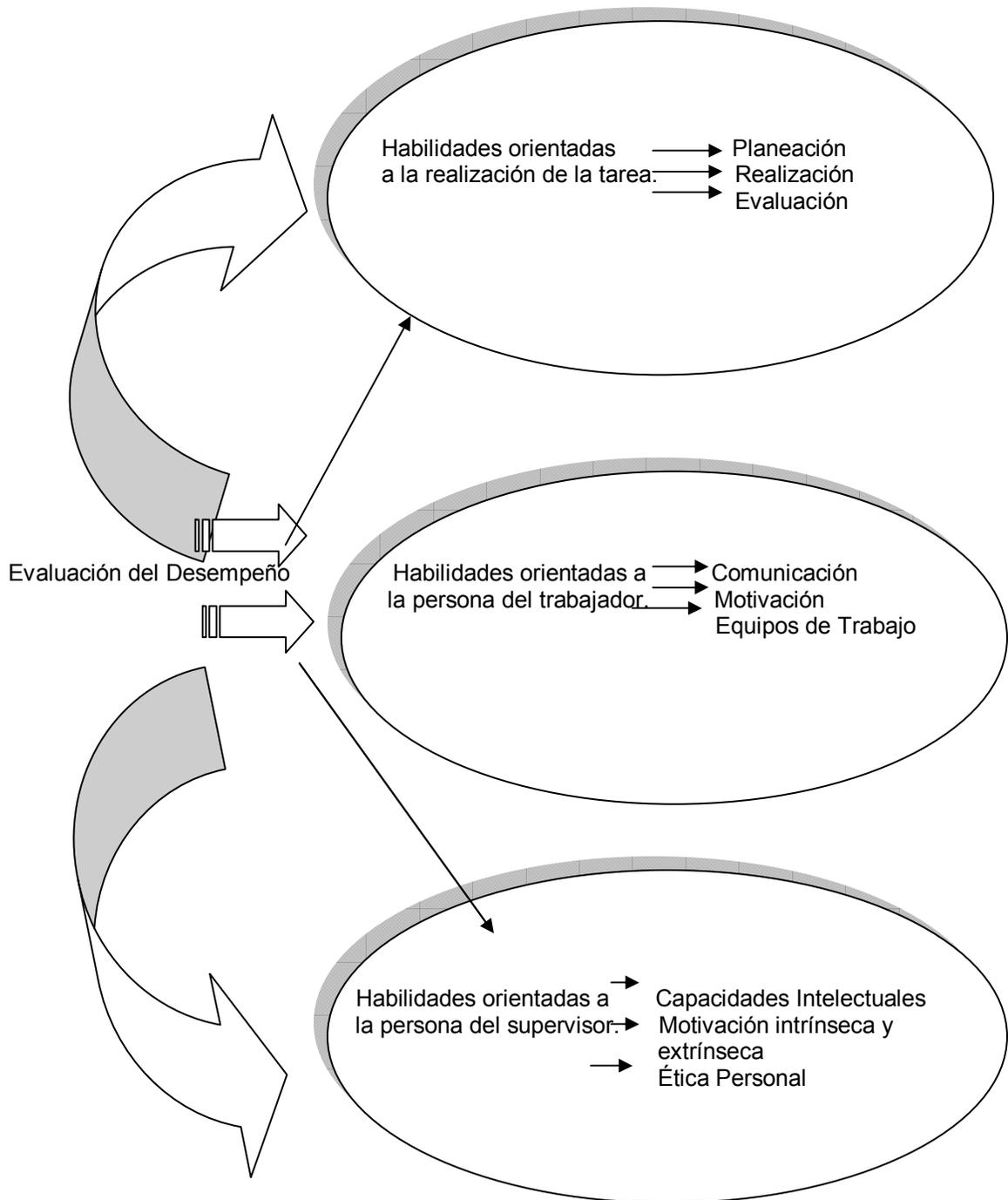
el evaluador puede inferir conclusiones acerca de un fenómeno o variable de interés, generalizando a una población.

3.4. Tipo de instrumentos que se usarán en la investigación

El instrumento que se empleó para la recolección de datos (Véase Anexo 1) es un cuestionario titulado: De la evaluación del supervisor, (Valenzuela, 2003).

Al mencionado cuestionario se le realizaron adaptaciones para enfocarlo hacia la función del supervisor, ya que originalmente dicho instrumento está dirigido a los directores.

Figura 14 De la evaluación del desempeño



3.5 Descripción del instrumento

Este instrumento consta de 108 reactivos generados a partir de diversas concepciones teóricas relacionadas con la supervisión. Según menciona el autor, el diseño del instrumento comienza con la creación de una taxonomía sobre las habilidades de dirección que entran en juego en la acción misma de dirigir una organización. Tres habilidades fueron identificadas:

- 1) Habilidades orientadas a la realización de la tarea; 2) habilidades orientadas a la persona del trabajador; y 3) habilidades orientadas a la persona del supervisor. Las dos primeras categorías parten de la teoría de la malla gerencial de Blake y Mouton, citado por Valenzuela (2003). La tercera habilidad parte de un conjunto de procesos “hacia el interior” de la persona del supervisor.
- 2) A partir de las primeras tres categorías, un nuevo nivel de categorías fue generado. Las habilidades orientadas a la realización de la tarea fueron divididas en otras tres subcategorías, asociadas a un proceso de administración: planeación, realización y evaluación. Las habilidades orientadas a la persona del trabajador se dividieron a su vez en tres subcategorías las cuales se refieren al vínculo del director con sus trabajadores: comunicación, motivación y equipos de trabajo. Por último, las habilidades orientadas a la persona del supervisor se subdividieron en otras tres subcategorías asociadas a la trilogía del poder: (capacidades intelectuales), querer (motivación intrínseca y extrínseca) y deber (ética personal).

Buscando un análisis más fino, cada subcategoría fue partida en otras tres subcategorías. Para cada una de las 27 subcategorías fueron diseñados cuatro reactivos, lo que dio como resultado un total de 108 reactivos que evalúan muy diversos aspectos del quehacer del supervisor.

3.6 Cronograma o Plan de Trabajo

A continuación se presenta en el siguiente cronograma las acciones a realizar, durante dos semestres, en los cuales se procedió desde el diseño y aplicación de instrumentos, el análisis y

la interpretación de la información, la elaboración del informe con los resultados obtenidos y la entrega de los resultados.

Tabla 6 Cronograma o Plan de Trabajo

Actividad	Agosto 2004	Sept. 2004	Octubre 2004	Nov. 2004	Dic. 2004	Enero 2005	Feb. 2005	Marzo 2005
Selección de la organización para la realización del proyecto. (Autorización)		•						
Selección de la muestra.		•						
Piloteo del instrumento.			•					
Resultados de la observación.			•					
Realización de ajustes al instrumento.			•					
Aplicación del instrumento a muestra seleccionada.			•					
Recogida y								

análisis de datos.			•	•				
Elaboración del Plan de Mejora					•	•		
Redacción del informe.							•	
Presentación del informe.								•

3.7 Validez lógica del proyecto

Para el diseño del proceso de evaluación se consideró el modelo planteado por Valenzuela (2003) que incluye tres fases: Planeación del proceso de evaluación, realización del proceso de evaluación y presentación de los resultados.

La evaluación de desempeño según Valenzuela (2003), es una evaluación sumaria, orientada a la toma de decisiones, objetiva y cuantitativa. En la que se incluyó un análisis cualitativo en el instrumento II: De la entrevista de los directores (véase anexo II). Se optó por el uso de los enfoques cuantitativo y cualitativo por el tipo de instrumento cuyas característica de respuestas abiertas, este enfoque facilita el proceso de interpretación y análisis de los datos.

Según Hernández, S. (2003) El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente". En este enfoque se confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Los instrumentos aplicados están diseñados bajo las categorías establecidas por la tradicional teoría de la malla gerencial de Blake y Mouton (1964, citados por Valenzuela, 2003).. A partir de estas categorías se desarrollaron sub-categorías con el propósito de lograr un

análisis más fino y en cuyo diseño se incluyeron diversas teorías sobre el comportamiento humano en las organizaciones. La definición de esta taxonomía generó reactivos orientados a evaluar cada una de las categorías. Para cada una de las 27 sub-categorías, cuatro reactivos fueron generados, dando esto un resultado total de 108 reactivos. (Valenzuela, 2003). Según Hernández, S. (et.al. 2003) “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Para tal efecto se realizó la prueba de pilotaje de los instrumentos, en los que se identificaron inconsistencias y se procedió a enfocar la redacción de la pregunta hacia los datos que requería el investigador para contestar las preguntas eje del desarrollo del proyecto de investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño se presentan de acuerdo a las siguientes variables: Habilidades orientadas a la realización de la tarea: (planeación, realización y evaluación); Habilidades orientadas a la persona del trabajador (comunicación, motivación, y equipos de trabajo); Habilidades orientadas a la persona del director y/o supervisor. (inteligencia (poder), motivación (querer) y ética (deber).

Los instrumentos fueron aplicados al 100% de supervisores y 51% de directores del Sector Escolar.

Los hallazgos registrados durante el estudio constituyen un valioso aporte al conocimiento interior de la organización, de la misma manera tiene implicaciones que se entrelazan porque contemplan aspectos medulares del aspecto administrativo y de habilidades para llevar a cabo la tarea diaria y enfrentar los problemas cotidianos con actitud de aprendizaje.

4.1 Resultados obtenidos

En primer lugar se aborda la variable que se enfoca a descubrir las habilidades orientadas a la realización de la tarea, en la cual se desglosan tres sub-variables esenciales para el trabajo administrativo: la planeación, realización y evaluación.

Se brinda especial atención a cada una de estas sub-variables, a través de las cuales se pretende profundizar en el diario hacer de los administradores, se cuestiona la realización de la planeación, realización y evaluación; ya que las tres conforman un proceso continuo que tiene la virtud de mantener vigente y enfocado el trabajo administrativo; constituyen a la vez eslabones necesarios para dar paso del aspecto ideal o planeado, al de realización, en el que se enfrentan innumerables retos derivados del contexto, de la práctica cotidiana y de limitaciones personales del administrador, para finalmente considerar a la fase de evaluación, como la oportunidad de darse cuenta y de analizar aciertos y desaciertos con el fin de no

volverlos a cometer; de asumir la postura de una organización con apertura hacia el aprendizaje permanente.

4.1.1 Variable: Habilidades orientadas a la realización de la tarea (planeación, realización y evaluación)

4.1.1.1 Planeación

Los resultados de la auto-evaluación aplicada al 100% de supervisores representados en la gráfica N° 1, muestran que la mayoría de los supervisores planea, mientras que el 5.8% declaró no realizar planeación de actividades. Por lo que se puede afirmar que la mayoría de los supervisores si lleva a cabo planeación.

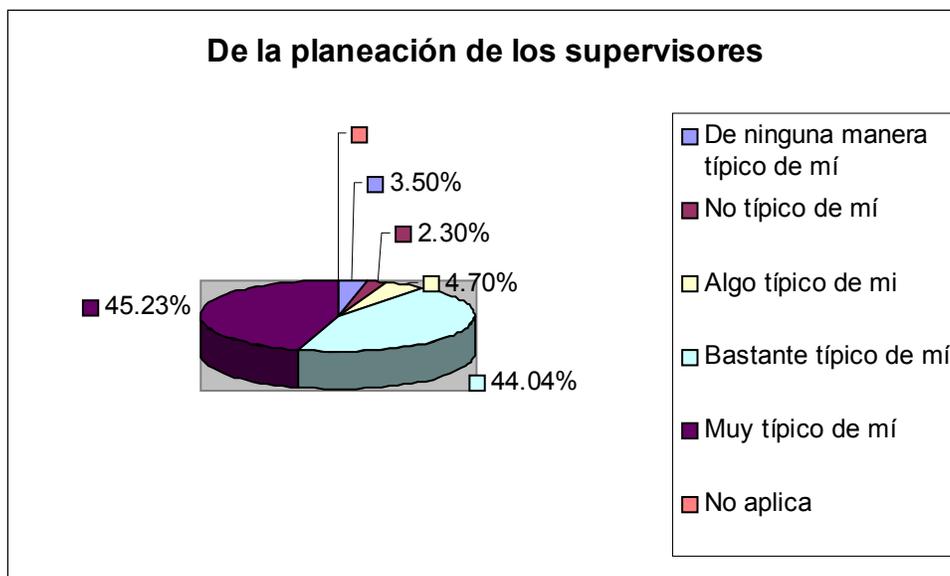


Figura 15 De la planeación de los supervisores.

En la figura 16 se encuentran representadas las opiniones del 51% de los directores del Sector Escolar, referentes a saber si el supervisor de zona, realiza o no planeación de actividades. El 42.64% de directores expresa desacuerdo, 1.47% total desacuerdo y el 55.88% afirma que el supervisor si realiza planeación.

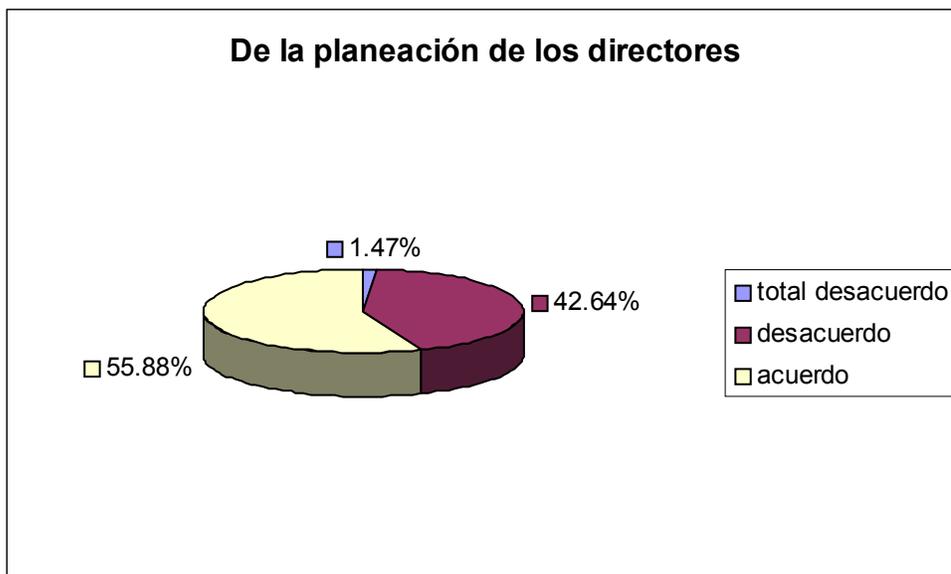


Figura 16 De la planeación de los directores.

Las respuestas de los directores del Sector Escolar en estudio, se contraponen a los resultados obtenidos en la auto-evaluación que se muestra en la figura 15, ya que el 44.11% afirma que el supervisor no lleva a cabo planeación, mientras que el 55.88% aseguran que si la realiza. Como se puede observar, la opinión de los directores se encuentra dividida, y ello muestra que los supervisores en un alto porcentaje no están planeando actividades

4.1.1.2 Realización de la tarea administrativa del supervisor

En la figura 17 se muestran las respuestas obtenidas sobre las habilidades para la realización de la tarea, en la que se contemplan: organización del personal, organización del ambiente de trabajo y delegación de actividades.



Figura 17 De la realización de la tarea de supervisión.

Como se puede ver, el 77.37% de los supervisores afirma que propician el ambiente de trabajo adecuado, organizan al personal y delegan funciones. Sin embargo el 21.42% de los supervisores afirma que la delegación de funciones y prever dificultades que puedan llegar a existir cuando una persona ocupa un cargo para el que no tiene las competencias necesarias no aplica. Lo cual indica al menos en este porcentaje el trabajo que realizan los supervisores se encuentra centralizado en una sola persona: el supervisor, es decir, en sí mismo; por otro lado, cabe considerar que el ingreso de un nuevo supervisor no contempla el reunir las competencias necesarias para el desempeño del cargo.

En la gráfica N° 4 se muestran los resultados que tienen que ver con el establecimiento de estándares de desempeño y si los supervisores definen la forma en que se va a medir dentro de la zona escolar el resultado de una tarea o actividad. Las respuestas de los directores que expresan desacuerdo es mayor que los directores que afirman estar de acuerdo.

