



Indivisa. Boletín de Estudios e  
Investigación  
ISSN: 1579-3141  
bindivisa@lasallecampus.es  
La Salle Centro Universitario  
España

Carrasco Lozano, María Elza Eugenia; Carro Olvera, Adriana; Hernández Hernández, Felipe

La función directiva y el fortalecimiento de la autonomía de gestión. Un estudio en  
escuelas primarias del estado de Tlaxcala, México.

Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación, núm. 17, 2017, pp. 69-92  
La Salle Centro Universitario  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77149969003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

# **La función directiva y el fortalecimiento de la autonomía de gestión. Un estudio en escuelas primarias del estado de Tlaxcala, México.**

*Maria Elza Eugenia Carrasco Lozano  
caleza2003@yahoo.com.mx*

*Adriana Carro Olvera  
acarroo@yahoo.com.mx*

*Felipe Hernández Hernández  
luisfel96@hotmail.com*

*Universidad Autónoma de Tlaxcala (UAT)*

Recibido: 10.05.2016

Aceptado: 12.07.2016

## **Resumen**

La *Autonomía de Gestión*, según el acuerdo 717, es la capacidad de las escuelas de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar el servicio educativo que ofrecen, fortalecerla a través de la función directiva para; a) Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas, b) Normalidad mínima de operación escolar, c) Disminución del rezago y abandono escolar y d) Desarrollo de una buena convivencia escolar, son cuatro de las prioridades y condiciones que el actual sistema educativo Mexicano estableció para lograrlo. En esta investigación se presenta el análisis de 224 fichas de observación aplicadas a personal directivo de escuelas de educación básica primaria federales y estatales del Estado de Tlaxcala. El análisis es cuantitativo y los hallazgos revelaron que la función directiva, en las primarias federales, se ubica en

buenos niveles de alcance, no obstante en las escuelas estatales se requiere reforzar acciones que garanticen asistencia regular del alumnado, registro total de la plantilla docente, buena convivencia escolar y mecanismos que habiliten al personal directivo en el logro y alcance de las prioridades y condiciones establecidas para la mejora y calidad educativa.

## **Palabras clave**

---

Educación básica, función directiva, autonomía de gestión, prioridades y condiciones educativas, escuela.

# **Managerial function and strengthening management autonomy. A study in primary schools in the state of Tlaxcala, México**

## **Abstract**

---

Management Autonomy, according to the agreement 717, is the ability of elementary schools to make decisions aimed at improving the educational service, strengthening it through the leadership role for decisions; a) Improving the skills of reading, writing and math, b) Minimum normality of school operation, c) educational underachievement and school dropout d) Development of a good school life. These are four of the priorities and conditions that current Mexican education system established to achieve Management Autonomy. In this research the analysis of 224 observational records applied to executive staff of federal and state elementary schools in Tlaxcala is presented. The analysis is quantitative and the findings revealed that the leadership role in federal elementary schools, is at good levels of scope, however in state schools are required to strengthen

actions to ensure regular attendance of students, total record of the teaching staff, good school life and mechanisms that will enable the management in achieving and scope of the established priorities and conditions for the improvement and quality of education.

## **Key words**

Basic education, management function, management autonomy, educational priorities, elementary school.

## **Introducción**

El Sistema Educativo Nacional señala, tanto en la ultima Reforma Educativa del 2013<sup>1</sup> como en la Ley General de Educación, que para garantizar una educación de calidad incluyente y equitativa para toda la población es indispensable fortalecer la *Autonomía de Gestión* en cada una de las escuelas del País, de esta manera se busca mejorar infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación; es fundamental que alumnos, personal docente y padres de familia, bajo el liderazgo del personal directivo, se involucren en la resolución de las carencias que cada escuela enfrenta (*DOF-LGE 2014a*). A la par, la Ley General del Servicio Profesional Docente establece que se debe contar con profesores y directivos debidamente preparados, pedagógicamente habilitados y en actualización constante, de igual manera consideró reformar aspectos referenciales de la figura directiva, de vital importancia dentro del proceso educativo, que se reflejen en un mejor desempeño, cumplimiento de obligaciones laborales y en el logro de los objetivos del nivel educativo correspondiente (*DOF- LGSPD- 2013*).

El proyecto *Prioridades y Condiciones Educativas para el Fortalecimiento de La Autonomía de Gestión Escolar en las escuelas de educación básica del*

1 Reforma Educativa promulgada por el Poder Ejecutivo el 25 de Febrero del 2013 y publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

estado de Tlaxcala, propuesto y dirigido por la Dirección de Educación Básica de la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala (USET), México, fue diseñado con el propósito de identificar las estrategias que se están implementando en las escuelas para fortalecer la autonomía de gestión en cuatro prioridades definidas en la ruta de mejora y en el objetivo 3.2 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, que busca *Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo* (PND, 2013).

Desde la década de los noventa, *La Autonomía de Gestión* es considerada un paradigma que se ha implementado con el propósito de fomentar la transformación de las instituciones educativas, de tomar decisiones y de mejorar los procesos de aprendizaje. El concepto se ha retomado para el diseño de las políticas educativas de México y de América Latina vinculándose estrechamente con la calidad de la educación. Bajo este referente, el objetivo de la investigación se diseñó para identificar las prioridades y condiciones educativas que el personal directivo de las escuelas está implementando para fortalecer la Autonomía de Gestión en las escuelas de educación básica del Estado de Tlaxcala.