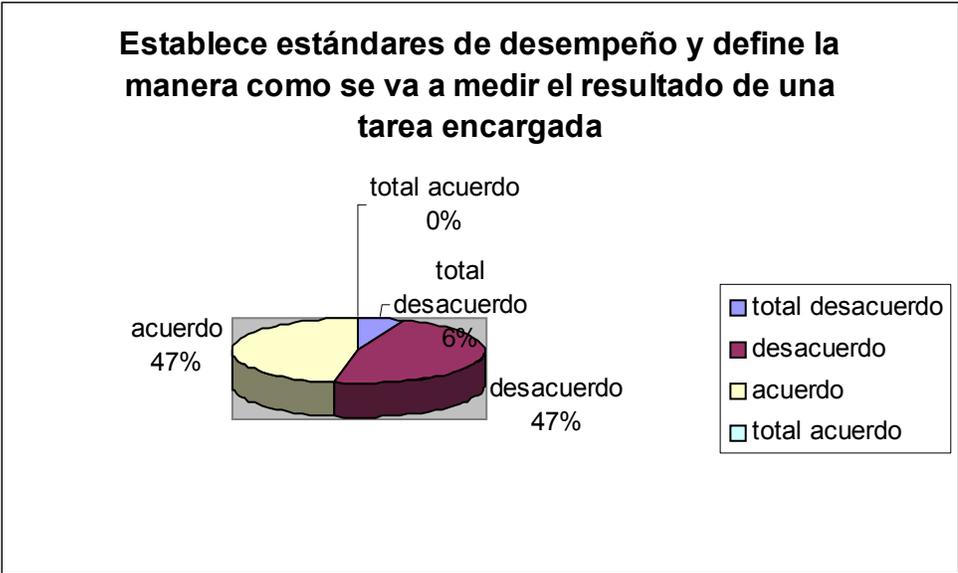


Figura 18 De los estándares de desempeño.

En el gráfico N° 5 de la realización de la tarea de supervisión relacionada con la organización del personal, organización del ambiente de trabajo y delegación de actividades; el 50% de los directores han respondido no estar de acuerdo.

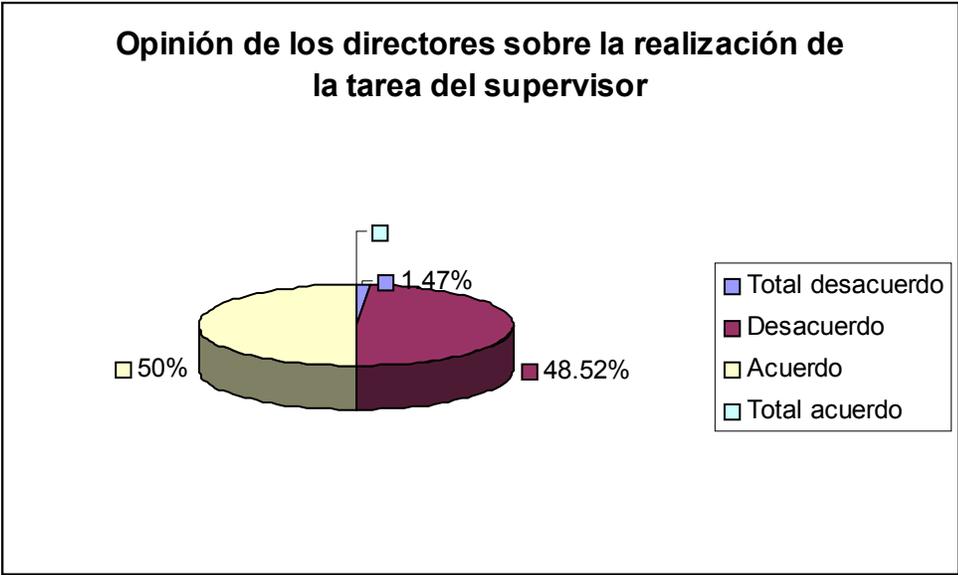


Fig. 19 De la opinión de los directores sobre la realización de la tarea del supervisor.

4.1.1.3 Evaluación

A continuación se encuentran las respuestas de los directores relacionadas con la evaluación que se realiza al interior de su zona escolar. El 44.11% afirma que los supervisores no involucran a los supervisores en los procesos de evaluación, mientras que el 55.88% señala que si se les toma en cuenta. Por lo que se puede afirmar que el porcentaje que no involucra a los directores en los procesos de planeación, el 44.11%, es muy alto.

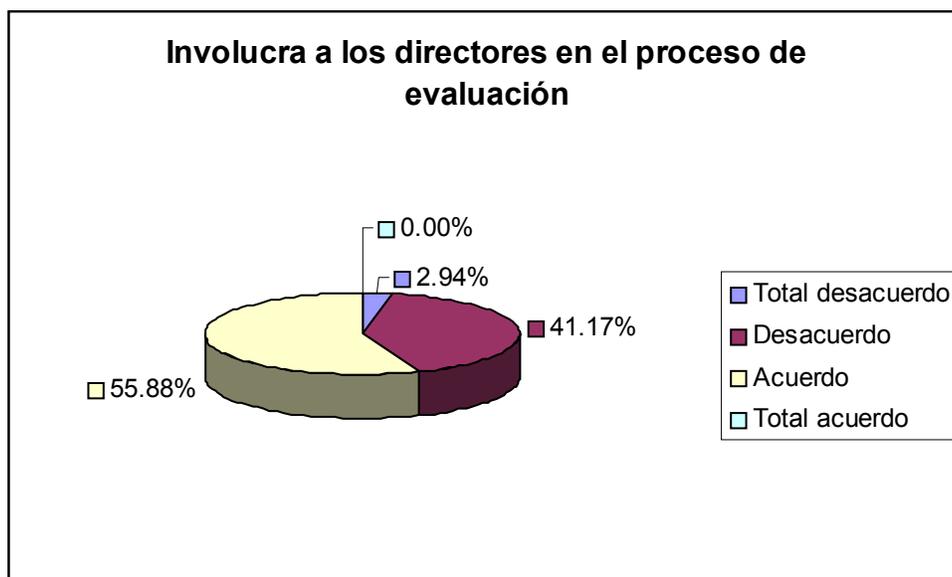


Figura 20 Involucra a los directores en el proceso de evaluación.

En la figura 14 De la evaluación de desempeño que se llevó a cabo sólo a los supervisores, en ella es posible ver que el 89.27% afirma involucrar a los directores en los procesos de evaluación; mientras que el 11.75% señala que no involucra a los directores en estos procesos.

Como se puede ver lo que opinan los supervisores difiere en gran medida de las respuestas de los directores, por lo que es posible afirmar que en el sector escolar no se está incluyendo en los procesos de evaluación a todos los directores, y que posiblemente sólo se brinde oportunidad a algunos.

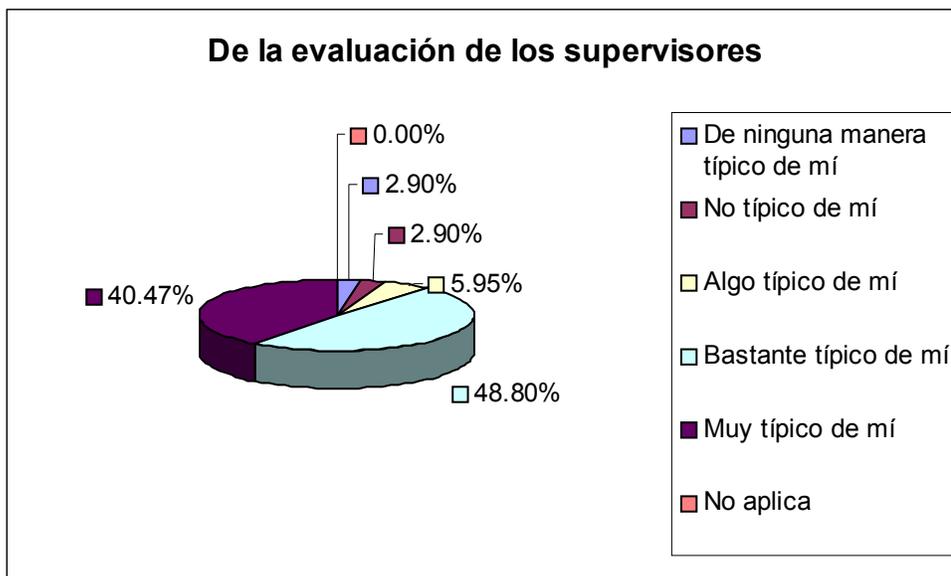


Figura 21 De la evaluación de los supervisores.

4.1.2 Variable: Habilidades orientadas a la persona del trabajador: (Comunicación, motivación y equipos de trabajo).

A continuación se muestran los resultados obtenidos en las sub-variables de: comunicación, motivación y equipos de trabajo.

4.1.2.1 Comunicación

La comunicación que se realiza al interior del sector escolar es propiciada sólo por el 58.33% de los supervisores, mientras que el 34.52% no favorece la comunicación totalmente.

En general se aprecia falta de participación del 39.29% de los supervisores en la comunicación favorable para el desarrollo del trabajo y tareas administrativas (véase figura 22).

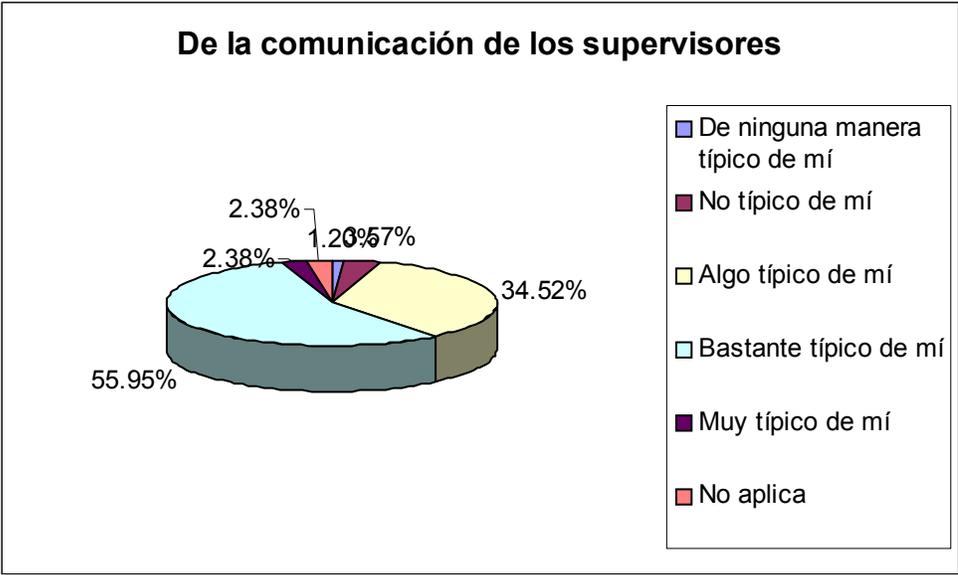


Figura 22 De la comunicación de los supervisores

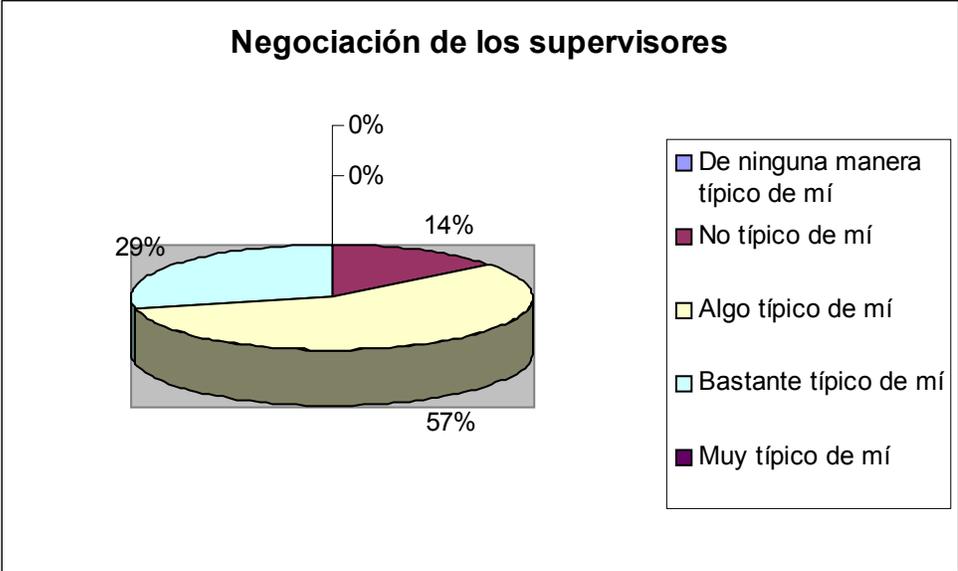


Figura 23 De las habilidades de negociación de los supervisores

Las respuestas de los supervisores dejan en claro que la mayoría, el 57.14% no contempla la negociación como indispensable para el trabajo de supervisión. Y sólo el 28.57% negocia dentro del trabajo diario.

4.1.2.2 Motivación



Figura 24 De la motivación de los supervisores

La figura 24 muestra que la motivación hacia el trabajo es favorable, ya que el 97.62% opina sentirse motivado hacia el trabajo cotidiano. Se observa que mientras los supervisores se encuentran motivados, los directores no lo están en un porcentaje significativo, 42.37%; Lo que permite afirmar que el trabajo de motivación hacia los trabajadores requiere mayor dedicación y esfuerzo personal por parte de los supervisores, jefe de sector y directores.

Se observa que el porcentaje de los directores motivados, el 57.57%, no se aleja demasiado de quienes declaran sentirse desmotivados hacia el trabajo, 42.37%. Por lo que se puede asegurar que entre los directores existen necesidades de motivación para el desempeño de la tarea directiva, mientras que los supervisores en su mayoría se encuentran motivados al realizar sus labores (véase figura 25).



Figura 25 De la motivación de los directores

4.1.2.3 Equipos de trabajo

Las respuestas obtenidas de los directores sobre el trabajo en equipo, el 67% de los directores promueve el trabajo en equipo al interior de sus escuelas, mientras que el 32.35% no lo propicia (véase figura 26).

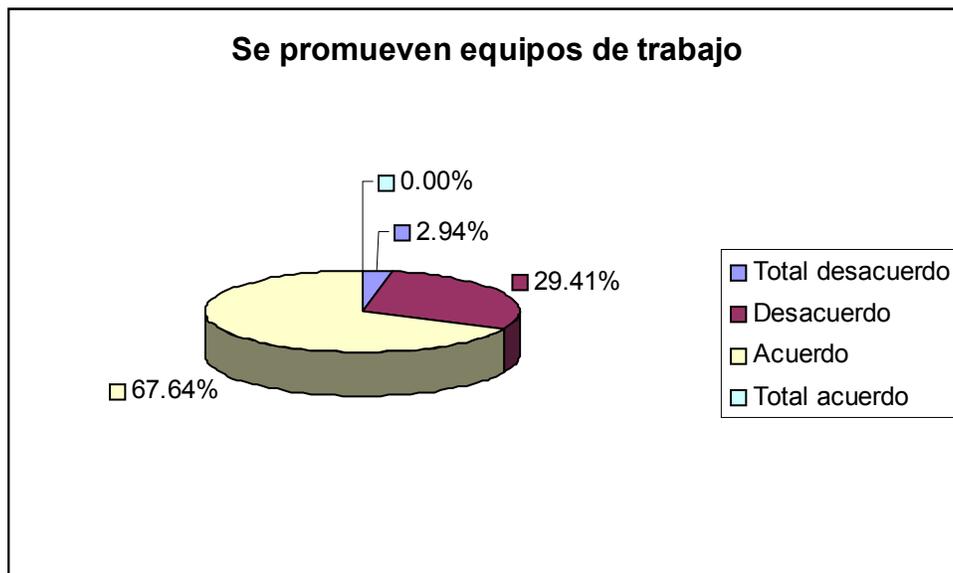


Figura 26 De los equipos de trabajo de los directores

El trabajo en equipo de acuerdo a las opiniones de los supervisores se promueve muy poco entre los supervisores, ya que tan sólo el 2.38% expresa que si se realiza, mientras que el 49.99% sólo en algunas ocasiones propicia la formación de equipos de trabajo (véase figura 27).

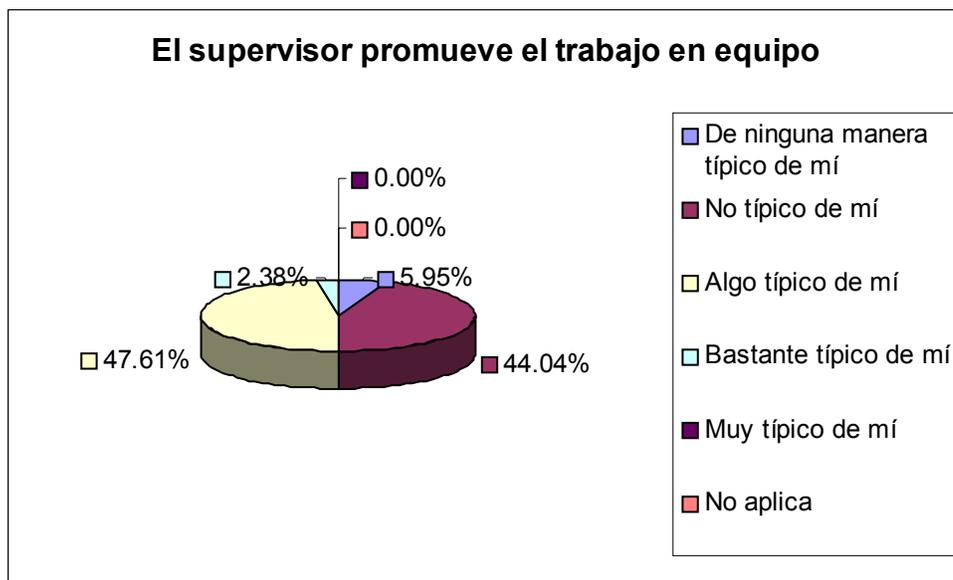


Figura 27 Del trabajo en equipo de los supervisores

A partir de las respuestas obtenidas es posible afirmar categóricamente que el trabajo en equipo no constituye una fortaleza en el trabajo que realizan los supervisores, a su vez, los directores promueven poco el trabajo en equipo.

4.1.3 Habilidades orientadas a la persona del supervisor: capacidades intelectuales, motivación y ética personal.

4.1.3.1 Capacidades intelectuales

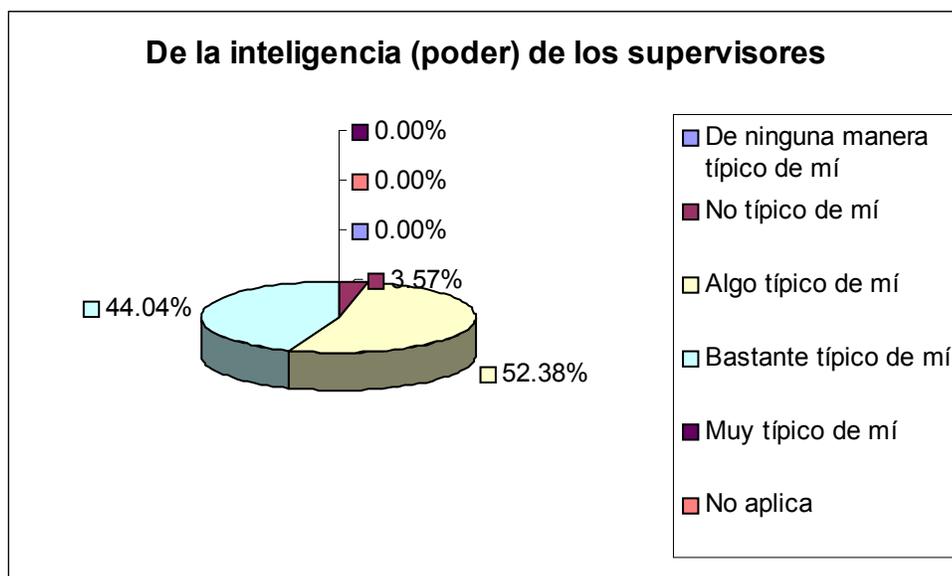


Figura 28 De la inteligencia (poder) de los supervisores

Como puede apreciarse las habilidades de los supervisores para generar soluciones creativas, pensamiento crítico y toma de decisiones se ubica por abajo del 50%, ya que el porcentaje de respuestas es de 44.04%, mientras que el 52.38% sólo en algunas ocasiones aplica estas habilidades. El 3.57% definitivamente no aplica o no las ha desarrollado en el trabajo con directores y maestros (véase figura 28).

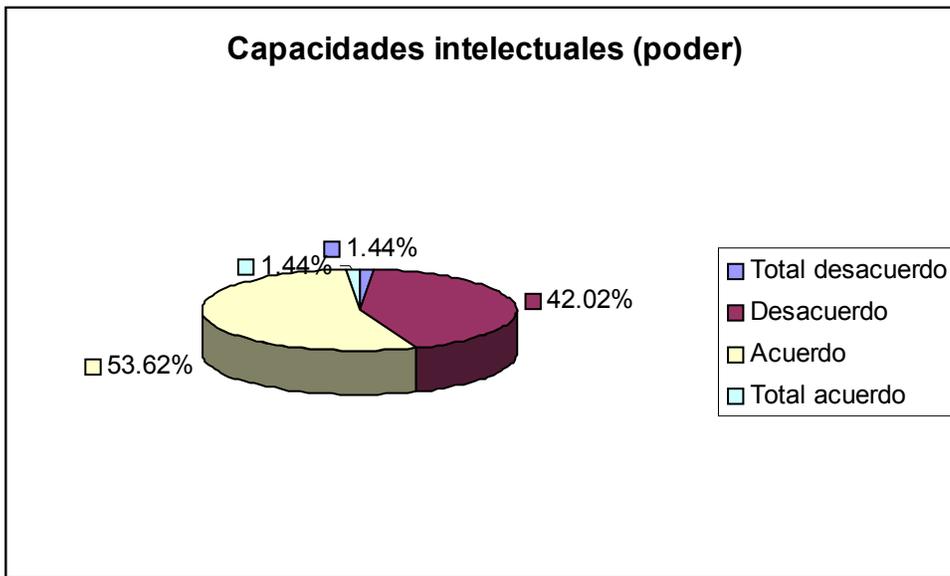


Figura 29 De las capacidades intelectuales de los directores.

Las respuestas de los directores permiten ver que el 55.06% tiene la habilidad para el manejo de problemas, mientras que al 43.46% se les dificulta dividir un problema complejo en sub-problemas más fácilmente manejables.

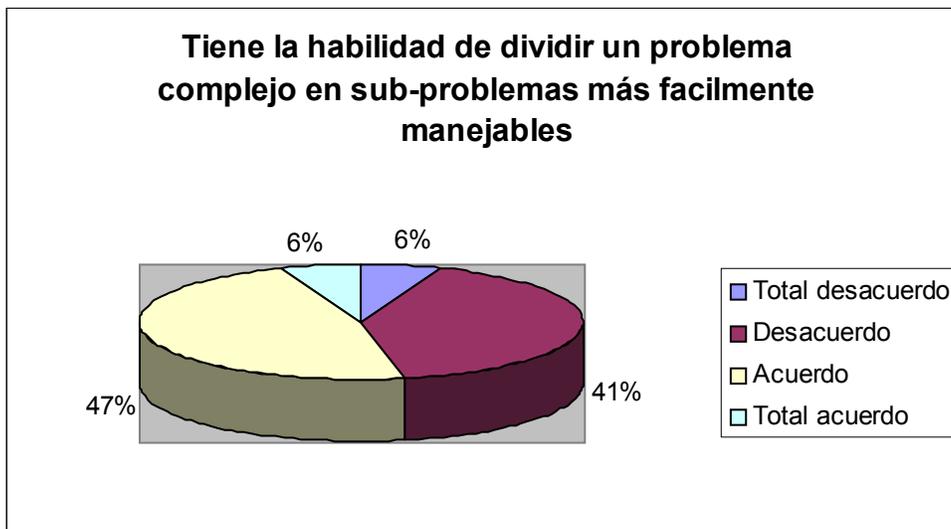


Figura 30 De las habilidades intelectuales de los directores

En lo general se afirma categóricamente que las habilidades para resolver problemas complejos, y realizar evaluaciones alternativas para la toma de decisiones se ubica como área de oportunidad para supervisores y directores del sector escolar.



Figura 31 De la motivación de los supervisores

4.1.3.2 Motivación intrínseca

La motivación intrínseca de los supervisores que contempla expectativas de éxito, valoración del trabajo y poder de autodeterminación sólo en 45.23% se encuentra ubicado positivamente, la mayoría, 54.76%, no se encuentra motivado del todo.

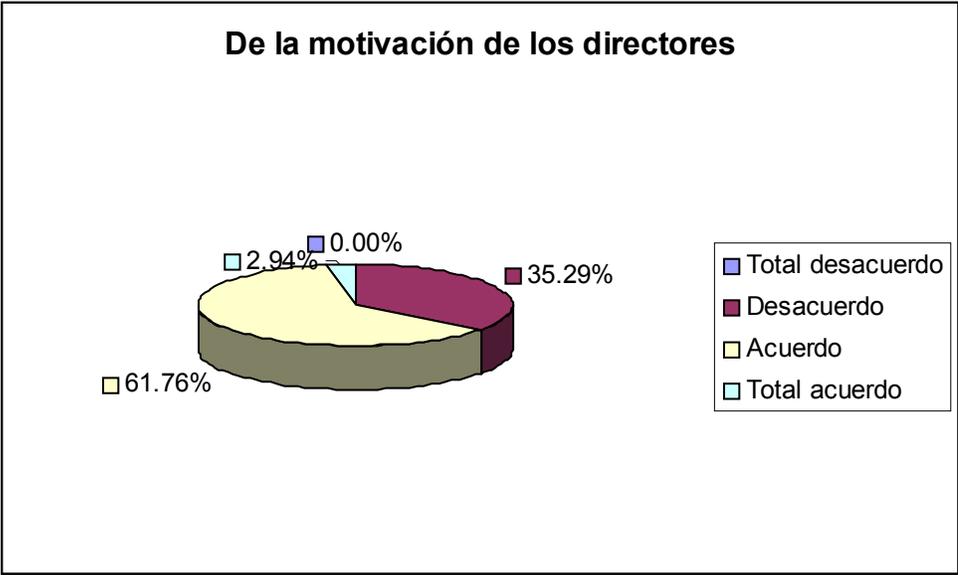


Figura 32 De la motivación de los directores

La figura 32 de la motivación de los directores muestra que la mayoría, 64.70% se encuentra motivado, el 35.29% no lo está. En general se aprecia que la motivación de los directores y supervisores requiere ser fortalecida.

4.1.3.3 Ética personal

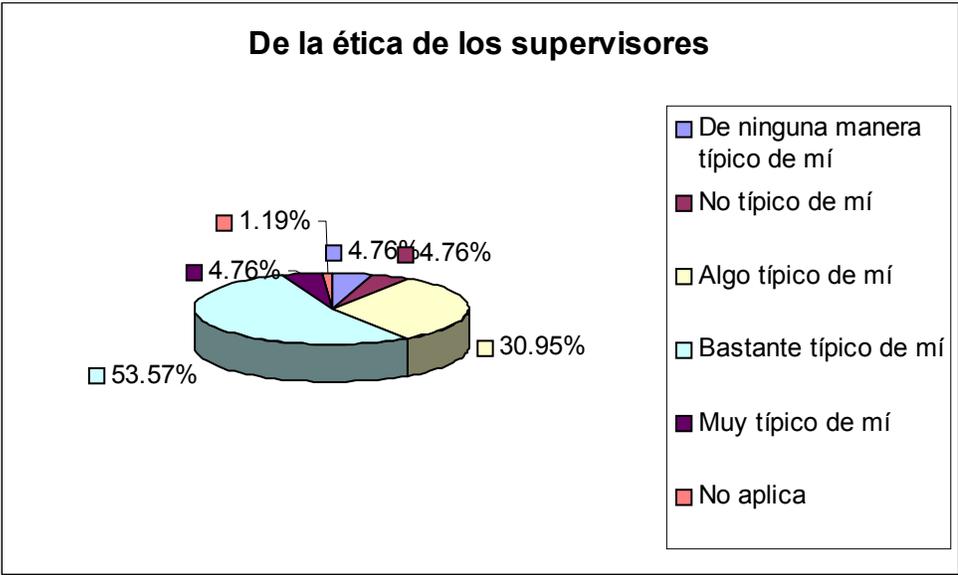


Figura 33 De la ética de los supervisores

En la figura 33 se muestran las respuestas de los supervisores relacionadas con la ética personal. El 59.52% de los supervisores mantienen principios éticos favorables, mientras que el 30.95% expresan es algo típico de mí.

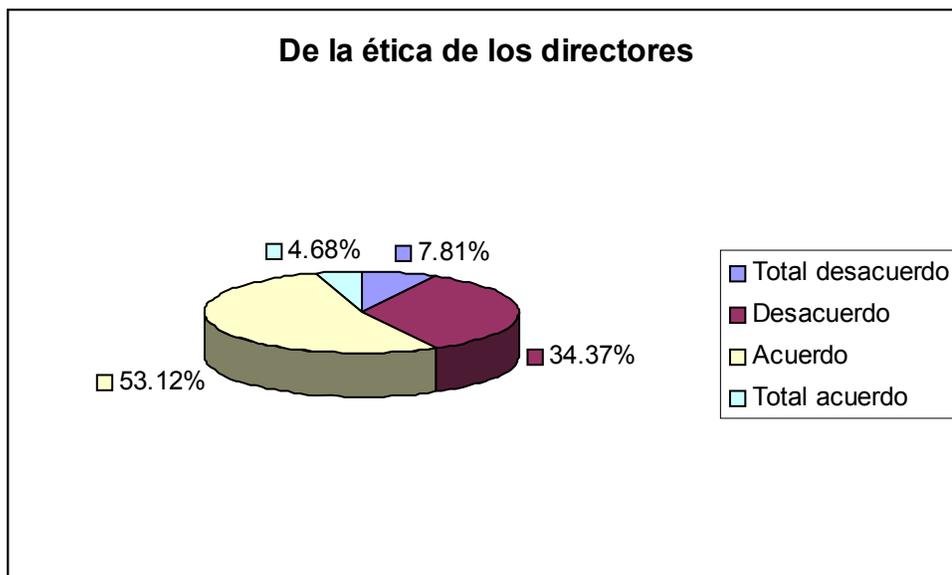


Figura 34 De la ética de los directores

Se observa que la ética que el 89.29% de los directores practica, es favorable para el trabajo. El 9.52% de los supervisores aceptó no cumplir con los acuerdos y tener conductas que indican abuso de poder. El 1.19% decidió no contestar a los cuestionamientos correspondientes a esta variable.

A continuación se muestra la opinión que ha expresado el 51% del total de la población del sector escolar, en relación a los cuestionamientos de cada variable considerada para la evaluación de desempeño.

Tabla 7 De la planeación

Planeación	1. Actividades de la labor de dirección.	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta	Tercera opción de respuesta
		<ul style="list-style-type: none"> Organizar el funcionamie 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega y llenado de 	<ul style="list-style-type: none"> Tramitar y gestionar

		nto de la escuela y de participación de padres de familia.	documentos a la supervisión.	documentos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto educativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de órgano colegiado.
		<ul style="list-style-type: none"> • Llenado y entrega de documentos oficiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a reuniones de órgano colegiado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de documentos a la supervisión.
		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con lo administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer recorrido a las aulas y verificar el cumplimiento de tareas por los niños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la planeación.
		<ul style="list-style-type: none"> • Planeación anual de actividades de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto educativo de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas bimestrales a los grupos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de gestoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con padres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con padres de familia.
		<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a lo planeado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control del seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección.
		<ul style="list-style-type: none"> • Visitas al aula, para apoyar con sugerencias a los alumnos y maestros como refuerzo a los contenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación del trabajo del maestro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llenar documentación.
		<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la planeación docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de cuadernos de los niños.
		<ul style="list-style-type: none"> • Datos estadísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de material 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación anual

			didáctico.	
		<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de fin de curso 	<ul style="list-style-type: none"> • Recabar evidencias de las acciones realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control de la documentación de los alumnos.
	2. Actividades que más disfruta realizar como director.	Primera opción de respuesta.	Segunda opción de respuesta.	Tercera opción de respuesta.
		<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas entre docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La participación en actividades escolares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo entre personal y alumnos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Relacionarse con alumnos y comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo entre compañeros y alumnos. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los documentos recibidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a las reuniones de órgano colegiado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con padres de familia.
		<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de reconocimientos a niños y padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener el edificio escolar en buenas condiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar las buenas relaciones entre maestros y alumnos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Que todos los compañeros cumplan con sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar para que la escuela esté presentable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener pláticas con los padres de familia.
		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con lo administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar eventos con los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con padres de familia.

		<ul style="list-style-type: none"> Organización de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades en conjunto con el Comité de padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo técnico pedagógico a los docentes.
		<ul style="list-style-type: none"> Llenado de datos estadísticos 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar las reuniones de órgano colegiado en la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizar actividades con los alumnos.
		<ul style="list-style-type: none"> Trabajar en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Reunión con padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> Compartir experiencias.
		<ul style="list-style-type: none"> Atender a las necesidades educativas dentro y fuera de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Que los maestros confíen en mí y tengan confianza de preguntarme sobre lo que desconocen. 	<ul style="list-style-type: none"> Concienciar a los padres de familia sobre la responsabilidad y compromiso.
		<ul style="list-style-type: none"> Reuniones con los padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar eventos culturales. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar las actividades.
		<ul style="list-style-type: none"> Compartir las experiencias con los demás compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> El trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones con padres de familia
		<ul style="list-style-type: none"> Atención a padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuidar el bienestar y aprovechamiento escolar de los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar a mis compañeros.
		<ul style="list-style-type: none"> Platicar con los alumnos 		
		<ul style="list-style-type: none"> Organizar las actividades de alumnos y maestros. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover actividades de mejoramiento para la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> Tramitar beneficios para la comunidad escolar.