El diseño metodológico fue de corte cuantitativo, descriptivo y consideró para su consecución cuatro etapas; *I) diagnóstico II) definición de la muestra III) validación y aplicación del instrumento y IV) análisis de la información*; En los resultados se analizaron, a través de estadística descriptiva, las 163 fichas de observación aplicadas a directivos de escuelas de educación primaria<sup>2</sup> de régimen estatal (SEPE), en las que los resultados indican que aún se deben realizar acciones para conseguir que un 30.2% del alumnado asista de manera regular y que un 25.2% de las escuelas no cuente con la totalidad de la plantilla docente, y de 61 fichas aplicadas en primarias federales (USET) en las que los logros se aproximan a los porcentajes de alcances deseables.

---

2 Las escuelas de educación primaria en la entidad se clasifican en dos modalidades según el tipo de presupuesto: escuelas con sostenimiento del gobierno federal se rigen bajo la administración de la Unidad de Servicios Educativos del Estado (USET) y escuelas con sostenimiento estatal, se rigen bajo la administración de la Secretaría de Educación Pública del Estado (SEPE).

## **Fundamentación teórica**

### **El directivo escolar, funciones y alcances en la ruta de mejora.**

La figura directiva y docente constituye uno de los elementos más importantes del sistema educativo para la formación de la niñez y la juventud del país. el Instituto Nacional para la Evaluación de la educación (INEE), en su informe 2015 *Los docentes en México*, menciona que en la reforma educativa del año 2013, los directivos son los responsables directos del proceso enseñanza-aprendizaje. Así mismo, el artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos los considera como los sujetos a través de quienes el Estado tendrá la posibilidad de garantizar la calidad en la educación, la idoneidad de los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la competitividad para el logro de aprendizajes de los educandos. Es así como ante las actuales reformas, la carrera directiva realizará funciones con un marco normativo regulatorio y de un cambio cultural a través de la Ley General del Servicio Profesional Docente (DOF-LGSPD, 2013).

En este contexto, el personal directivo es considerado uno de los personajes esenciales para el buen funcionamiento de la institución educativa, sin embargo, también es una de las figuras que todos los días se ve sometido a múltiples requerimientos de: eficiencia, capacidad, competitividad, educación de calidad, respuesta a las exigencias de las reformas educativas y al control técnico y social de la escuela; y, además, se requiere que hoy día sea la persona que con su accionar esté atento para frenar la deserción escolar y que tenga las habilidades necesarias para motivar a la planta docente a su cargo para lograr las metas y los objetivos propuestos.

Anteriormente, las exigencias administrativas demandaban atender prioritariamente los requerimientos burocráticos, sin embargo, las funciones directivas han evolucionado; las administraciones centrales han ido delegando cada vez más responsabilidades en las autoridades locales o en las propias escuelas, por lo que en búsqueda de la calidad educativa, el directivo ha pasado de ser el enseñante encargado de labores administrativas a ser parte del personal con dedicación exclusiva y responsable del desarrollo de los recursos humanos, materiales y económicos de la escuela (Poggi, 2001).

En este sentido, el personal directivo “son personas que desarrollan sus políticas y se comunican con los demás por medio de una estructura y unos canales formales bien definidos y que consiguen los resultados que tan racionalmente se habían previsto” (Gairín y Antúnez, 2009:40). Para tener más claridad en las funciones que desempeña un director, Gimeno (2013) elaboró una lista de siete funciones: 1) Pedagógica y de asesoramiento, 2) Coordinación, 3) Facilitación del clima social, 4) Control, 5) Información, 6) Gestión y, 7) Representación.

Por su parte, autores como Mintzberg (1997) y James (2008) coincidieron en agrupar las funciones directivas en tres: 1) *interpersonales*; se refieren a las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas, y se significan en acciones, tales como cabeza visible de la organización, líder y enlace, 2) *informativas*; se orientan a la recuperación y transmisión de información, realizando actividades como detector, difusor y portavoz, y 3) *decisivas*; se refieren al aspecto más crucial de tomar decisiones, lo cual implica su participación en el proceso de determinación de estrategias necesarias para la organización.

Bajo este marco teórico, la Ley General del Servicio Profesional Docente (2015), señala que los directores y directoras son los encargados de realizar funciones de planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y, además, son los responsables de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes, realizar las actividades administrativas de manera efectiva, dirigir los procesos de mejora continua del plantel, propiciar la comunicación fluida de la escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados (DOF-LGSPD, 2015).

### **El paradigma de la Autonomía de Gestión en las escuelas de educación básica.**

De esta manera, el paradigma de la Autonomía de Gestión en los centros educativos se refiere esencialmente a aspectos académicos (gestión del currículo o del aula), o para designar actuaciones de carácter más general, como las explica Topete (2001), en la que se involucran diversos saberes, capacidades y competencias que conducen a que la organización logre su misión. Los

significados son variados, no obstante se le puede definir como un proceso de *actuación* o para *llevar a cabo tareas orientadas hacia determinada finalidad*, lo que para Antúnez (2013) significa un concepto con una connotación dinámica.

Bonilla (2013) clasifica la Gestión en: *a) Educativa*, que incluye las prácticas de conducción, gobierno y organización de los procesos educativos que, por su problemática, abarcan tanto los procesos escolares como los de la administración educativa y los de la sociedad en general. *b) Institucional*, se utiliza para designar las prácticas visibles en los distintos niveles de la administración y que ayudan a construir las condiciones para el funcionamiento y gestión de las escuelas. *c) Escolar*, se compone de las prácticas de organización y gobierno de las escuelas, relacionadas con la conducción que realizan directores y maestros.

Bajo el supuesto de que las mejores decisiones son tomadas por las personas más cercanas a los problemas, Santizo (2013) menciona que en un inicio los implicados en este proceso fueron los maestros y directores, y que más adelante se incluyó a supervisores de zona, funcionarios y asesores involucrados como una condición necesaria para alcanzar la autonomía, la que, según Espínola (2000), significa no solo reestructuraciones en las responsabilidades administrativas, de padres y otros actores de la comunidad para que, bajo este principio, realicen trabajo cooperativo o en equipo, así como adquirir personalidad legal para ser objeto de mayor apoyo con recursos que pueden ser desde materiales hasta financieros (Sandoval 2000).

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2011), el que una escuela reciba una mayor asignación financiera es reflejo de un buen rendimiento y es un indicativo de la implementación de varias estrategias que la ha llevado a la autonomía y a procesos de calidad para dotar al estudiantado de habilidades para hacer frente o inclusive adelantarse a los retos que actualmente enfrentan la sociedad (Benavidez, 2010). Y es que, como mencionan Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2009), una educación de calidad depende de múltiples variables, como el empleo de buenos recursos didácticos, la construcción de un ambiente que promueva el aprendizaje, pero sobre todo de la atinada gestión de la institución.

En este contexto, el acuerdo 717, documento por el que se emiten los lineamientos para formular los programa de gestión escolar, señala que la

Autonomía Escolar es la capacidad de la escuela de educación básica para mejorar el servicio que ofrece, por lo que incluye en ese proceso al conjunto de iniciativas, proyectos y estrategias generadas con el propósito de contribuir a mejorar sus condiciones académicas, organizativas y administrativas (DOF-Acuerdo 717, 2014b).

Lo anterior significa que la escuela debe centrar su actividad en el logro de sus objetivos y de los aprendizajes del alumnado a través de una ruta de mejora en la que se establezcan prioridades y condiciones que encaminen a los centros escolares en cuatro metas:

a) *Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas.*

El objetivo de esta prioridad es asegurar que todos los niños y niñas adquieran oportunamente las herramientas elementales que les permitan aprender.

b) *Normalidad Mínima de Operación Escolar.* Asegurar que las escuelas cumplan con el servicio educativo todos los días establecidos en el calendario escolar, que todos los grupos dispongan de un maestro, así mismo, que todos los maestros inicien puntualmente sus actividades, que todos los alumnos asistan puntualmente a todas las clases y que todos los materiales estén disponibles para cada uno de los estudiantes y que puedan ser usados de manera sistemática.

c) *Disminución del rezago y abandono escolar.* Dar seguimiento puntual a los niños, niñas y adolescentes que presenten bajo desempeño educativo para otorgarles una atención focalizada, así como atender oportunamente a aquellos en los que se observen situaciones que puedan originar el abandono escolar.

d) *Desarrollo de una buena convivencia escolar.* Asegurar que en cada escuela se logre un ambiente favorable para el aprendizaje seguro y ordenado, que propicie el aprendizaje efectivo, la convivencia pacífica de la comunidad escolar y la formación de ciudadanos íntegros, basado en el respeto mutuo entre educandos, madres y padres de familia o tutores, docentes, directivos y personal escolar.

Con el alcance de las prioridades enlistadas, la autonomía de gestión en las escuelas se vería fortalecida, ya que, como señala Martínez (2015), México es el primer país de la región latinoamericana en generar por Ley una Ruta de Mejora de la Educación a través de la emisión de las directrices de acción; en este sentido, lo que se estableció como pregunta para esta investigación consistió en conocer:

¿Cuál es el trabajo que el personal directivo está implementando para alcanzar la autonomía de gestión en las escuelas de educación primaria en el estado de Tlaxcala?

¿Cuáles son los avances en las prioridades y condiciones educativas establecidas en las actuales reformas y ordenamientos educativos?

### **Objetivos de la investigación**

El objetivo de esta investigación consistió en identificar las prioridades y condiciones educativas que el personal directivo está implementando para fortalecer el desarrollo de la autonomía de gestión en las escuelas de educación básica, primarias del Estado de Tlaxcala.

#### **Objetivos particulares:**

Identificar los avances y las acciones específicas de la función directiva en el marco de las prioridades y condiciones educativas para el fortalecimiento de la autonomía de la gestión escolar.

Identificar cómo se desarrollan en las escuelas los preceptos para el fortalecimiento de la autonomía de la gestión escolar en educación en escuelas primarias.

Por lo tanto, la **Hipótesis de investigación** se esbozó de la siguiente manera:

El alcance de las prioridades y condiciones educativas a través de la función directiva fortalece la autonomía de gestión de las escuelas de educación primaria del estado de Tlaxcala.