		<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir experiencias y gestión de apoyos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Observar el avance positivo de las acciones planeadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser puntual en la entrega de documentos oficiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender y dar solución a la problemática de la esc.

Las siguientes respuestas corresponden a la variable de realización, que tiene que ver directamente con las acciones que realizan los directores al desempeñar la función directiva.

Tabla 8 De la realización

	3. Acciones desagradables de ser director.	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta.	Tercera opción de respuesta.
		<ul style="list-style-type: none"> • Invertir tiempo extra y no tener reconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar en forma personal todos los problemas de la escuela.
		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tiempo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Tener el edificio en malas condiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar tarde al plantel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar malas notas a niños y maestros.
		<ul style="list-style-type: none"> • La falta de responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • No lograr las metas propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llenar documentos ajenos a la educación.
		<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a talleres después o fuera del horario de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones para concienciar a padres de familia o pedirles apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser director comisionado.
		<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiones en la presidencia municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de documentos a USAED

		<ul style="list-style-type: none"> Asistir frecuentemente a reuniones de directores. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar a programas como ver bien, cruz roja con los lápices. 	<ul style="list-style-type: none"> Concienciar a padres de familia para que apoyen a sus hijos en la escuela.
		<ul style="list-style-type: none"> Que siempre encuentro algunos padres de familia que no cumplen con sus obligaciones pero si exigen sus derechos. 	<ul style="list-style-type: none"> Que en el órgano colegiado siempre hay un integrante que quiere hacerse notar negativamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Que por lo general como directores nos responsabilizar de lo que sucede en el c. de trabajo.
		<ul style="list-style-type: none"> Exceso de documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> La inasistencia al trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento al trabajo
		<ul style="list-style-type: none"> Resolver todos los problemas de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> El llenado de documentos de un día para otro. 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> No poder solucionar algunos asuntos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ser irresponsable. 	<ul style="list-style-type: none"> Ser una persona incapaz.
		<ul style="list-style-type: none"> Dar información que afecta a los implicados. 	<ul style="list-style-type: none"> Ser quien tenga que hacer reuniones cuando no se cumple. 	<ul style="list-style-type: none"> Salir de la escuela en horario de clases.
		<ul style="list-style-type: none"> Encontrar poca participación en el quehacer educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Abandonar las actividades de mi escuela por atender otras de dependencias ajenas. 	<ul style="list-style-type: none"> La carga administrativa que otras dependencias nos dan.
	4. Aspectos esenciales para realizar una tarea directiva.	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta.	Tercera opción de respuesta.
		<ul style="list-style-type: none"> Puntualidad 	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones humanas 	<ul style="list-style-type: none"> Visión a futuro.
		<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Equidad
		<ul style="list-style-type: none"> Ser 	<ul style="list-style-type: none"> Buen dirigente 	<ul style="list-style-type: none"> Amable y

		responsable		respetuoso.
		<ul style="list-style-type: none"> • cumplir 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener apoyo de los padres de familia.
		<ul style="list-style-type: none"> • Disposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo disponible.
		<ul style="list-style-type: none"> • Democracia 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto
		<ul style="list-style-type: none"> • Preparación 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad
		<ul style="list-style-type: none"> • Informar a los maestros sobre los documentos requeridos por la supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llenado de documentos para entregar a la supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la escuela.
		<ul style="list-style-type: none"> • Ser buen líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en lo técnico pedagógico a maestros y alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser justos en las acciones a realizar con maestros, alumnos y padres de familia.
		<ul style="list-style-type: none"> • Tener comunicación con el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar en cuenta la participación de padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega puntual de documentos a supervisión.
		<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de palabra.
		<ul style="list-style-type: none"> • La disposición para resolver los problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia que se va adquiriendo 	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad para el trabajo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la escuela 	<ul style="list-style-type: none"> • Información a maestros y padres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener el perfil.

Se muestra a continuación la información de la variable: Evaluación

Tabla 9 De la evaluación

	5. Aspectos que toma en cuenta para evaluar a	Primera opción de respuesta.	Segunda opción de respuesta.	Tercera opción de respuesta.
--	---	------------------------------	------------------------------	------------------------------

	los docentes.			
		<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de contenidos educativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad
		<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance
		<ul style="list-style-type: none"> • participación 	<ul style="list-style-type: none"> • puntualidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento con la entrega a padres de familia.
		<ul style="list-style-type: none"> • desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración en la conservación del edificio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad
		<ul style="list-style-type: none"> • Planeación 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del tiempo efectivo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Observación de la práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de apoyo
		<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño frente al grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de evaluación de los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad
			<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de evidencias de temas abordados 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento y responsabilidad en su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación
		<ul style="list-style-type: none"> • Preparación 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño profesional 	
	6. Motivos para evaluar a los docentes	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta	Tercera opción de respuesta
		<ul style="list-style-type: none"> • Elevar autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Su función como educador.
		<ul style="list-style-type: none"> • Para ver el avance en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Retro-alimentar 	<ul style="list-style-type: none"> • Su forma de comportarse
		<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el trabajo del maestro 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver el aprovechamiento del alumno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilice materiales de apoyo
		<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad y asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Que los maestros 	

			cuenten con su planeación.	
		<ul style="list-style-type: none"> • Para buscar estrategias o apoyos didácticos que les permita incrementar su nivel de enseñanza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enterarme de las necesidades educativas que no dominan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para ver resultados y detectar problemas.
		<ul style="list-style-type: none"> • Analizar su desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • .Ver el cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el avance del aprovechamiento escolar.
		<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el aprovechamiento del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si están trabajando de acuerdo a lo planeado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la realidad educativa de la escuela
		<ul style="list-style-type: none"> • Verificar aplicación del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Observar que los docentes tengan el plan de acuerdo al plan y programa de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para fijar nuevos objetivos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Para saber lo que están realizando 		<ul style="list-style-type: none"> • Saber el avance de los contenidos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el avance del proyecto escolar. 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar 		

La siguiente información muestra los resultados obtenidos en la variable de comunicación.

Tabla 10 De la comunicación

	7. Formas de dar a conocer información a los docentes	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta	Tercera opción de respuesta
		<ul style="list-style-type: none"> • Verbal 	<ul style="list-style-type: none"> • escrito 	<ul style="list-style-type: none"> • Por algunos compañeros
		<ul style="list-style-type: none"> • Por medio 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de 	<ul style="list-style-type: none"> • Escrita

		de oficios	órgano colegiado	
		<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de órgano colegiado 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a la supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> • En el recreo en forma escrita u oral.
			<ul style="list-style-type: none"> • a la salida (oral) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones
			<ul style="list-style-type: none"> • Directa a los salones cuando la información es breve. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oral y escrita.
			<ul style="list-style-type: none"> • oficios 	
			<ul style="list-style-type: none"> • individualmente 	
			<ul style="list-style-type: none"> • oral y escrita 	
			<ul style="list-style-type: none"> • periódico 	
	8. Impedimentos típicos de la escuela que impiden que la comunicación se dé satisfactoriamente.	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta	Tercera opción de respuesta
		<ul style="list-style-type: none"> • No existe impedimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de trabajo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Olvido 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • La forma de trabajar de cada maestro.
		<ul style="list-style-type: none"> • Apatía 	<ul style="list-style-type: none"> • División de grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privilegios entre director por algunos docentes.
		<ul style="list-style-type: none"> • Poco interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de armonía 	<ul style="list-style-type: none"> • No se pone atención de la información
		<ul style="list-style-type: none"> • Mala organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Irresponsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte.
		<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • distancia 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tiempo para dar la 	<ul style="list-style-type: none"> • El olvido 	

		información de manera adecuada		
		<ul style="list-style-type: none"> • Displicencia del docente 		

Se muestra en el siguiente cuadro la información obtenida de la variable de motivación extrínseca, es decir, la motivación que los directores ponen en práctica para propiciar en los docentes un mejor desempeño.

Tabla 11 de la Motivación extrínseca.

9. Estrategias para motivar a los docentes	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta	Tercera opción de respuesta
	<ul style="list-style-type: none"> • Tener gran disponibilidad en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Paciencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar el trabajo que realiza en el aula 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento en forma verbal 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento en forma verbal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizarme 	<ul style="list-style-type: none"> • cumplir
	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas 	<ul style="list-style-type: none"> • En reuniones con padres de familia comentar los buenos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Encausarlo a continuar con sus buenas acciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Estar en constante comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darles la suficiente confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudarles si tienen un problema en el grupo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Valorando el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciar sobre la responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Salones adecuados para el trabajo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en el trabajo diario 	<ul style="list-style-type: none"> • Material completo para colaborar 	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad
	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciar sobre sus obligaciones o 	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrarse todo el personal en las

		responsabilidad es apoyándonos.		actividades.
		<ul style="list-style-type: none"> Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> Libertad 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener buena comunicación
		<ul style="list-style-type: none"> Trato equitativo 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando hay un problema con algún docente no evidenciarlo, esperar a tratarlo personalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar apoyo
		<ul style="list-style-type: none"> Amabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> Disposición
		<ul style="list-style-type: none"> verbalmente y en grupo 	<ul style="list-style-type: none"> en reunión de consejo técnico 	<ul style="list-style-type: none"> en eventos socioculturales
		<ul style="list-style-type: none"> Tolerancia 	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar el trabajo realizado para mejorarlo. 	
		<ul style="list-style-type: none"> confianza 	<ul style="list-style-type: none"> comunicación 	
		<ul style="list-style-type: none"> Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> tolerancia 	
	10. Formas de mantenerse motivado en las funciones de dirección.	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta	Tercera opción de respuesta
		<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Paciencia 	<ul style="list-style-type: none"> Buena relación con padres de familia
		<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizarme 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Las buenas acciones de los docentes y estímulos de la supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> La forma de apoyo a docentes 	<ul style="list-style-type: none"> La forma de apoyo a niños y padres de familia
		<ul style="list-style-type: none"> Ver que hay cambios progresivos en la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo de padres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperación de los alumnos
		<ul style="list-style-type: none"> Aprendo de lo administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> Recibo reconocimientos y constancias 	<ul style="list-style-type: none"> Sentirme apoyado por la comunidad educativa.
		<ul style="list-style-type: none"> Palabras de aliento de la 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimientos por escrito 	<ul style="list-style-type: none"> Paciencia

		supervisión		
		<ul style="list-style-type: none"> El poder dirigir a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizar alguna actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer e interesarme en la resolución de la problemática de mi escuela.
		<ul style="list-style-type: none"> Que me tengan confianza 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación con otros directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Que cuento siempre con el apoyo de los compañeros.
		<ul style="list-style-type: none"> Estar constantemente actualizado 	<ul style="list-style-type: none"> Tenerle amor a mi trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Aceptar cumplir mis responsabilidades.
		<ul style="list-style-type: none"> Participación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo de los padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados obtenidos.
		<ul style="list-style-type: none"> Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> Que haya apoyo en los problemas que puedan surgir
		<ul style="list-style-type: none"> Lecturas de libros 	<ul style="list-style-type: none"> Participando en algo productivo 	<ul style="list-style-type: none"> Realizando obras en beneficio del plantel.
		<ul style="list-style-type: none"> La satisfacción de cumplir con mi trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> El funcionamiento de la escuela 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener en condiciones las instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Que me respeten 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar acciones para elevar la calidad educativa de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Actualización permanente 	<ul style="list-style-type: none"> Respeto 	<ul style="list-style-type: none">

Se muestran a continuación las respuestas obtenidas en la variable: equipos de trabajo, según las opiniones de los directores del sector escolar.

Tabla 12 De los Equipos de trabajo.

	11. Formas de fomentar	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta	Tercera opción de respuesta
--	------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

	el trabajo en equipo.			
		<ul style="list-style-type: none"> • Respetar opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a acuerdos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir sugerencias para el trabajo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con padres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con la comunidad.
		<ul style="list-style-type: none"> • Realizando una buena planeación de actividades del ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unificar criterios 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar compromisos
		<ul style="list-style-type: none"> • Reunirse en los ratos de descanso y llegar a resolver problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenerlos informados 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los compañeros en su labor educativa.
			<ul style="list-style-type: none"> • Tomar en cuenta las opiniones de los compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a acuerdos sin imponer ni ordenar.
		<ul style="list-style-type: none"> • Participación de todos. 	<ul style="list-style-type: none"> • respeto 	<ul style="list-style-type: none"> • decisiones en equipo
		<ul style="list-style-type: none"> • Repartir el trabajo de actividades a desarrollar en la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Designar tarea o trabajos a los padres de familia en las tareas de sus hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo encuentros deportivos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Validar los acuerdos de todos y concluir entre todos sobre lo que nos sea más conveniente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones a realizar deben ser igual para todos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar derechos y obligaciones de manera general.
		<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en órgano colegiado 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pláticas.
		<ul style="list-style-type: none"> • Organizar las diferentes comisiones en la escuela 	<ul style="list-style-type: none"> • Comentar ventajas del trabajo por equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un tema en equipo

		<ul style="list-style-type: none"> Comunicación constante 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad para compartir conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aceptación de las diferentes personalidades y actitudes.
		<ul style="list-style-type: none"> Por ciclos 	<ul style="list-style-type: none"> Por afinidad 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades donde participen todos. 	<ul style="list-style-type: none"> Con todos los maestros y alumnos realizar campañas de limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar competencias deportivas.
		<ul style="list-style-type: none"> Asignar tareas a cada maestro. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfatizar en el apoyo de los padres de familia en la tarea educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar competencias deportivas e intelectuales.
		<ul style="list-style-type: none"> Asignar comisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en colegiado. 	<ul style="list-style-type: none">
	12. Estrategias para mantener un clima de cordialidad en la escuela.	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta	Tercera opción de respuesta
		<ul style="list-style-type: none"> Respeto y cordialidad entre maestros, alumnos y padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> Solidaridad ante todos los problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Considerar la participación de todos en los acuerdos para realizar determinadas acciones.
		<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> Relación con padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación con la comunidad.
		<ul style="list-style-type: none"> Ser amable 	<ul style="list-style-type: none"> Ser flexible 	<ul style="list-style-type: none"> Aceptar recomendaciones.
		<ul style="list-style-type: none"> Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Equidad 	<ul style="list-style-type: none"> Respeto y tolerancia
		<ul style="list-style-type: none"> Fomentar los valores universales. 	<ul style="list-style-type: none"> Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad
		<ul style="list-style-type: none"> Salud 	<ul style="list-style-type: none"> democracia 	<ul style="list-style-type: none">

		<ul style="list-style-type: none"> • Trato igual a todos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al mejoramiento de las relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación
		<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Felicitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecimiento
		<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar los valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia de las buenas relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Darle lugar a cada ámbito educativo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Condensar la problemática de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver en colegiado los problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación para la realización del trabajo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Tener a los alumnos en constante actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer errores y virtudes.
		<ul style="list-style-type: none"> • Las buenas relaciones humanas 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación directa. 	