## **Método e instrumento**

El diseño de la investigación fue cuantitativo-empírico-analítico ubicado en un nivel descriptivo-explicativo (Hernández, Fernández y Baptista, 1998). La población objeto de estudio fueron los directivos de escuelas de educación básica primaria de sostenimiento presupuestal federal y estatal. El diseño de la investigación consideró para su consecución la ejecución de cuatro etapas: *I) Diagnóstico, II) Definición de la muestra, III) Diseño, validación y aplicación del instrumento y, IV) análisis de la información.*

### *I. Diagnóstico.*

En esta etapa la dirección de educación básica de la USET y el equipo de investigación convocaron a los integrantes de los Consejos Técnicos Escolares<sup>3</sup> de las escuelas de educación básica a participar en un Curso-Taller-diagnóstico estructurado en dos módulos y con duración de seis semanas para llevar a cabo la revisión de documentos normativos y, a partir de ello, elaborar las fichas de observación de la función directiva en base a las prioridades y condiciones educativas establecidas en el acuerdo 717.

### *II. La muestra.*

Para determinar el tamaño de la muestra se tomó en consideración la clasificación de las escuelas de educación primaria según el tipo de sostenimiento presupuestal, es decir, con recursos federales y estatales. Para el ciclo escolar 2014-2015 las primarias adscritas a la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala (USET) eran 426, y las estatales adscritas a la Secretaría de Educación Pública del Estado (SEPE) 163, por lo que, en base a Hernández, Fernández y Baptista (1998), la muestra fue determinada a través del muestreo probabilístico y la técnica sin reemplazo de tabla de números aleatorios, lo que resultó en la aplicación de un total de 230 fichas de observación para la función

<sup>3</sup> El Consejo Técnico Escolar (CTE), es el órgano colegiado integrado por la comunidad docente de cada escuela y los supervisores que estén directamente relacionados con los procesos de enseñanza-aprendizaje de un centro educativo. En el CTE se toman decisiones, se propicia el trabajo docente, y se facilita que niños niñas adolescentes logren los aprendizajes esperados.

directiva, recuperándose del trabajo en campo para su análisis un total de 224 fichas (tabla 1).

**Tabla 1. Población total, muestra de escuelas y fichas aplicadas.**

Escuelas de educación básica primaria			
Nivel Educativo	Total de escuelas	Muestra	Fichas de Observación
Primarias Federales (USET)	426	165	163
Primarias Estatales (SEPE)	163	65	61
Total	589	230	224

Fuente: Datos estadísticos de la Dirección de Educación Básica USET, 2015.

### III. Diseño, validación y aplicación del instrumento.

La validación del instrumento de observación se realizó entre los responsables de las mesas técnicas escolares considerando: a) el número y tipo de escuelas seleccionadas por nivel educativo, b) el proceso de capacitación por parte de los integrantes de las mesas técnicas del nivel educativo y del equipo de supervisores para asegurar la calidad del levantamiento de datos, y c) el tiempo de aplicación de las fichas de observación.

Para la recogida de datos se diseñó una ficha de observación estructurada en dos partes: I) Identificación. En esta parte se indagó el nombre del personal a cargo de la dirección, escuela, clave, domicilio, zona escolar y sector. II) Categorización. con una escala Likert de cuatro opciones, en las que 0=Nunca, 1=Casi Nunca, 2=Casi Siempre, y 3=Siempre, se buscó identificar el nivel de alcance de las prioridades: a) mejora de los aprendizajes en matemáticas, lectura y escritura con 10 indicadores; b) normalidad mínima de operación escolar con 9 indicadores; c) disminución del rezago y abandono escolar con 4 indicadores, y d) desarrollo de una buena convivencia escolar con 5 indicadores.

#### *Procedimiento para la extracción de indicadores.*

Los resultados de esta investigación se derivaron del proyecto *Prioridades y Condiciones Educativas para el Fortalecimiento de La Autonomía de Gestión Escolar en las escuelas de educación básica del estado de Tlaxcala*, el trabajo

fue cuantitativo y los criterios para determinar los indicadores fueron realizados por los integrantes de los consejos técnicos escolares, quienes en sesiones de trabajo establecieron los formatos y los criterios de medición aplicables en las escuelas de las regiones correspondientes, por lo que, tanto supervisores como el equipo adjunto de investigadores, se dieron a la tarea de capacitar a los participantes en el proyecto para el diseño del cuestionario, su posterior aplicación, así como la captura de los instrumentos, la sistematización de los resultados y el análisis de resultados.

#### *IV. Análisis de la información.*

El análisis se realizó a partir de los datos generados en tablas de contingencia y frecuencias relativas procesadas en el programa estadístico SPSS versión 21. Los resultados se obtuvieron en escalas paramétricas de menor o mayor grado de alcance de los indicadores de mejora que se explican en el apartado de resultados, la diferencia de observaciones entre las escuelas pertenecientes a la SEP y la USET fue determinada en función de los criterios de los integrantes de las mesas técnicas escolares y de los supervisores de las zonas objeto de estudio.

## **Resultados y análisis**

El análisis de resultados es un comparativo de los alcances en los indicadores establecidos en las prioridades y condiciones educativas a partir de la función directiva en escuelas tanto federales como estatales, ambas de educación primaria, lo cual nos permitió identificar los alcances de la autonomía de gestión en función de las prioridades de la ruta de mejora establecidos en el acuerdo 717. Para hacer más comprensible los resultados en las tablas se agruparon los datos de la escala *Likert* en dos columnas, las opciones *never y/o a veces* en la primera, y el *casi siempre y siempre* en la segunda:

### **I) Prioridades educativas en escuelas primarias federales.**

Las fichas de observación para la función directiva en escuelas primarias pertenecientes a la Unidad de Servicios Educativos, Tlaxcala (USET) fueron aplicadas en 165 escuelas, recuperándose para su análisis 163 fichas con los siguientes resultados:

a) Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas. Se observa en la tabla 2 que el porcentaje de respuestas rebasa en todos los indicadores el 95% de logro, identificándose incidencias menores en el caso del indicador número 2, en el que *nunca y/o a veces* registró un 5% para la bitácora de acuerdos CTE (Consejo Técnico Escolar) y un 4.9 % para el trabajo colaborativo. Así mismo, se observó que 4.3% aún no cuenta con evidencias del desarrollo del perfil académico de cada grupo. Según el acuerdo 717, este resultado denota que la función directiva perfila sus alcances hacia lo deseable, cumpliendo con ello uno de los objetivos de las prioridades y condiciones de este apartado.

**Tabla 2. Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas en primarias federales.**

No.	Indicador	Nunca + a veces %	Casi siempre + siempre %
1	Cuenta con su planeación de ruta de mejora, enmarcando los cambios necesarios	1.2	98.8
2	Cuenta con la bitácora de acuerdos CTE (Consejo Técnico Escolar).	5	95
3	Muestra evidencias de las evaluaciones formativas de los grupos	2.5	97.5
4	Tiene identificadas las áreas de oportunidad con que cuenta cada grupo	3.1	96.9
5	Cuenta con evidencias del desarrollo del perfil académico de cada grupo	4.3	95.7
6	Promueve los cambios oportunos en la planificación didáctica con base al conocimiento del grupo que cada docente atiende	3.1	96.9
7	Muestra evidencias del uso de los materiales vivientes para el docente	1.8	98.2
8	Presenta evidencias de ambientes favorables para fortalecer los aprendizajes esperados	0.6	99.4
9	Demuestra la vinculación entre docentes y padres de familia para el apoyo a los alumnos en su construcción de saberes	1.8	98.2
10	Promueve el trabajo colaborativo entre docentes	4.9	95.1

Fuente: elaboración propia en base a resultados.

b) La Normalidad Mínima de Operación Escolar.

En este indicador, el resultado demuestra que un alto porcentaje del personal directivo está trabajando para cumplir con la normalidad mínima de operación, como se muestra en la tabla 3, en la que se observa que el indicador 6 logra el 100% deseable, es decir, en esas escuelas las actividades del personal directivo tienen un sentido educativo, que se trabaja por una educación de calidad en la que el alumnado aprende lo que, a decir de Yzaguirre (2005), debe aprender. En esta unidad de análisis sólo salta la evidencia de que un escaso 4.9%, que en cifras reales representa a 8 directores y/o directoras, *nevera y/o a veces* presentan evidencias de que los materiales de estudio se usan sistemáticamente, lo que significa que aún no tienen un registro de seguimiento a la actividad que se desarrolla en su escuela (tabla 3).

**Tabla 3. Normalidad mínima de Operación Escolar en primarias federales.**

No.	Indicador	Nunca + a veces %	Casi siempre + siempre %
1	Mantiene la escuela con el personal de acuerdo a la estructura autorizada	0.6	99.4
2	Todos los grupos disponen del docente correspondiente	1.2	98.8
3	Tienen evidencias de que los docentes se presentan puntualmente a su labor	3.1	96.9
4	Implementa estrategias para concientizar a los padres de familia sobre la importancias de que los alumnos asistan puntualmente a todas las clases	1.2	98.8
5	Presenta evidencias de que los materiales para el estudio se usan sistemáticamente	4.9	95.1
6	Promueve que las actividades que realizan los docentes tengan un sentido educativo	0	100
7	Verifica que las actividades que propone el docente logran que todos los alumnos estén involucrados en el trabajo de clase	1.2	98.8
8	Promueve entre los docentes el intercambio de estrategias que apoyan en la consolidación del dominio de lectura, la escritura y las matemáticas, de acuerdo con su grado educativo	1.2	98.8

Fuente: elaboración propia en base a resultados.

c) Disminución del Rezago y Abandono Escolar

En esta prioridad se evaluó cómo la gestión directiva impacta en la disminución de indicadores de rezago y abandono escolar. Los resultados fueron muy favorables, como se observa en la tabla 4, donde los indicadores 1 y 3 alcanzan un 100%, no obstante, el indicador 4 revela un escaso 6.8% que *nunca y/o a veces* cuenta con el registro general de inscripción actualizado, esto denota que aún es necesario trabajar en la sistematización de las incidencias para alcanzar la autonomía de gestión en las escuelas (Tabla 4).

**Tabla 4. Disminución del rezago y abandono escolar en primarias federales.**

No.	Indicador	Nunca + a veces %	Casi siempre + siempre %
1	Da apoyo al docente en la retención del alumnado en riesgo de dejar la escuela	0	100
2	Promueve la atención a los alumnos en riesgo de reprobación	1.2	98,8
3	Atiende la demanda de todos los que solicitan el servicio educativo en la institución escolar que dirige.	0	100
4	Cuenta con el registro general de inscripción actualizado	6.8	93.2

Fuente: elaboración propia en base a resultados.

d) Desarrollo de una buena convivencia escolar.