Tabla 13 De la inteligencia (poder)

	13. Acciones esenciales para resolver problemas de la escuela.	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta	Tercera opción de respuesta
		<ul style="list-style-type: none"> • Pedir opiniones a los afectados 	<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad ante todos los problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar responsabilidades
		<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a acuerdos justos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar con imparcialidad.
		<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el problema 	<ul style="list-style-type: none"> • Acción
		<ul style="list-style-type: none"> • Platicar con los docentes y considerar sus opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser atento y saber escuchar a los compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolverlos en grupo
		<ul style="list-style-type: none"> • Analizarlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comentarle al supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia

		<ul style="list-style-type: none"> Investigación del problema. 	<ul style="list-style-type: none"> Reunión con los involucrados 	<ul style="list-style-type: none"> Decisión en colegiado.
		<ul style="list-style-type: none"> Dialogar 	<ul style="list-style-type: none"> tolerancia 	<ul style="list-style-type: none"> respeto
		<ul style="list-style-type: none"> conocer el problema y darlo a conocer a los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar estrategias de solución 	<ul style="list-style-type: none"> Ponerlas en práctica.
		<ul style="list-style-type: none"> Ser líder 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogar y manejar el problema sin afectar a ninguna de las partes. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del problema. 	<ul style="list-style-type: none"> Prudencia al tomar decisiones. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Paciencia 	<ul style="list-style-type: none"> Imparcialidad 	
		<ul style="list-style-type: none"> Ver las causas del problema 	<ul style="list-style-type: none"> Reunirse en órgano colegiado y buscar una solución. 	
			<ul style="list-style-type: none"> Análisis del problema. 	<ul style="list-style-type: none">
	14. Acciones previas a la toma de decisiones.	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta	Tercera opción de respuesta
		<ul style="list-style-type: none"> Pensar 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexionar 	<ul style="list-style-type: none"> Consensar
		<ul style="list-style-type: none"> ver el problema que se presenta. 	<ul style="list-style-type: none"> Cómo se desarrolló el problema 	<ul style="list-style-type: none"> Sacar conclusiones.
		<ul style="list-style-type: none"> Conocer el problema a fondo 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar 	<ul style="list-style-type: none"> Tomar en cuenta opiniones de los demás.
		<ul style="list-style-type: none"> Decirle al supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> Esperar a la obtención de buenos resultados.
		<ul style="list-style-type: none"> Investigar 	<ul style="list-style-type: none"> participar 	<ul style="list-style-type: none"> Paciencia.
		<ul style="list-style-type: none"> Si es urgente 	<ul style="list-style-type: none"> Si no es 	<ul style="list-style-type: none"> Tomar en

		lo tomo y analizo en qué beneficia.	urgente se comenta y consensa.	cuenta otros puntos de vista.
		<ul style="list-style-type: none"> Analizar 	<ul style="list-style-type: none"> La veracidad 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Analizar y reflexionar sobre los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Exponerla y realizarla. 	<ul style="list-style-type: none"> Escuchar otras opiniones.
		<ul style="list-style-type: none"> Un análisis crítico y verídico 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexión 	<ul style="list-style-type: none"> Qué otro problema puede surgir.
		<ul style="list-style-type: none"> La problemática 	<ul style="list-style-type: none"> No afectar a nadie. 	<ul style="list-style-type: none"> No dejarse llevar por nadie.
		<ul style="list-style-type: none"> Saber o conocer el problema 	<ul style="list-style-type: none"> Estar seguro 	
		<ul style="list-style-type: none"> Escuchar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> Qué resuelvo con una decisión tomada 	
		<ul style="list-style-type: none"> La situación que se presenta. 	<ul style="list-style-type: none"> Tomar en cuenta a los demás. 	
		<ul style="list-style-type: none"> La información veraz 		

Resultados obtenidos de la variable: Motivación (intrínseca), entendida ésta como la capacidad de la persona del director para mantenerse dispuesto a aportar lo mejor de sí mismo en las labores diarias de dirección.

Tabla 14 De la motivación intrínseca

	15. Factores esenciales que ayudan a que el trabajo directivo sea eficiente.	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta	Tercera opción de respuesta
		<ul style="list-style-type: none"> Un ambiente de 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Actuar

		trabajo favorable		siempre con responsabilidad.
		<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones acertadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la entrega de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad con los alumnos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser honesto.
		<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración de los padres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar oportunamente a las autoridades superiores.
		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con maestros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de maestros
		<ul style="list-style-type: none"> • tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • comunicación
		<ul style="list-style-type: none"> • Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> • libertad 	<ul style="list-style-type: none"> • confianza
		<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de los docentes y actitud a participar con gusto 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer y aceptar errores cometidos y así corregirlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés de los alumnos y la buena organización de todos los integrantes.
		<ul style="list-style-type: none"> • Armonía 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • planificación
		<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de los compañeros 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación
		<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad
	16. Factores que propician que el desempeño directivo sea ineficiente.	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta	Tercera opción de respuesta
		<ul style="list-style-type: none"> • Ser un director comisionado 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de respeto 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de tolerancia
		<ul style="list-style-type: none"> • Ser incumplido 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • La inexperiencia.
		<ul style="list-style-type: none"> • Incomunicación con los docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo de padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llenado de mucha documentación
		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento de la documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser director comisionado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de valores.
		<ul style="list-style-type: none"> • Olvido 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de 	<ul style="list-style-type: none"> • No leer

			medio de transporte	algunos documentos.
		<ul style="list-style-type: none"> Falta de apoyo de padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de apoyo de compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> Las condiciones materiales de la institución.
		<ul style="list-style-type: none"> Mala actitud de los docentes. No disposición al trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Divisionismo y malas relaciones humanas. 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Exceso de carga administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de apoyo de padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de experiencia 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Tanto papeleo y documentación 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas espontáneos 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Reuniones al mismo tiempo en dos zonas. 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Falta de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
		El trabajo aislado o individual.	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">

Tabla 15 De la Ética personal.

17. Alternativas para mejorar el desempeño de la función directiva.	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta	Tercera opción de respuesta
	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de actualización 	<ul style="list-style-type: none"> Generar ambiente agradable con el personal sin dar privilegios. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejor apoyo a los que somos encargados de escuela.
	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> Procurar ser mejor cada día 	<ul style="list-style-type: none"> Buena relación entre padres de familia, maestros, alumnos y dir.

		<ul style="list-style-type: none"> Taller para directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Que los compañeros tomen con seriedad y responsabilidad los acuerdos y compromisos. 	<ul style="list-style-type: none"> Práctica de los valores.
		<ul style="list-style-type: none"> Actualización 	<ul style="list-style-type: none"> Asignación de un maestro de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer a los compañeros el conocimiento.
		<ul style="list-style-type: none"> Asesorías para el llenado de documentación 	<ul style="list-style-type: none"> Dar ejemplos del llenado de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación.
		<ul style="list-style-type: none"> Talleres de superación personal 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos didácticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo de personal
		<ul style="list-style-type: none"> Leer toda la documentación que se proporciona y analizarla. 	<ul style="list-style-type: none"> Preguntar cuando sea necesario 	<ul style="list-style-type: none"> Comprarme un auto.
		<ul style="list-style-type: none"> Mayor información sobre el llenado de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar las relaciones humanas. 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Que no haya tanta carga de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo de padres 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Mayor apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar en equipo 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Planear reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar colectivamente con los compañeros 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Que nos liberen del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Mayor y mejor información 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none"> Uso de la tecnología Computadora. 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
	18. Valores primordiales para el desempeño efectivo de	Primera opción de respuesta	Segunda opción de respuesta	Tercera opción de respuesta

	la labor directiva			
		• Comunicación	• Tolerancia	• Respeto
		• Equidad	• Comunicación	• Amabilidad
		• Respeto	• Responsabilidad	• Tolerancia
		• Puntualidad	• Tiempo	• Valorar a compañeros en su labor.
		• Responsabilidad	• Honradez	• Asistencia y puntualidad.
		• Justicia	• Respeto	• Honradez
		• Tolerancia	• Disponibilidad	• Comunicación
		•	• Confianza	• Humildad
		•	• Amor	• Responsabilidad
		•	• Libertad	• Cumplimiento
		•	• Participación	• Libertad
		•		• Humildad

4.2 Análisis de resultados

La evaluación de desempeño realizada en el sector educativo, se enfocó hacia los trabajadores que fungen ya sea como administrador de sector, zona escolar o director de escuela primaria.

Los resultados obtenidos han permitido identificar problemas de aprendizaje en la organización, que subyacen a los modos de proceder y de toma de decisiones de los involucrados, de las formas de comunicarse y relacionarse para promover el trabajo cotidiano, en la manera de evaluar o no evaluar los procesos hacia el interior del sector, la zona o la escuela en que laboran.

La ausencia de auto-análisis organizacional entendido éste como la reflexión colegiada enfocada hacia la problemática colectiva e individual como sector educativo, se refleja en la ausencia de estrategias a corto, mediano y largo plazo para enfrentar los problemas de cada ciclo escolar.

El análisis de resultados se presenta de acuerdo a las variables y sub-variables que guiaron el proceso de investigación. En primer lugar se aborda la variable que enfoca la esencia del trabajo administrativo: planeación, realización y evaluación. La segunda variable busca encontrar las habilidades del trabajador para comunicarse de manera eficaz, la intervención cotidiana en el área de motivación y promoción del trabajo en equipo; y por último la variable que averigua las habilidades personales del trabajador para enfrentar los problemas de la organización, la capacidad de auto-motivarse y responder con ética ante las diversas situaciones que enfrenta, la responsabilidad personal, el respeto al trabajador, en suma, la intervención íntegra que demuestra el administrador al encarar la carga diaria de trabajo.

4.2.1 Análisis de resultados en las habilidades orientadas a la realización de la tarea.

4.2.1.1 Planeación

Los resultados obtenidos sobre la sub-variable de planeación denotan que los administradores del Sector Escolar realizan planeación sólo en un 55.88%, ¿qué pasa con el porcentaje restante? Si no realiza planeación de actividades, ¿de qué forma podría anticipar posibles dificultades, imprevistos y posibilidades de responder ante un nuevo reto o problemática que atravesase el sector? El 44.12% de los administradores del sector dejan al descubierto que se encuentran abiertos a una cultura de improvisación, en la que solamente se vive al día en espera de los documentos solicitados por el sistema de mando vertical, al que se responde rutinariamente. La fuerza de mando conformada por el grupo de supervisores y directores constituyen un enlace importante entre autoridades superiores y docentes, en este sentido es posible reconsiderar la forma de trabajar en cuanto a planeación se refiere; para lograrlo se requiere del trabajo colaborativo enfocado hacia el logro de la visión de la organización, y de ser necesario, hacer un replanteamiento de la visión de la institución, pero que esta visión sea compartida para que en el esfuerzo por lograrla se cuente con el compromiso y el entusiasmo de todos los que forman parte de ella. En el camino hacia el logro de la clarificación de la visión se necesita de la convicción de la gente que en ella labora, la

participación activa y dispuesta, abierta al aprendizaje para con ello mejorar la organización. Lograrlo de ninguna manera es un trabajo sencillo, y no sería posible hacerlo de la noche a la mañana; se requiere de un trabajo arduo y comprometido, planeado, diseñado a futuro, en el que se contemple mejorar el clima organizacional, es necesario también estar abierto a criticar y a ser criticado, para de esta manera retroalimentar las acciones que se llevan a cabo hacia el interior de la organización; para llegar a este nivel de apertura se requiere ampliar los vínculos de comunicación, es decir, no limitarse a una comunicación vertical, sino ampliarse a una comunicación horizontal en la que sea posible para un docente intercambiar opiniones respecto a sus necesidades ya sea con el supervisor, jefe de sector o autoridades de mayor rango.

Los resultados obtenidos identifican en los trabajadores al mando de la dirección actitudes más de acatamiento a lo solicitado por los mandos superiores, que un verdadero compromiso individual y compartido que apunte hacia la mejora continua del sector.

4.2.1.2 Realización

Si solamente el 55.88% realiza planeación de actividades, significa que sólo ellos, se brindan la oportunidad de determinar el qué y el cómo de las actividades cotidianas, de una forma anticipada, procurando prever los problemas de la zona o la escuela que administran y aseguran la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas planeadas. El porcentaje restante que no está pendiente de estos detalles de realización, afectan los resultados del sector escolar y por supuesto a sí mismos, viven al día recibiendo los impactos de problemas que no se previeron y para los cuales se improvisará una solución momentánea que sin duda afecta a largo plazo la capacidad de aprendizaje organizacional y para quienes la planeación estratégica debiera ser una plataforma de apoyo esencial.

4.2.1.3 Evaluación

En la sub-variable de evaluación, se identificó un área de oportunidad importante para la organización educativa en estudio, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos, queda al descubierto la escasa participación del personal en los procesos de evaluación internos y se

evidencia ausencia de trabajo colegiado. Si cada uno de ellos, llámese jefe de sector, de zona o de escuela trabaja en solitario o sólo en ocasiones propicia y comparte puntos de vista sobre los avances y el desarrollo de la tarea administrativa en relación con la misión del sector escolar; se está orillando a la organización a vivir una realidad no analizada por los líderes de la misma, a caminar sin rumbo, a enfrentar las problemáticas en soledad y a privarse de la riqueza de opinión y puntos de vista de los compañeros administradores. De esta forma se observa, que si no se promueve una cultura de evaluación hacia el interior de cada una de las células del sector y del sector educativo en general, difícilmente se podrá tener una visión real y completa de las dificultades que se están atravesando en la realización de la planificación y de la tarea diaria; de la misma manera se tiene un cristal empañado de la realidad que impide realizar una planeación estratégica a largo plazo que denote aprendizaje de los errores pasados, así que se exponen a vivir una y otra vez repitiendo las fallas ya experimentadas.

Una de las dificultades encontradas para la realización en la tarea de la acción supervisora, es la incapacidad de elegir personal o determinar quiénes desempeñen labores de dirección; ya que los puestos son asignados a través de un concurso a nivel estatal y en los que no se contempla como requisito, contar con línea de preparación en el ámbito administrativo.

Por otro lado, la asignación de la comisión de dirección otorgada por los supervisores a maestros con grupo dificulta la realización efectiva como administrador de una escuela; esta situación en que se encuentra el 76% de los directores, sitúa al sector escolar en desventaja ya que sólo el 12 % de los directores del sector cuenta con clave oficial de director y por lo tanto el tiempo disponible para dedicarse al trabajo de administración; mientras que el 88% atiende un grupo escolar además de realizar tarea administrativa de dirección escolar; esta situación repercute en aspectos esenciales para el trabajo directivo de calidad que requiere la organización.

4.2.1 Análisis de resultados en las habilidades orientadas a la persona del trabajador.

4.2.2.1 Comunicación

Al interior de las escuelas del sector la comunicación se da preferentemente, por medio de oficios o realizando reuniones de órgano colegiado. A nivel sector y de zona la información se brinda llevando a cabo reuniones de carácter colegiado una vez al mes o dos de ser necesario, durante el desarrollo de las reuniones, ya sea de sector, zona o escuela, se entregan documentos que contienen la información. Según Mintzberg (1997) este es un mecanismo de comunicación bastante débil, porque las personas que reciben bien pueden ignorar o pasar por alto los oficios o de igual forma malinterpretarlos.

Los directores señalan como dificultades principales para que la comunicación fluya adecuadamente: la apatía, el olvido, la falta de tiempo para dar la información de manera adecuada y el poco interés demostrado por algunos docentes.

La estructura interna del sector escolar es vertical, y los mecanismos que se emplean al interior para comunicarse igualmente verticales, usados más como instrumentos de control que de ayuda; ello significa que un problema enfrentado por docentes, no puede ser comunicado directamente por estos al supervisor, antes tiene que entrevistarse con el director de la escuela; a la vez no se permite que un director plantee problemáticas de la escuela al jefe del sector educativo, antes éste deberá hablar con el supervisor de zona quien decidirá si es pertinente tratar el problema con el jefe del sector. Según Mintzberg (1997, p.148) este mecanismo recibe el nombre de referencia jerárquica, en cuyo caso los problemas se envían de un nivel de la organización a otro más alto. Mantener vigentes tales mecanismos de comunicación tiene un alto costo porque retrasa la solución de problemas dentro de la organización. Por otro lado cabe señalar que se requiere mantener al interior de la organización un clima de confianza y de apertura que permita fluidez a la comunicación y ofrecer múltiples maneras de comunicación sin limitarse a una sola.

Las reuniones de órgano colegiado bien pueden rendir los máximos frutos si se permite la interacción cara a cara en la que es factible externar opiniones y puntos de vista directamente. Si se es claro y preciso con lo que se desea comunicar y si se favorece la participación colectiva a través del respeto mutuo. Representa un gran reto para el sector, superar las barreras de la comunicación que se erigen amenazantes para interponerse entre los trabajadores.

4.2.2.2 Motivación

Los resultados obtenidos de la sub-variable referente a la motivación extrínseca, (entendida esta como la habilidad para entusiasmar y propiciar que los demás se desempeñen de la mejor manera posible) que se realiza al interior de las escuelas, zona y sector escolar se ubica en un alto porcentaje, ya que el 97.62% de los supervisores motivan a los trabajadores a través de la valoración del esfuerzo personal, fomentando un ambiente de libertad y de responsabilidad que les da poder y autodeterminación. Los resultados son favorables para la creación de un ambiente dinámico de compromiso y responsabilidades propias de quienes se encuentran motivados; mientras que al cuestionar a los directores el resultado obtenido arrojó que el 42.37 % no consideran los cambios de ánimo como un elemento importante y en el que se deba dar mayor importancia. Este hecho puede repercutir en forma negativa directamente en el trabajo diario, ya que se pasa por alto considerar al trabajador como persona susceptible de enfrentar cambios de ánimo que pueden afectar el rendimiento diario del trabajador.