Para la buena convivencia escolar, en la tabla 5 se aprecia que los niveles de logro en estas escuelas son “*casi siempre y siempre alcanzados*”, no obstante en el indicador 1, un 5.6% del personal directivo *nunca y/o a veces* tienen evidencias de los procesos de solución que implementan ante los posibles focos de violencia escolar identificados, y aún cuando el porcentaje es bajo, estudios demuestran que el 60% de niños y niñas de entre uno y catorce años son víctimas de diversas acciones de violencia (Pareja, 2002), por lo que será fundamental que el personal directivo aplique estrategias de contención que impidan que el fenómeno crezca.

**Tabla 5. Desarrollo de una buena convivencia escolar en primarias federales.**

No.	Indicador	Nunca + a veces %	Casi siempre + siempre %
1	Tienen evidencias del proceso de solución de los posibles focos de violencia escolar identificados con anterioridad	5.6	94.4
2	Promueve la resolución de conflictos en el ámbito de injerencia del docente	1.2	98.8
3	Apoya a los docentes en los conflictos que rebasan el ámbito de injerencia del docente	1.8	98.2
4	Propicia la participación de padres de familia en actividades escolares	2.5	97.5
5	Convoca a padres de familia para que asistan y participen en conferencias de vinculación. (padres e hijos e hijas)	1.9	98.1

Fuente: elaboración propia en base a resultados.

## **II) Prioridades educativas en escuelas primarias estatales.**

En esta parte se describen los resultados del análisis de las fichas de observación que a través de los consejos técnicos escolares y los supervisores se aplicaron en 61 primarias oficiales estatales pertenecientes a la Secretaría de Educación Pública del Estado (SEPE), 20 de las cuales son multigrado y 41 de organización completa<sup>4</sup>, del total de fichas de observación recuperadas 19 correspondieron a personal que desempeñan el papel de docente-director, y 42 que ejercen sus funciones exclusivamente como directivos.

Como nota metodológica se hace la aclaración que los responsables de los consejos técnicos escolares CTE en este nivel determinaron no incluir en su ficha de observación la prioridad “*mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas*”, de tal manera que análisis de este apartado inició con la prioridad:

---

<sup>4</sup> Las escuelas multigrado, ante la falta de planta docente completa, distribuyen al personal en los grupos, a diferencia de las de organización completa que tienen infraestructura y docentes para todos los grupos y grados.

a) Normalidad mínima de operación escolar

En esta prioridad, a diferencia de las escuelas con sostenimiento federal, los logros en los indicadores 4, 5 y 6 aún requieren implementar estrategias que los lleven a mayores porcentajes de alcance. Se observa que el 25.2% de escuelas no cuentan con la totalidad de la plantilla docente, en el 23.1% no todos los docentes firman entrada y salida en el libro de asistencia, y el 23.1% muestra que de manera recurrente no inician y concluyen puntualmente las jornadas laborales.

**Tabla 6. Normalidad mínima de operación escolar en primarias estatales.**

No.	Indicador	Nunca + a veces %	Casi siempre + siempre %
1	Garantiza el servicio educativo aun cuando algún docente se ausentó.	7.9	92.1
2	Evita las suspensiones del servicio educativo.	7.7	92.3
3	Crea estrategias para que las actividades administrativas (actas, reportes de evaluación, trámites, estadísticas) no afecten el tiempo dedicado al aprendizaje.	19.2	80.8
4	Se cuenta con la totalidad de la plantilla docente.	25.2	74.8
5	Todos los docentes firman entrada y salida en el libro de asistencia.	23.1	76.9
6	Inician y concluyen puntualmente las jornadas laborales.	22.3	77.7
7	Respetan los horarios establecidos para los recessos escolares.	5.6	94.4
8	Cumplen con los horarios fijados para las actividades de enseñanza.	6.3	93.7
9	Los alumnos ingresaron directamente a los salones, reduciendo los tiempos para realizar formaciones y ceremonias.	15.4	84.6

Fuente: elaboración propia en base a resultados.

En la tabla 6 también se observa que el 19.2% de la población objeto de estudio aún no establece las estrategias que impiden que las activida-

des administrativas no afecten el aprendizaje del alumnado, ya que por lo menos 20 directivos  *nunca y/o a veces* están aplicando los conocimientos y la formación suficientes para fortalecer la autonomía de gestión escolar, lo que para la OCDE es indicativo de que aún no establecen las estrategias de autonomía y de calidad que los pudieran llevar a gestionar mas recursos materiales y financieros para tener la capacidad de ser eficientes en sus procesos (OCDE, 2011).

b) Disminución del rezago y abandono escolar.

En esta prioridad, como se observa en la tabla 7, existe un importante rezago en el indicador 2, en el que un 30.2% del personal directivo de escuelas primarias completas y multigrado se ubican en el  *nunca y/o a veces*, para aplicar estrategias que permitan que el alumnado asista a la escuela de manera regular y que un 20.6% aún no logra identificar quiénes están en situación de rezago. Por otra parte, se observa que se carecen de los mecanismos para identificar las causas de que en un 16.7% de las escuelas el alumnado llega tarde o se ausenta, lo cual podría estar relacionado a la condición de ser escuelas multigrado en las que se carece de personal docente para cada grupo.

**Tabla 7. Disminución del rezago y abandono escolar en primarias estatales.**

No.	Indicador	Nunca + a veces %	Casi siempre + siempre %
1	Identifican a los alumnos que frecuentemente llegan tarde o se ausentan de la escuela.	16.7	83.3.
2	Realizan acciones para que la asistencia de los alumnos sea regular.	30.2	69.8
3	Establecen comunicación con padres de familia y/o tutores para que sus hijas/os acudan puntualmente a la escuela.	10.4	89.6
4	Identifican a alumnos en situación de rezago y establecen algún apoyo educativo diferenciado para minimizar las barreras que limitan el aprendizaje.	20.6	79.4

Fuente: elaboración propia en base a resultados.

c) Desarrollo de una buena convivencia escolar.

En relación a la función directiva para la “*buena convivencia escolar*”, en la tabla 8 se aprecia que únicamente el indicador 1 presenta un 28.3% de directivos que  *nunca y/o a veces* dan a conocer el reglamento escolar. En los indicadores del 2 al 5, los porcentajes casi se acercan a lo óptimo en el logro de una buena convivencia escolar y en la disminución de la generación de conflictos, lo que confirma, a decir de Poggi (2001), que la función del personal directivo dejó de ser la de “encargado de labores administrativas”, a ser parte del personal responsable del desarrollo de los recursos humanos de la escuela.

**Tabla 8. Desarrollo de una buena convivencia escolar en primarias estatales.**

	Indicador	Nunca + a veces %	Casi siempre + siempre %
1	Se da a conocer a la familia el reglamento escolar.	28.3	71.7
2	Implementan normas justas y sanciones con un enfoque formativo.	5	95
3	El personal de la escuela se trata bien y con respeto.	4.9	95.1
4	Ofrecen un trato respetuoso al alumnado corrigiendo sus errores adecuadamente.	2.5	97.5
5	En el Consejo Técnico Escolar, los docentes reflexionan sobre las formas de tratar a los alumnos y las relaciones entre ellos, proponiendo medios para mejorarlas.	5.5	94.5

Fuente: elaboración propia en base a resultados

## **Discusión y Conclusiones**

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, los resultados indican que los alcances en los indicadores de las unidades básicas de mejora para la autonomía de gestión escolar en las escuelas primarias del estado de Tlaxcala avanzan de manera desigual, que los logros educativos para un mismo nivel varían dependiendo de los recursos con los que se sostienen las escuelas,

y es que las escuelas con sostenimiento estatal, a diferencia de las que funcionan con recursos federales, muestran mayor rezago en el alcance de dos de las cuatro prioridades establecidas en Ley general de educación y en el Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2013).

Para alcanzar una educación de calidad, la escuela debe centrar su atención en satisfacer las demandas de aprendizaje, afectivas y sociales de su alumnado, de tal forma que aprendan lo que deben aprender para enfrentar o adelantar lo que el futuro les ofrece (Yzaguirre, 2005). Las prioridades y condiciones educativas establecidas como parte de la ruta de mejora para alcanzar la autonomía de gestión de los centros escolares establecidas en la recientes reformas educativas del estado Mexicano demostraron en este estudio que la función directiva debe reforzar aspectos que le permitan alcanzar niveles óptimos en todos los indicadores (Gairín y Antúnez 2009).

Puntualmente, el objetivo de la investigación planteó identificar el alcance en el logro de cuatro indicadores con los que se fortalece la autonomía de gestión en las escuelas de educación primaria, los hallazgos revelaron que hay dos tipos de escuela para un mismo nivel educativo, la federal y la estatal, y que en ambas, los alcances son diferenciados, lo cual revela que contrariamente a las obligación que el estado tiene por mandato constitucional de dar educación sin distinciones, encontramos que unas son “completas” y las otras “multigrado”, resaltando que en estas últimas aglutan en aulas niños y niñas de diferentes grados, empleando a la misma plantilla docente para dar atención a varios grupos, esto como se observó las coloca en desventaja con las “completas”, es decir, con las que tienen infraestructura y docentes para todos los grados y para todos los grupos.

En dichas escuelas, las estatales multigrado, los porcentajes de  *nunca y/o a veces* alcanzan hasta el 30.2 % en acciones que tienen que ver con que la asistencia del alumnado debe ser regular, y en el logro de una buena convivencia escolar, el 28.3%,  *nunca y/o a veces* da a conocer a la familia el reglamento escolar, y además de que un 25.2% del personal directivo no conozca o no tenga registro de toda la plantilla docente que labora en su centro escolar.

En definitiva, estos indicadores colocan a las escuelas en riesgo de no cumplir con cuatro de las prioridades y condiciones establecidos en las ruta de me-

jora; denotan la necesidad de reforzar la figura del personal directivo, para, como señala Bonilla (2013), realizar una mejor *gestión educativa* con prácticas de conducción, gobierno y organización de los procesos educativos para alcanzar un nivel alto de aprovechamiento.

Todo lo anterior, se establece con miras a lograr una educación de calidad basada en un sistema de buenos resultados y encaminada hacia la autonomía, en la que la asignación de recursos a la escuela tienda a estar asociada a mejores resultados y por consecuencia a mayor asignación de recursos que pueden ser desde materiales hasta financieros (OCDE, 2011).

Finalmente, los resultados indican que las estrategias para fortalecer la autonomía escolar en las escuelas de educación primaria a través de la función directiva muestran diferencias. Esto significa que estamos ante un Estado que, independientemente de tener cubierta la matrícula, aún enfrenta desafíos de forma, y con ello nos referimos a los alcances en cuanto a mejoramiento continuo y al aprovechamiento máximo de los recursos, la participación, orientación, y en los resultados centrados en dos de los actores principales: los directivos y los alumnos (PIIE, S/F).