4.2.2.3 Equipos de trabajo

Con respecto al trabajo en equipo que se promueve al interior de las zonas escolares y escuelas, se encontró que sólo el 2.38% de los supervisores promueven equipos de trabajo para la tarea administrativa, lo que provoca un trabajo aislado y por lo tanto con escasa posibilidad de enriquecerse con la participación de los demás. Según Katzenbach & Smith (2002, p. 39) "Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades

complementarias que están comprometidas con un propósito común”. Sin duda lograr conformar verdaderos equipos no es tarea sencilla, ya que se requiere de un trabajo intenso y de conocimiento hacia el interior del grupo. Se identificó en los resultados al interior del sector el trabajo de un grupo que se reúne para comentar sobre los requerimientos administrativos y de llenado de documentos a los que se les da prioridad absoluta. Katzenbach & Smith (2002, p. 78) muestran en la curva de desempeño del equipo que hace falta un transitar por un largo camino para llegar a considerar que se ha logrado un equipo de alto desempeño, para que esto suceda se requiere dar pasos hacia la conformación inicial de un equipo potencial y verdadero. Sin duda uno de los requerimientos esenciales para que esto suceda tiene que ver con un clima de confianza entre el grupo de trabajo, existencia de unificación de la visión que juntos persiguen, para luego al intentar integrar equipos se busque la manera de complementar habilidades sugeridas por Katzenbach & Smith (2002) conocimientos técnicos o funcionales, habilidades en la solución de problemas y toma de decisiones y habilidades interpersonales.

Los resultados obtenidos en esta sub-variable denotan que en el órgano colegiado del sector conformado por los supervisores se promueve muy poco, el 49.99% afirma que sólo en algunas ocasiones se realiza trabajo en equipo. Esta manera de entender el trabajo en equipo resulta superficial, ya que el trabajo esporádico interrumpe la conformación genuina de un verdadero equipo de trabajo camino a conformarse como un equipo de alto desempeño. No es posible tampoco que este sea un trabajo de equipo porque para lograrlo se requiere de tener visiones compartidas, compromiso bien definido y empeñado en la mejora del equipo.

4.2.3 Análisis de resultados en las habilidades orientadas a la persona del supervisor.

4.2.3.1 Capacidades intelectuales

Las capacidades intelectuales a las que se refiere esta sub-variable corresponden a las habilidades que demuestra el trabajador para realizar el trabajo de administrador, sea jefe de sector, supervisor o director. Estas habilidades son la capacidad de emitir juicio crítico, pero a

la vez proponer opciones de solución creativa a las problemáticas que se enfrentan diariamente, lo cual lleva inevitablemente a la toma de decisiones, a los procesos que se siguen para ello y quién o quienes participan en la toma de decisiones.

Los resultados obtenidos muestran que las habilidades de los supervisores para generar soluciones creativas, de pensamiento crítico y de toma de decisiones se ubican por abajo del 50%, es decir el 44.04% mientras que el 52.38% sólo en algunas ocasiones aplica dichas habilidades.

Las respuestas obtenidas de los directores se dividen al 50% cuando se les cuestiona sobre la habilidad del supervisor para dividir un problema complejo en sub-problemas fácilmente manejables. Este resultado permite afirmar que se ha encontrado un área importante de oportunidad, digna de ser atendida e investigada a fondo, ya que se relaciona con la manera en que los supervisores encaran los problemas cotidianos de la zona y toman decisiones. Senge (1998, p.29) afirma “Cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados”. Desde este punto de vista, se puede decir, los mandos del sector escolar han descuidado las necesidades de capacitación en el terreno administrativo que les permita identificar formas diferentes de encarar los problemas cotidianos. La teoría de la motivación, descrita por Dweck 1986 (citado por Henson & Eller, 2000) y que tiene enfoque cognoscitivo social, contiene cuatro áreas. La primera corresponde a las nociones que la gente tiene de la inteligencia. Los individuos pueden creer que su inteligencia es fija, que no puede cambiarse, lo cual describe una noción estática de la inteligencia. Por otro lado, las personas pueden creer que su inteligencia es maleable, y por ende puede cambiar, lo que es la base de la noción dinámica. En este sentido es posible que los administradores consideren que su inteligencia ya no puede cambiar, sin embargo, es posible a través de la capacitación enfocada hacia las áreas de oportunidad encontrar el camino que les permita enriquecerse a través de la teoría para llevarlo a cabo en el trabajo diario. La tercera área corresponde a la confianza de la gente en

su habilidad, y puede ser alta o baja, mientras que la cuarta área corresponde al patrón de conducta. Según Dwueck 1986 (citado por Henson & Eller, 2000), los estudiantes que muestran patrones de conducta orientados al dominio parecen disfrutar del esfuerzo necesario cuando buscan dominar las tareas e incluso pueden mejorar su desempeño. Desde este punto de vista, se puede trasladar el concepto aplicado a los estudiantes y enfocarlo hacia los protagonistas del estudio: los administradores; de este modo se deduce que quienes mantienen expectativas bajas de motivación personales, difícilmente estarán en posibilidades de motivar a su vez a los compañeros de trabajo ya sea de zona o de escuela; este hecho sin lugar a dudas repercute en el desempeño de la tarea administrativa al interior del sector.

4.2.3.2 Motivación

Esta sub-variable se enfoca hacia la motivación intrínseca, es decir, la que se relaciona directamente con la persona del trabajador y que contempla expectativas de éxito, valoración del trabajo y poder de autodeterminación. Los enfoques humanistas de la motivación al igual que las teorías cognoscitivas, se concentran en esta motivación, la intrínseca, y que según Henson & Eller (2000, p.381) tiene que ver con las características afectivas importantes de las personas (cómo se sienten respecto a sí mismas y a los demás), y las recompensas internas tales como “sentirse orgulloso por el trabajo realizado”. Los resultados arrojan que más de la mitad de los supervisores y directores, 54.76%, no se encuentran motivados, esta realidad, afecta directamente a todas las demás variables, si existe ausencia de motivación en más de la mitad de trabajadores, asimismo habrá ausencia de motivación extrínseca, es decir, el entusiasmo con el que se impulsa a los compañeros de trabajo a desempeñarse de la mejor manera posible. De Charms 1976, (citado por Henson & Eller, 2000, p. 378) señala “ Los estudiantes con una fuerte motivación de logro tienden a tener confianza en sí mismos, asumir la responsabilidad de sus acciones, tomar riesgos calculados, planear con prudencia y a economizar el tiempo”; si se retoman estas palabras se encuentran enlaces que brinda la

motivación hacia el desempeño del trabajo laboral, considerarlos resulta imprescindible para entender las implicaciones de existir ausencia de motivación en los trabajadores.

4.2.3.3 Ética personal

La sub-variable de la ética personal se enfoca hacia la manera en que los trabajadores evitan tener conductas discriminatorias con el personal docente y directivo, conductas que impliquen abuso de poder y asistencia a cursos de capacitación. Los resultados obtenidos aportan información relevante, el 59.52% mantienen conductas éticas óptimas para generar un clima de trabajo favorecedor para el desempeño laboral, entre ellas, respeto por los compañeros, evitan conductas de abuso de poder y asisten a los cursos de capacitación. El 30.95% no siempre mantiene la ética en los aspectos mencionados. El 9.52% no cumple con los acuerdos y mantiene conductas que indican abuso de poder. Un mínimo porcentaje decide no contestar a las preguntas relacionadas con esta variable.

El bajo porcentaje de trabajadores que no mantienen una conducta ética favorable para el trabajo repercute inevitablemente en el desempeño laboral, se afectan las variables relacionadas con el trabajo en equipo, motivación, comunicación y realización de la tarea administrativa. Sin duda las situaciones de abuso de poder tensan las relaciones laborales, personales y de trabajo colaborativo.

La comunicación, equidad, respeto, puntualidad, responsabilidad, justicia y tolerancia, son los valores señalados por los encuestados, como requisito para el mejoramiento del desempeño de la función directiva; a la vez, propusieron la realización de talleres de actualización y orientación sobre el llenado de documentos; mayor apoyo y planeación de reuniones; generar ambiente agradable con el personal sin dar privilegios y trabajar en equipo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos mostraron que existen áreas de oportunidad importantes para el desarrollo del sector escolar; la planeación es una de ellas, ya que los resultados muestran que el 44.12% no realiza planeación. Las respuestas obtenidas dejaron ver que se emplea mucho tiempo en llenado y entrega de documentos solicitados por el sistema de un día para otro, este hecho repercute en el trabajo del sector, porque afecta los tiempos asignados para distintas actividades que tienen que ver con la organización, análisis, evaluación y seguimiento de las acciones que se llevan a cabo. La optimización del tiempo del que se dispone para desempeñar la tarea laboral resulta afectada si se depende de imprevistos, lo que confirma una ausencia de planeación estratégica que permita llevar a cabo una labor de dirección y supervisión que responda con eficiencia y eficacia al uso de recursos disponibles y uno de ellos es el tiempo.

La gestión que se está realizando en el sector está concentrada en la recepción y entrega de documentos oficiales, en un trabajo aislado y poco colaborativo; ya que según resultados el 49.99% propicia el trabajo en equipo sólo en algunas ocasiones, sin duda, este hecho limita el potencial de acción y creatividad que brinda el trabajo en equipo.

Las estrategias de comunicación verticales que se realizan al interior del sector dificultan la fluidez que se requiere en la toma de decisiones, resolución de conflictos y capacidad de respuesta a problemáticas que se enfrentan, así como la atención a problemas inmediatos. Las deficiencias en la comunicación vertical y horizontal da un carácter improvisado a información relevante, provoca que se caiga en círculos viciosos o en lo que Senge (1998) llama "patrones de conducta".

En ausencia de planeación estratégicamente diseñada para la mejora de los procesos de supervisión con visión de futuro, coarta la posibilidad de cumplir exitosamente con la misión del nivel educativo. Los resultados indicaron que no se lleva a cabo periódicamente

evaluación de los proyectos o acciones que se realizan a la vez que no se involucra a todos en las valoraciones al interior del sector; por lo que se concluye que se carece de una cultura de evaluación sistemática de las acciones y procesos a lo largo del período escolar; este hecho afecta irremediablemente en distintos ámbitos de la organización, por un lado la falta de evaluación funciona como una cortina de humo que impide ver claramente qué acciones favorecen al cumplimiento de la misión del sector y por otro lado, qué otras pudieran modificarse o definitivamente ser reemplazadas por otras que si respondan a las necesidades y problemáticas que se están enfrentando. La evaluación esporádica, superficial y no sistematizada puede dejar una secuela de inconsistencias que lleve al equipo administrativo del sector a tomar decisiones equivocadas; asimismo se corre el riesgo de no aprender de los errores del pasado, por lo tanto se condena a la organización a caer en ciclos nocivos que atentan contra su propio desarrollo como organización.

La motivación que prevalece en el sector se encuentra dividida entre gente motivada y otra que no lo está, por lo que se coloca como un área importante de oportunidad en la que se requiere trabajar ya que se impulsaría al trabajador hacia un mejor desempeño.

Se encontró que el 76% de los directores se encuentran en calidad de “comisionados”; situación que les obliga a ser maestros de grupo y a la vez ejercer funciones de dirección; esta situación es posible que afecte el desempeño administrativo y por ende la efectividad del maestro como responsable de un grupo escolar.

Se identificó en los supervisores desconocimiento sobre la importancia de auto-motivarse y motivar a los trabajadores. Hay una relación entre la comunicación deficiente con la resistencia de los directores a asistir a reuniones con el supervisor por temor a recibir mayor carga de trabajo que tiene que ver con llenado de documentos provenientes de la Secretaría de Educación o de otras dependencias que solicitan el apoyo de las autoridades del nivel primaria (Cruz Roja, Programas Federales como “Ver Bien” o Programas locales diseñados por el estado).

5.2 RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se derivan de los resultados de la evaluación de desempeño realizada y apuntan hacia el tratamiento de las principales áreas de oportunidad encontradas.

Se sugiere comenzar un Plan de Mejora a nivel sector; dicho plan incluye cuatro procesos que forman parte de un ciclo constante: Diagnóstico, evaluación de procesos, toma de decisiones y supervisión. En la ruta por estas cuatro fases se encuentra la oportunidad de retroalimentarse; por lo que se propone la aplicación del diagnóstico organizacional al menos dos veces durante el año escolar, según Rodríguez (1999, p. 40) “es necesario, examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas”. Llevar a cabo evaluación de procesos en la que se persiguen los siguientes fines:

- Verificar en qué medida se alcanzaron las metas propuestas
- Mantener a la organización en condiciones idóneas para que alcance los propósitos y metas establecidos.
- Realizar nueva toma de decisiones con base en los resultados obtenidos.
- Atender las áreas de oportunidad

5.2.1 Diseño de un Plan Institucional

Para dar el paso hacia la planificación estratégica se requiere de un proceso analítico en el que es necesaria la participación conjunta de los administradores del sector; se requiere de una revisión y análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización. Llevar a cabo la evaluación hacia el interior permitiría tener una visión clara de la situación de la organización, a partir de ahí, diseñar estrategias en forma deliberada y formal definidas con exactitud de manera conjunta que ayuden a superar los problemas y mejorar la situación actual.

Para proceder hacia el diseño del Plan Institucional se sugieren los siguientes pasos:

1. Establecimiento de la misión
2. Definición del sector escolar
3. Revisión del ambiente interno del sector
4. Evaluación de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas
5. Diseño de objetivos a largo plazo y definición de recursos
6. Definición de estrategias organizacionales
7. Aplicación del diseño de estrategias y adecuaciones en el camino de la ejecución de acuerdo a las necesidades de la organización
8. Evaluación y seguimiento de la planeación estratégica.

Se sugiere que el sector escolar considere el uso de recursos materiales apoyados en la tecnología, tales como software, pizarrones que ilustren los avances y faciliten la comprensión general y a la vez detallada del trabajo que se está realizando.

5.2.2 Desarrollo Profesional

Es necesario que la jefatura del sector escolar junto con directores y supervisores planeen en forma colegiada un programa permanente de capacitación a través de un curso anual que les ayude a desarrollar habilidades para mejorar el desempeño laboral basado en las áreas de oportunidad de la organización, que permita al sector integrarse a un proceso de formación que coadyuve al mejoramiento continuo. De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño que se ha realizado se sugieren los siguientes temas a tratar:

- Las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva.
- Interacción social, convivencia y resolución de conflictos.
- El trabajo en equipos de alto desempeño.
- Los valores éticos en el desempeño laboral y la organización.
- Revisión de funciones, normas, reglamentos de la organización de manera colegiada.
- Retos de la práctica administrativa y planeación estratégica.

- La motivación intrínseca y extrínseca como elementos esenciales para lograr un mejor desempeño laboral.
- Los cambios en la organización.
- El liderazgo como conocimiento eficaz para desempeñar las funciones de vinculación entre los trabajadores que apunten hacia un mejor desempeño.
- Formas efectivas de intervención gerencial y pedagógica como estrategias de trabajo en apoyo al personal directivo y docente.
- Interacción social, convivencia y resolución de conflictos.

Es necesario que la jefatura del sector promueva y desarrolle estrategias de compensación como recurso para motivar a los trabajadores, en las que si bien no está a su alcance proporcionar recursos económicos, bien se pueden otorgar reconocimientos por escrito o de manera verbal ya sea en escenario público o privado.

Se requiere que el equipo de administradores del sector busquen a través de la práctica de estudios de diagnóstico rutas de intervención que sólo podrán ser ejecutadas con la decisión colegiada y el compromiso de todos los que integran la organización.

Además, se debe remarcar, que la evaluación de desempeño y los resultados obtenidos, por consiguiente, no constituyen una última palabra, sino sólo el reconocimiento de un momento de la organización, en el que se requiere la búsqueda constante de mejora de quienes forman parte de ella.

Se proponen posibles metas a largo, corto y mediano plazo, algunas estrategias y recursos que el sector puede aprovechar para trabajar en las áreas de oportunidad encontradas (ver tabla 16).

Tabla 16 De las sugerencias.

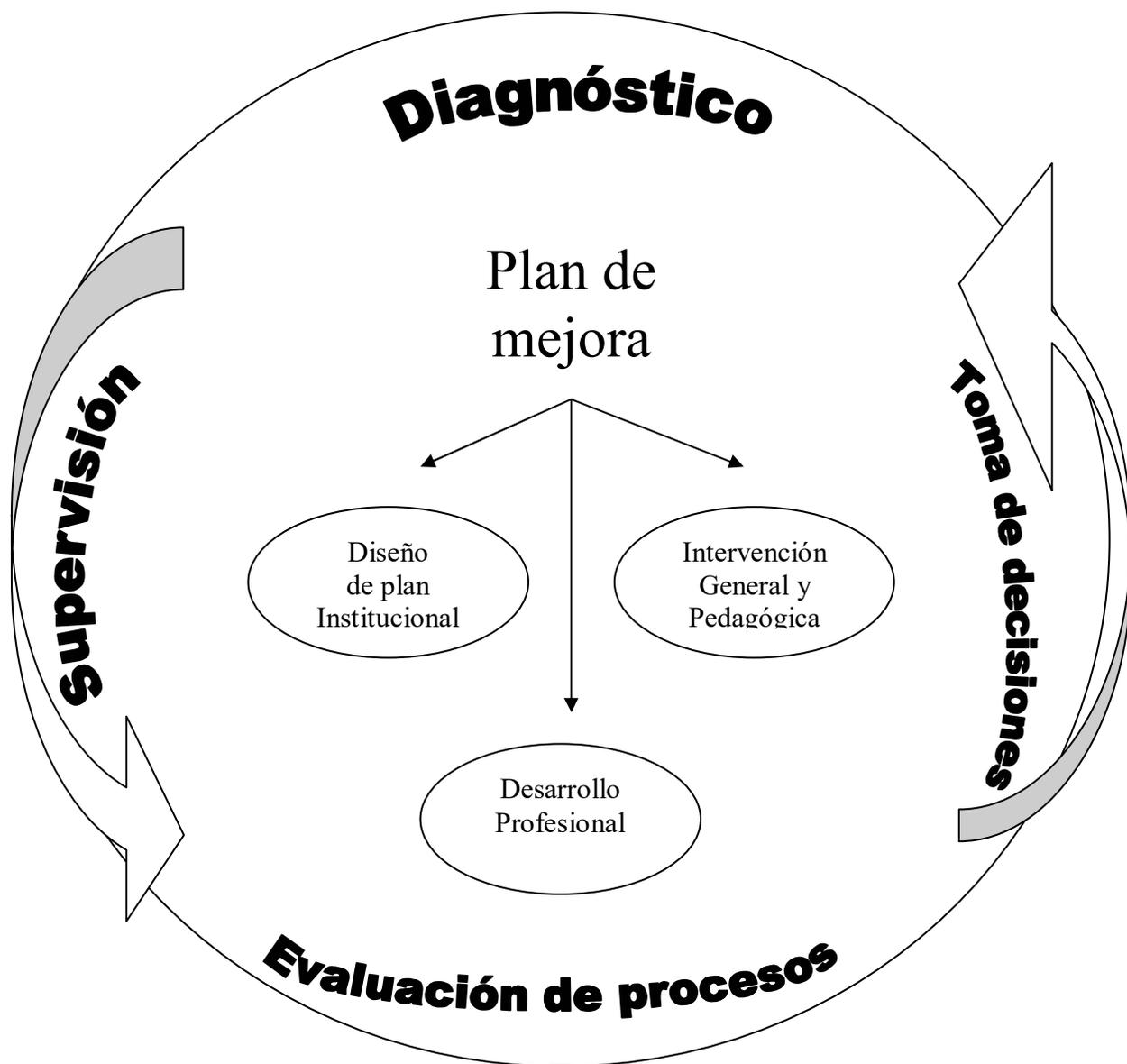
Metas a largo plazo	Metas a corto y mediano plazo	Estrategias	Recursos humanos	Variable que se atiende
Consolidar equipos de trabajo en el	Promover el trabajo colaborativo a	Organizar equipos de trabajo en el	Jefe de Sector, supervisores, directores y	Habilidades orientadas a la persona del

sector escolar.	través de equipos de trabajo.	sector, zonas escolares y escuelas, durante las sesiones de órgano colegiado.	docentes.	trabajador.
Mejorar la comunicación en el sector escolar.	Plantear diversas formas de comunicación en el sector.	Llevar a cabo diversas formas de comunicarse, ya sea verbal o por escrito.	Personal del sector escolar.	Habilidades orientadas a la persona del trabajador.
Establecer al interior del sector estrategias de reconocimiento a la labor del trabajador.	En reuniones de órgano colegiado otorgar reconocimiento verbal y/o escrito a los trabajadores.	Poner en práctica mensualmente la entrega y/o reconocimiento a los trabajadores.	Jefe de sector, supervisores y directores.	Habilidades orientadas a la persona del trabajador.
Analizar la planeación que se ha llevado a cabo en el sector y en las zonas escolares, la distribución del uso del tiempo y descubrir las actividades a las que se les otorga mayor atención y tiempo.	Analizar la planeación que se ha llevado a cabo en el sector escolar.	En órgano colegiado diseñar el proyecto y la planeación que se requiera para las actividades del sector escolar.	Jefe de sector, supervisores y directores.	Habilidades orientadas a la realización de la tarea
Analizar y discutir formas de encarar problemáticas propias del sector a través de grupos de discusión en colegiado.	Llevar a cabo reuniones enfocadas al análisis de las problemáticas comunes en el sector, al inicio y final del ciclo escolar.	En órgano colegiado abordar las problemáticas del sector, zona o escuela.	Personal del sector escolar.	Habilidades orientadas a la realización de la tarea.
Diseñar procesos de evaluación para los proyectos que se lleven a	Realizar reuniones de órgano colegiado para determinar	Establecer en colegiado indicadores y formas de evaluar las	Jefe de sector, supervisores, directores, maestros y padres de	Habilidades orientadas a la realización de la tarea.

cabo en el sector escolar.	indicadores para evaluar las actividades realizadas.	acciones que se llevan a cabo en el sector, zona y escuela.	familia.	
Ética personal	Revisión de normatividad y funciones del trabajador.	Establecer en colegiado un reglamento propio del sector que responda al cumplimiento de la misión.	Todo el personal del sector escolar	Habilidades orientadas a la persona
Capacidades intelectuales	Analizar en órgano colegiado opciones para afrontar situaciones laborales.	En órgano colegiado compartir experiencias de problemas del sector.	Jefe de sector, supervisores y directores.	Habilidades orientadas a la persona.
Motivación	Analizar en órgano colegiado formas para motivarse a sí mismo y aprender a motivar a los demás.	Compartir maneras de mantenerse motivado.	Todo el personal del sector escolar.	Habilidades orientadas a la persona.

Se sugiere que el sector apoye su propio ciclo de mejora a partir de la primera fase llamada de diagnóstico, es necesario que se contemplen diversas fuentes de información para que esta fase se realice de la manera más completa posible, es decir, se puede recurrir a la revisión de estadísticas de alumnos, para identificar en qué medida el sector escolar está cumplimiento con la misión, hacer uso de entrevistas, encuestas o cuestionarios dirigidas a maestros y participación de padres de familia. La labor que se propone de supervisión se apoya en una gestión directiva que incluye la participación pedagógica en la que el cumplimiento de la misión esté en primer término, es decir, que las decisiones que se tomen tengan relación directa con el beneficio de los alumnos del sector. Establecer indicadores para la evaluación sistemática de todos los procesos que se lleven a cabo.

Figura 35 Del Plan de mejora.



Referencias

- Boyett, J. & Boyett, T. (1999). *Hablan los gurús*. Bogotá. : Norma.
- Castetter, W. & Young, P. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration* (7 th.ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Duncan, W. J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna* (M. d. P. Carril, Trad.). México, D. F.: Oxford.
- Fullan G. & Stiegelbauer, S. (1997) *El Cambio Educativo: Guía de Planeación para maestros*. México, D.F.:Trillas.
- Gobierno del Estado de Guanajuato, (1996). *Ley de Educación para el Estado de Guanajuato*. México.D.F.:S.E.G.
- Gobierno del Estado de Guanajuato, (1997). *Manual de Funciones y Facultades del Personal Directivo CEDES Y USAES*. México.D.F. : SEG.
- Hernández S. R., Fernández C. C. y Baptista L. P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México.: Mc Graw Hill.
- Hesselbein, F. Goldsmith, M. y Beckhard, R. (1998) *La organización del futuro*. Argentina. Granica.
- Katzenbach, J. & Smith, D. (2002). *La sabiduría de los equipos*. México, D. F. : Ed. Continental.
- Mintzberg, Quinn & Voyer (1997) *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México. D. F. : Ed. Prentice Hall

Hispanoamericana.

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (MECD) (2001). Texto

recuperado de la red el 17 de septiembre de 2004 en:

<http://www.aprende.org.ni/COMPONENTES/LOGROS/lgestion.HTM>

Münich, G. L. (1990) *Métodos y Técnicas de Investigación* (2ª Ed.) México,

D.F.: Trillas

Ornelas, C. (1995). *El sistema educativo mexicano: La transición de fin de*

siglo. México, D. F. : Ed. Fondo de Cultura Económica

Pérez, J. (2002). Liderazgo, para qué?. Texto recuperado de la red, el 1° de

octubre de 2004, en:

<http://www.monografias.com/trabajos/3/lider/lider.shtml>

Rodríguez M., D (1999). *Diagnóstico Organizacional*. (3° Ed.) México, D. F.:

Alfaomega / Ediciones Universidad Católica de Chile.

Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato. (2000) *Tercer Congreso*

Internacional de Educación. México, D.F.: Prosmag S.A. de C.V.

Senge, P. M. (1998). *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la*

Organización Abierta al Aprendizaje (C. Gardini, Trad.). México,

D. F. : Granica.

SEP-UPN (1995) *La Gestión como quehacer docente*. México, D. F.

Valenzuela, J. R. (2003). *Evaluación de Instituciones Educativas*. ITESM.

Monterrey, Nvo. León, México.

Apéndice A

Instrumento I
De la Evaluación del Desempeño de los Supervisores

¡Buen día! Agradecemos su colaboración para dar respuesta al siguiente cuestionario.

Datos Personales:

Octubre de 2004.

1. Cargo: Supervisor _____ Jefe de Sector _____ Años en el puesto: _____	3.- Edad:
2. Nivel máximo de estudios:	4.- Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Autoevaluación del Supervisor

En este cuestionario encontrará un conjunto de preguntas de opción múltiple que pretender evaluar su desempeño como supervisor de una zona educativa. Para responder a éstas, se tienen cinco posibles opciones numeradas con los dígitos: 1, 2, 3, 4 y 5. Dependiendo de la pregunta, el significado de cada dígito es uno de los siguientes:

- 1 = "De ninguna manera típico de mí". Esta opción no necesariamente significa que el enunciado nunca lo describiría, sino que éste sería aplicable a usted sólo en raras ocasiones.
- 2 = "No muy típico de mí". Esta opción significa que el enunciado es aplicable a usted aproximadamente un 25% de las veces.
- 3 = "Algo típico de mí". Esta opción significa que el enunciado es aplicable a usted aproximadamente la mitad de las veces.
- 4 = "Bastante típico de mí". Esta opción significa que el enunciado es aplicable a usted aproximadamente un 75% de las veces.
- 5 = "Mucho muy típico de mí". Esta opción no necesariamente significa que el enunciado siempre lo describiría, sino que éste sería aplicable a usted la mayoría de las veces.

Existe, además, una sexta opción señalada con la expresión "na/so". Dicha expresión significa "no se aplica/sin opinión" y se incluye para marcar aquellos casos en que el supervisor (evaluándose a sí mismo) crea que el reactivo no es aplicable a su situación particular o, bien, cuando carece de una opinión sobre el reactivo, que le impide evaluarlo de acuerdo con la escala antes descrita.

Habilidades orientadas a la realización de la tarea							
• Planeación							
1.	Establezco metas de trabajo congruentes con la misión del nivel educativo.	1	2	3	4	5	na/so
2.	Establezco objetivos de trabajo claros, que puedan ser evaluados objetivamente.	1	2	3	4	5	na/so
3.	Procuro identificar los diversos escenarios, probables y deseables, en la planeación de la zona escolar.	1	2	3	4	5	na/so
4.	Participo activamente en la definición de estrategias de desarrollo de la zona escolar.	1	2	3	4	5	na/so
5.	Defino prioridades al jerarquizar los objetivos que debo alcanzar y las actividades que debo realizar.	1	2	3	4	5	na/so
6.	Planeo el tiempo de mi equipo de trabajo en calendarios, agendas y horarios bien definidos.	1	2	3	4	5	na/so
7.	Trato de optimizar el uso de recursos humanos, materiales y financieros al momento de realizar la planeación de mi zona.	1	2	3	4	5	na/so
8.	Me gusta visualizar, de antemano, la secuencia de actividades asociadas a un evento o programa de la zona.	1	2	3	4	5	na/so
9.	En cualquier evento, trato de clarificar las normas y políticas que deben seguir los trabajadores de la zona.	1	2	3	4	5	na/so
10.	Trato de apegarme a las normas y políticas institucionales lo más posible.	1	2	3	4	5	na/so
11.	Procuro ser flexible al interpretar y hacer cumplir las normas de la escuela.	1	2	3	4	5	na/so
12.	Reviso periódicamente las normas y políticas institucionales para evaluar su vigencia y congruencia con la misión del nivel educativo.	1	2	3	4	5	na/so

• Realización							
13.	Procuro que el perfil y las funciones de cada puesto en mi zona estén claramente especificados.	1	2	3	4	5	na/so
14.	Cuando selecciono empleados, escojo a aquellos que cumplan mejor con los requerimientos del trabajo.	1	2	3	4	5	na/so
15.	Asigno a cada trabajador aquellas tareas que son más acordes con sus competencias personales.	1	2	3	4	5	na/so
16.	Preveo los problemas que pueden llegar a existir cuando una persona ocupa un cargo para el que no tiene las competencias necesarias.	1	2	3	4	5	na/so
17.	Identifico los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros) para realizar una cierta tarea.	1	2	3	4	5	na/so
18.	Aseguro la disponibilidad, en la zona, de los recursos necesarios para hacer una cierta tarea.	1	2	3	4	5	na/so
19.	Procuro que el espacio físico en que laboran mis trabajadores esté siempre limpio.	1	2	3	4	5	na/so
20.	Cuido los detalles del ambiente físico de las escuelas, de tal forma que el trabajo se realice de manera adecuada.	1	2	3	4	5	na/so
21.	Cuando asigno un trabajo, selecciono cuidadosamente a quién se lo voy a encargar.	1	2	3	4	5	na/so
22.	Establezco estándares de desempeño y defino la manera como se va a medir el resultado de una tarea encargada.	1	2	3	4	5	na/so
23.	Cuando delego un trabajo a algún empleado, le explico cuidadosamente los detalles que considero fundamentales.	1	2	3	4	5	na/so
24.	Apoyo y ayudo a mis empleados en emergencias, pero no les permito que me pasen su trabajo.	1	2	3	4	5	na/so
• Evaluación							
25.	Doy un seguimiento programado a las actividades que delego a mis empleados.	1	2	3	4	5	na/so
26.	Sé aconsejar a mis empleados para que mejoren su trabajo y corrijan los errores que cometen.	1	2	3	4	5	na/so
27.	Cuando ocurre un problema, le doy al empleado un tiempo razonable para que lo arregle por sí mismo.	1	2	3	4	5	na/so

28.	Verifico que las actividades que se realicen sean siempre congruentes con la misión de la escuela.	1	2	3	4	5	na/so
29.	Empleo procedimientos de evaluación que me proporcionen información útil para tomar decisiones.	1	2	3	4	5	na/so
30.	Reviso los procedimientos de evaluación que empleo para asegurarme que éstos son válidos y confiables.	1	2	3	4	5	na/so
31.	Al evaluar los objetivos de trabajo, involucro a los trabajadores en el proceso mismo de evaluación.	1	2	3	4	5	na/so
32.	Al evaluar el desempeño de los trabajadores, procuro que la evaluación sea justa y que no afecte la dignidad de sus personas.	1	2	3	4	5	na/so
33.	Soy cuidadoso al coleccionar la información relevante de mi zona.	1	2	3	4	5	na/so
34.	Archivo organizadamente los documentos relevantes de mi zona.	1	2	3	4	5	na/so
35.	Mantengo un registro detallado de datos estadísticos de mi zona.	1	2	3	4	5	na/so
36.	Procuro llevar un registro histórico de los acontecimientos más importantes que ocurren en mi zona.	1	2	3	4	5	na/so
Habilidades orientadas a la persona del trabajador							
• Comunicación							
37.	Soy claro y preciso al hacer algún comunicado a la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	na/so
38.	Tengo políticas claras de cuándo y cómo emplear formas de comunicación escrita.	1	2	3	4	5	na/so
39.	Creo que soy un buen orador.	1	2	3	4	5	na/so
40.	Cuando tengo que dar información precisa, soy cuidadoso al recabar los datos que voy a comunicar.	1	2	3	4	5	na/so
41.	Trato de favorecer que los trabajadores expresen sus ideas en forma franca y honesta.	1	2	3	4	5	na/so
42.	Creo que sé escuchar a los demás.	1	2	3	4	5	na/so