La diferencia de resultados obtenidos en las escuelas primarias del estado de Tlaxcala es un indicativo de que el cumplimiento de los indicadores de prioridades y condiciones educativas está relacionado a la condición presupuestal con que se sostienen, las federales logran mayores alcances por que sus escuelas son completas, en cambio las estatales multigrado repercuten directa y negativamente en el logro de su autonomía. Esta situación requiere un ajuste en la ruta de mejora, la que pocos países como señala Martínez (2015), tienen diseñada.

A manera de conclusión, establecemos que los resultados de los indicadores para la mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas, normalidad mínima de operación escolar, disminución del rezago y abandono escolar y para el desarrollo de una buena convivencia en los centros escolares como parte de una política para alcanzar la autonomía de las escuelas, requiere reconfigurar el liderazgo y las funciones del personal directivo para generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje, al abatimiento de las inconsistencias, para organizar, apoyar y motivar a los docentes y realizar las actividades de manera efectiva, dirigir los procesos de mejora continua del plantel, propi-

ciar la comunicación fluida de la escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación escolar para disminuir los rezagos la deserción y las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados, la autonomía y la calidad educativa en beneficio de las presentes y futuras generaciones.

## **Bibliografía**

Álvarez, B. y otros (2002). *Creando autonomía en las escuelas*. LOM. Ediciones: Chile

Antúnez, S. (2013). *Una brújula para la dirección escolar. Orientaciones para la mejora*. Ediciones SM: México.

Benavidez, V. (2010). *Las evaluaciones de logros educativos y su relación con la calidad de la educación*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3689824>

Bonilla, O. (2013). Gestión escolar en México. Recuperado <http://es.scribd.com/doc/20275716/Bonilla-Oralia-Gestion-Escolar-en-Mexico-1-Algunos-Aprendizajes-Sep08#scribd>.

Díez, E. J. (2013). Investigación-acción participativa: el cambio cultural con la implicación de los participantes. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 16 (3), 137-153. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217029558008>.

Dorantes-Díaz, F. (2010). La autonomía de gestión. Problemas actuales. Recuperado de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/alegatos/pdfs/44/49-08.pdf>.

Elliot, J., (2005). El cambio educativo desde la investigación-acción. Ediciones Morata, cuarta edición: Madrid.

Espinola V. (2000). *Autonomía escolar: factores que contribuyen a una escuela más efectiva* Departamento Regional de Operaciones División de Programas

*Sociales, Banco Interamericano de Desarrollo.* <http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/1017850.pdf>

Gairín, J., Antúnez, S. (2009). Organizaciones Educativas al Servicio de la Educación. Madrid. Walter Kluwer.

James, P., (2008). Gestión de la calidad total. un texto introductorio. España. Pearson Prentice Hall.

Diario Oficial de la Federación (2013). Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente. México.

(2014a). Ley General de Educación. Última reforma del 2005-2014. México.

(2014b). Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. México.

(2015). Ley General del Servicio Profesional Docente, Diario Oficial de la Federación, México.

Martínez, A. (2015). La mirada de los docentes sobre los factores que inciden en su desempeño. Gaceta de la Política Nacional de Evaluación Educativa-INEE. Año 1. No. 1. Marzo-Junio 2015. México.

Mintzberg, H. (1997). El proceso estratégico. Editorial Pearson: México.

PIIE (S/F). ¿Por qué una gestión de calidad? Documento de trabajo. Santiago de Chile. FONDEF/ PROJECTO CIGA.

PND (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, México.

OCDE, (2011). Autonomía y rendición de cuentas en los centros educativos ¿Están relacionadas con el rendimiento de los estudiantes? (1st ed.). Recuperado de: <https://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisainfocus/49359322.pdf>.

Pareja, A. (2002). Aproximación al concepto de agresividad como fenómeno psicológico y social, en Violencia Doméstica y Coeducación. Edit. Colec-

ción Recursos, España. Pág. 33.

Poggi, M. (2001). La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias, IIPE/UNESCO - Sede Regional Buenos Aires Agüero 2071 (C1425EHS) Buenos Aires, Argentina. recuperado <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129501s.pdf>.

Gimeno, S. (2013). El alumno como invención. Madrid. Morata.

Sandoval, E. (2000). La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes. México: UPN/Plaza y Valdez.

Santizo, C. (2013). “La Ley General del Servicio Profesional Docente define el modelo de escuela y el perfil del docente” en Gloria del Castillo y Giovanna Valenti (coords.), Reforma Educativa ¿Qué estamos transformando? Debate informado” FLACSO-Sede México.

Topete, C. (2001). Desafíos y políticas de formación para la gestión en educación media superior. En Memoria VI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Universidad de Colima, Manzanillo, 6-10 de noviembre de 2001.

Valenzuela, J., Ramírez, S., & Alfaro, J. (2009). *Construcción de Indicadores Institucionales para la Mejora de la Gestión y la Calidad Educativa*. Recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661571/RIEE\\_2\\_2\\_4.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661571/RIEE_2_2_4.pdf?sequence=1)

Yzaguirre, L. (2005). *Calidad Educativa e ISO 9001-2000 en México*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55130141>