43.	Procuro ser discreto y respetuoso con la información que me comunican las personas.	1	2	3	4	5	na/so
44.	Evito generar y reproducir chismes.	1	2	3	4	5	na/so
45.	Trato de ponerme "en los zapatos" del otro cuando una persona me plantea un problema.	1	2	3	4	5	na/so
46.	Procuro seguir una estrategia de "ganar-ganar" en cualquier negociación que emprendo.	1	2	3	4	5	na/so
47.	En cualquier negociación, trato de prever las implicaciones de las decisiones que tomo, tanto para las personas como para la institución.	1	2	3	4	5	na/so
48.	Me gusta dejar claramente definidos los acuerdos a los que se llegan en un proceso de negociación.	1	2	3	4	5	na/so
• Motivación							
49.	Inculco en los trabajadores una actitud positiva hacia el trabajo que realizan.	1	2	3	4	5	na/so
50.	Hago que los trabajadores valoren la actividad que realizan en pro de la educación.	1	2	3	4	5	na/so
51.	Empleo una variedad de estrategias para dar incentivos a los trabajadores por la labor que desempeñan.	1	2	3	4	5	na/so
52.	Sé reconocer y premiar el trabajo de aquellos trabajadores sobresalientes.	1	2	3	4	5	na/so
53.	Convenzo a los trabajadores de que tienen la capacidad de realizar bien un cierto trabajo.	1	2	3	4	5	na/so
54.	Estoy consciente de que muchas personas me ven como un modelo a seguir que ejemplifica si algo se puede o no hacer.	1	2	3	4	5	na/so
55.	Valoro el esfuerzo personal que cada trabajador pone al realizar sus funciones.	1	2	3	4	5	na/so
56.	Fomento un ambiente de libertad y responsabilidad en los trabajadores, subrayando su poder de autodeterminación.	1	2	3	4	5	na/so
57.	Procuro que mis trabajadores no se sientan nerviosos o angustiados con las actividades que realizan.	1	2	3	4	5	na/so

58.	Procuro que mis trabajadores no se sientan aburridos al desempeñar sus funciones.	1	2	3	4	5	na/so
59.	Normalmente estoy alerta sobre los cambios en los estados de ánimo de los trabajadores.	1	2	3	4	5	na/so
60.	Trato de entender cómo los estados de ánimo de los trabajadores influyen en el desempeño de su trabajo.	1	2	3	4	5	na/so
• Equipos de trabajo							
61.	Soy capaz de identificar las fortalezas y debilidades de mis equipos de trabajo.	1	2	3	4	5	na/so
62.	Promuevo que mis equipos de trabajo trabajen realmente en equipo.	1	2	3	4	5	na/so
63.	Promuevo un espíritu de servicio y cooperación mutua dentro del trabajo.	1	2	3	4	5	na/so
64.	Sé identificar los valores trascendentes en una cultura de equipos de trabajo.	1	2	3	4	5	na/so
65.	Soy cuidadoso al planear las agendas de mis juntas de trabajo.	1	2	3	4	5	na/so
66.	Promuevo la participación activa de todos los asistentes a las juntas de trabajo, escuchando con apertura sus opiniones y sugerencias.	1	2	3	4	5	na/so
67.	Sé moderar eficientemente una junta de trabajo.	1	2	3	4	5	na/so
68.	Llevo un registro detallado de los acuerdos a que se llegan en las juntas de trabajo.	1	2	3	4	5	na/so
69.	Trato de evaluar periódicamente el clima laboral existente en la zona.	1	2	3	4	5	na/so
70.	Procuro observar las forma en que los estados de ánimo de los trabajadores influyen en los de los alumnos y viceversa.	1	2	3	4	5	na/so
71.	Promuevo un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de las escuelas.	1	2	3	4	5	na/so
72.	Procuro estar yo mismo con un buen estado de ánimo que pueda "contagiar" a los que me rodean.	1	2	3	4	5	na/so
Habilidades orientadas a la persona del director							

• Inteligencia (poder)							
73.	Antes de emitir un juicio crítico, trato de entender y clarificar lo que me quieren decir.	1	2	3	4	5	na/so
74.	Me gusta analizar los argumentos que leo y escucho para determinar el grado de credibilidad de los mismos.	1	2	3	4	5	na/so
75.	Procuro que la crítica que hago sea a las cosas o a las acciones, y no a las personas.	1	2	3	4	5	na/so
76.	Trato de que mi crítica siempre vaya acompañada de un sugerencia para mejorar.	1	2	3	4	5	na/so
77.	Antes de tratar de resolver un problema, trato de identificar las causas que lo generaron.	1	2	3	4	5	na/so
78.	Cuando tengo un problema, procuro buscar información relevante que me permita vislumbrar una posible solución al mismo.	1	2	3	4	5	na/so
79.	Tengo la habilidad de dividir un problema complejo en sub-problemas más fácilmente manejables.	1	2	3	4	5	na/so
80.	Empleo estrategias de creatividad para buscar varias posibles soluciones a un problema.	1	2	3	4	5	na/so
81.	Cuando tengo que tomar decisiones, evalúo todas las posibles alternativas y sus posibles efectos para las personas y para la zona.	1	2	3	4	5	na/so
82.	Procuro tomar decisiones basadas en información válida y confiable.	1	2	3	4	5	na/so
83.	Sé tomar decisiones bajo presión, sin que la ansiedad nuble mi juicio.	1	2	3	4	5	na/so
84.	Trato de ser justo en las decisiones que tomo.	1	2	3	4	5	na/so
• Motivación (querer)							
85.	Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.	1	2	3	4	5	na/so
86.	Soy congruente al creer que mi trabajo compagina con mis metas personales.	1	2	3	4	5	na/so
87.	Trabajo más por convicción que por la remuneración económica que recibo.	1	2	3	4	5	na/so

88.	Encuentro en mi diario quehacer retos interesantes que me impulsan a seguir mejorando.	1	2	3	4	5	na/so
89.	Me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.	1	2	3	4	5	na/so
90.	Creo tener la libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.	1	2	3	4	5	na/so
91.	Busco y le doy la bienvenida a mayores responsabilidades.	1	2	3	4	5	na/so
92.	Creo que mucho del éxito que pueda tener como supervisor se deberá al esfuerzo que yo ponga en mi trabajo.	1	2	3	4	5	na/so
93.	Me siento tranquilo y satisfecho con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	1	2	3	4	5	na/so
94.	Sé como controlar el estrés asociado al cargo que tengo.	1	2	3	4	5	na/so
95.	Evito el aburrimiento y el tedio buscando nuevos retos.	1	2	3	4	5	na/so
96.	Me siento feliz con mi carrera y estilo de vida.	1	2	3	4	5	na/so
• Ética (deber)							
97.	Cumplo cabalmente con todos los acuerdos hechos con mi gente, sean estos escritos u orales.	1	2	3	4	5	na/so
98.	Evito tener conductas discriminatorias con mi personal.	1	2	3	4	5	na/so
99.	Evito tener conductas que impliquen abuso de poder.	1	2	3	4	5	na/so
100.	Evito hacer insinuaciones o presiones que impliquen acoso sexual.	1	2	3	4	5	na/so
101.	Nunca oculto mis propios errores.	1	2	3	4	5	na/so
102.	Soy humilde al reconocer mis limitaciones.	1	2	3	4	5	na/so
103.	Evito mezclar asuntos personales con asuntos de trabajo.	1	2	3	4	5	na/so

104.	Lucho contra el nepotismo y la oligarquía.	1	2	3	4	5	na/so
105.	Procuro definir altos estándares de calidad para mi persona.	1	2	3	4	5	na/so
106.	Mantengo consistentemente una línea de disciplina personal.	1	2	3	4	5	na/so
107.	En todo lo que hago, trato de hacer las cosas "bien y a la primera".	1	2	3	4	5	na/so
108.	Procuro siempre leer nuevos libros, asistir a nuevos cursos, aprender cosas nuevas.	1	2	3	4	5	na/so

APÉNDICE B

Instrumento II

Estimado director (a): Agradecemos su colaboración para dar respuesta a la siguiente entrevista.

Técnico _____ Director comisionado ___	Años en el servicio: _____	Años en el puesto de director _____	Nivel máximo de estudios: _____ _____
Edad: _____	Sexo: Femenino: _____ Masculino: _____	Total de personal a su cargo: Docentes: _____ Intendencia: _____ Otros: _____	N° de alumnos en su escuela: _____ N° de grupos en su escuela: _____

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas, escribiendo tres opciones en cada una.

1. Menciona tres actividades esenciales de tu labor de dirección que te lleva más tiempo realizar:

2. ¿ Cuáles son las actividades que más te gusta desempeñar como director?

3.- Acciones que más te desagradan de ser director:

4.- Menciona tres aspectos esenciales para realizar una tarea directiva:

5. Aspectos que tomas en cuenta para evaluar a los docentes de tu escuela:

6. Escriba tres motivos para evaluar a los docentes:

7. Menciona tres formas de dar a conocer la información a los docentes de tu escuela:

8. Menciona tres situaciones típicas de tu escuela que impiden que la comunicación se de satisfactoriamente.

9. Menciona tres estrategias que empleas para motivar a los docentes de tu escuela:

10. Menciona tres formas de mantenerte motivado en tus funciones de director:

11. Señala tres formas de fomentar en tu escuela el trabajo en equipo:

12. Menciona tres estrategias para mantener un clima de cordialidad en tu escuela:

13. Menciona tres acciones que usualmente realizas para resolver un problema de la escuela:

14. ¿Qué tomas en cuenta antes de tomar una decisión relacionada con la escuela a tu cargo?

15. ¿Qué factores esenciales ayudan a que tu trabajo directivo sea eficiente?

16. Escribe tres principales factores que propician que tu desempeño directivo sea ineficiente:

17. Menciona tres alternativas que propondrías para mejorar el desempeño de tu función directiva:

18.- Escribe tres valores que tomas en cuenta y consideras primordiales para el desempeño de tu labor directiva:

APÉNDICE C

Instrumento III

De la evaluación del supervisor

Octubre de 2004

Estimado director (a): El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de recabar información relacionada con el desempeño del supervisor de su zona. Los datos que se proporcionen serán de uso confidencial y ayudarán en el diseño de un Plan de Mejora que coadyuve a elevar la calidad de los procesos de supervisión en la escuela primaria.

Agradecemos su colaboración para contestar el siguiente cuestionario.

Instrucciones: Marca con una (X) el aspecto que consideres más apropiado para cada una de tus respuestas.

Planteamiento	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
1. Establece objetivos de trabajo claros.					
2. Participa activamente en la definición de estrategias de desarrollo de la zona escolar.					
	En total	En	De acuerdo	Totalmente	No aplica

	desacuerdo	desacuerdo		de acuerdo	
3. Planea el tiempo de trabajo en calendarios, agendas y horarios bien definidos.					
4. Procura ser flexible al interpretar y hacer cumplir las normas y políticas institucionales.					
5. Procura prever los problemas de la zona.					
6. Asegura la disponibilidad, en la zona, de los recursos necesarios para hacer una cierta tarea.					
	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica

7. Establece estándares de desempeño y define la manera como se va a medir el resultado de una tarea encargada.					
8. Apoya y ayuda a docentes y directores.					
9. Sabe aconsejar al personal docente y directivo para que mejoren su trabajo y corrijan los errores que cometen.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
10. Verifica que las					

actividades que se realicen sean siempre congruentes con la misión de la escuela.					
11. Procura ser justo al evaluar el desempeño docente.					
12. Al evaluar los objetivos del trabajo, involucra a los trabajadores en el proceso mismo de evaluación.					
13. Es claro y preciso al hacer algún comunicado a la zona.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
14. Trata de favorecer que el					

personal docente y directivo expresen sus ideas en forma franca y honesta.					
15. Sabe escuchar a los demás.					
16. Deja claramente definidos los acuerdos a los que se llegan en las reuniones de Órgano Colegiado.					
	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
17. Inculca al personal docente y directivo una					

actitud positiva hacia el trabajo que realizan.					
18. Valora el esfuerzo personal que cada trabajador pone al realizar sus funciones.					
19. Fomenta un ambiente de libertad y responsabilidad en los trabajadores, subrayando su poder de autodeterminación.					
	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
20. Normalmente está alerta sobre los cambios en los					

estados de ánimo de los trabajadores.					
21. Promueve el trabajo en equipo.					
22. Promueve la participación activa de todos los asistentes a las juntas de trabajo, escuchando con apertura sus opiniones y sugerencias.					
23. Sabe moderar eficientemente una junta de trabajo.					
	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
24. Promueve un espíritu de cordialidad y respeto.					
25. Antes de emitir					

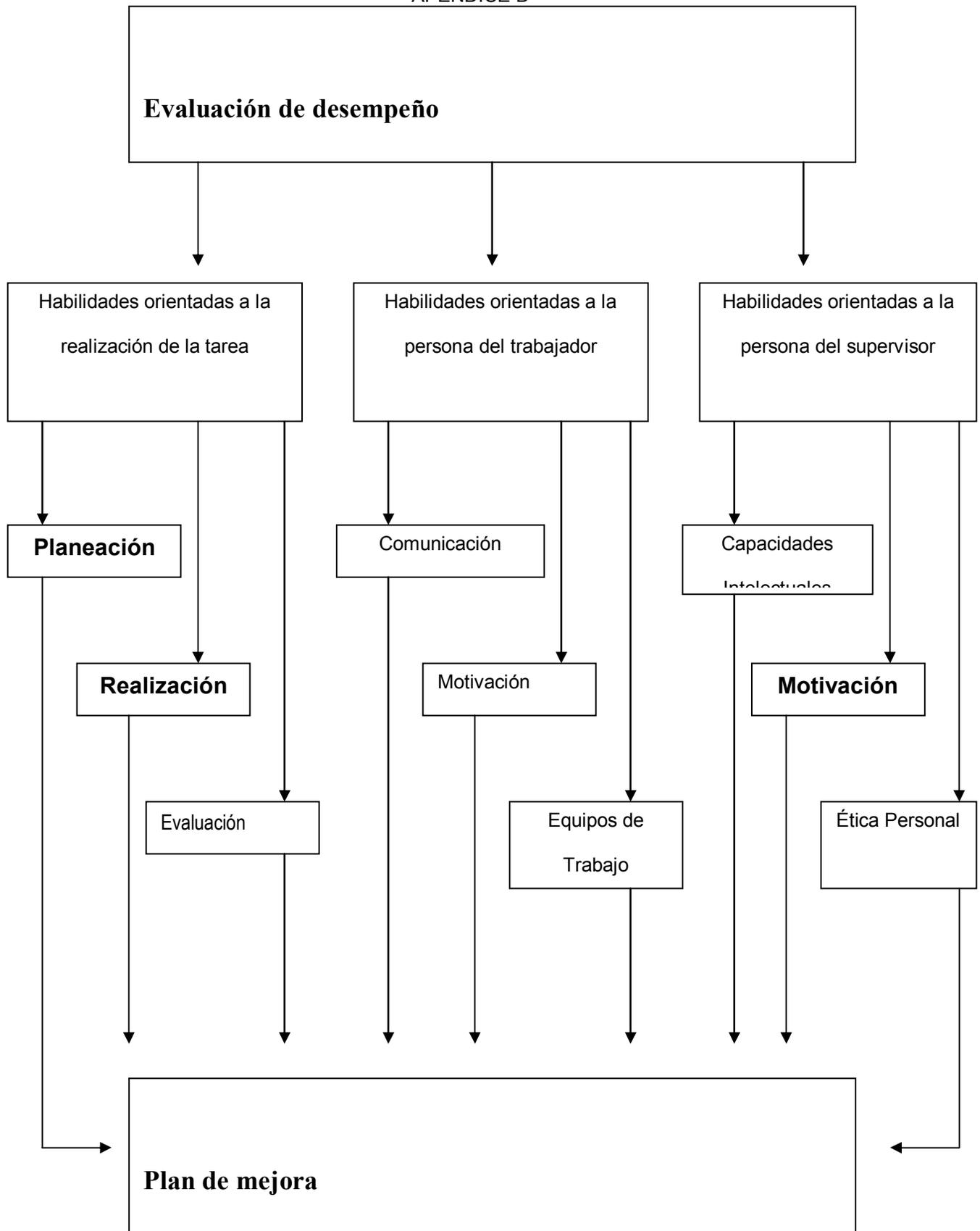
un juicio crítico, trata de entender y clarificar lo que se le ha querido decir.					
26. Trata de que su crítica vaya siempre acompañada de una sugerencia para mejorar.					
27. Tiene la habilidad de dividir un problema complejo en sub- problemas más fácilmente manejables.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
28. Trata de ser justo en las decisiones que toma.					
29. Es capaz de realizar las					

funciones que tiene a su cargo.					
30. Hace un esfuerzo por mejorar su trabajo.					
31 Sabe controlar sus emociones cuando está en desacuerdo.					
32. Luce tranquilo y satisfecho con las responsabilidades que tiene a su cargo.					
	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
33. Evita tener conductas discriminatorias con el personal docente y directivo.					
34. Evita tener					

conductas que impliquen abuso de poder.					
35. Evita mezclar asuntos personales con asuntos de trabajo.					
36. Procura asistir siempre a nuevos cursos de capacitación.					

¡Gracias por su colaboración!

APÉNDICE D



APÉNDICE E

Tabla 4. Definición de las variables que intervienen en la evaluación de desempeño

