



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Relación entre las competencias comunicativas y los resultados del desempeño de gestión de funcionarias en escuelas preescolares

Ramona Aguilar-Valdez¹

*Rosa Amalia Gómez-Ortiz**

Resumen

El objetivo de la investigación es analizar la relación entre las competencias comunicativas y los resultados del desempeño de dos funcionarias en escuelas preescolares. Se enfoca en la conceptualización y teorización sobre los términos "comunicación", "competencia comunicativa" y "desempeño de la gestión escolar" en la función directiva de una escuela. El problema que da origen a la investigación es el desconocimiento de la relación que existe entre las competencias comunicativas de los directivos con los resultados del desempeño de su gestión en el ejercicio de su función. La metodología propuesta es de tipo cuantitativo, específicamente descriptivo y correlacional para identificar el comportamiento de las variables involucradas. El enfoque es transversal debido a que el instrumento se aplicará una sola vez. Al momento, la investigación se centra en la revisión bibliográfica para estructurar el marco teórico.

Palabras clave: Comunicación, competencia comunicativa, desempeño de la gestión escolar.

Abstract

The objective of the research is to analyze the relationship between communicative competences and the performance outcomes of two officials in preschools. It focuses on conceptualizing and theorizing the terms "communication," "communicative competence," and "school management performance" in the administrative function of a school. The research problem arises from the lack of understanding of the relationship between the communicative competences of administrators and the performance outcomes of their management roles. The proposed methodology is quantitative, specifically descriptive and correlational, aimed at identifying the behavior of the variables involved. The approach is cross-sectional as the instrument will be administered only once. Currently, the research is focused on literature review to structure the theoretical framework.

Keywords: Communication, communicative competence, school management performance.

¹ *Instituto Politécnico Nacional- Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Santo Tomás

Introducción

El director escolar, según Pitluk (2016), desempeña un papel crucial en mantener la coherencia, alcanzar metas compartidas y promover relaciones saludables dentro de la comunidad educativa. La Secretaría de Educación Pública (SEP) (2023) subraya la importancia de que los directores estén familiarizados con los propósitos educativos, el plan de estudios, y la coordinación de todos los involucrados en su implementación.

De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública (SEP) (2019), el perfil que debe tener un director de educación básica en el nivel preescolar implica ser un motivador para la comunidad escolar, tener un entendimiento profundo de las características y necesidades de los alumnos, así como promover la equidad, la inclusión y facilitar la interacción entre la escuela, las familias y el entorno.

De acuerdo con lo antes mencionado, se espera que el director desarrolle un perfil en el que se ejecuten prácticas como escuchar, comprender, brindar apoyo y mantener cercanía con los actores educativos para establecer relaciones favorables que conlleven a la creación de un ambiente de confianza y colaboración en la comunidad escolar, fomentando “que toda la comunidad escolar establezca relaciones interpersonales armónicas y pacíficas” (SEP, 2022, p. 53).

Chiavenato (2011) destaca que la comunicación es fundamental en cualquier organización, incluyendo la escuela, para integrar y coordinar todas sus partes hacia objetivos comunes. La SEP (2023) resalta la importancia de desarrollar habilidades como el diálogo, la escucha activa y la empatía en las comunidades educativas para una comunicación efectiva. El papel de la dirección escolar es crucial en este proceso. La gestión escolar en el nivel preescolar enfrenta desafíos significativos, ya que el jardín de niños es el primer contacto con la educación para muchos niños. Por lo tanto, es fundamental que los directores favorezcan el bienestar educativo de los niños, lo que influye directamente en el ambiente de aprendizaje en la escuela.

En México, según la SEP (2023), el liderazgo de una escuela en el nivel preescolar está compuesto por el director, así como por un subdirector de gestión escolar en caso de tener entre seis y nueve grupos, o un subdirector académico si hay diez o más grupos.

El director de la escuela es el pilar principal sobre el que recae la responsabilidad de guiar al colegiado a desarrollar acciones colectivas para el logro de las metas de la escuela. Entre sus responsabilidades está el fomentar el trabajo colaborativo, incentivando relaciones armoniosas y

cordiales entre el personal a su cargo. Esto implica crear entornos basados en el respeto mutuo y la convivencia sana, además de detectar y atender posibles conflictos que puedan generarse dentro del entorno escolar para el fortalecimiento de una cultura de paz, que permita la unidad en la comunidad escolar y la convivencia democrática (SEP, 2023).

La SEP (2023) establece que cada director escolar, en colaboración con el colegiado, debe crear un Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) como parte de su autonomía de gestión. Este documento define objetivos de mejora y acciones para optimizar el servicio educativo. Además, detalla compromisos entre la escuela y la familia, fomentando la comunicación transversal entre los actores educativos.

Se puede observar que la gestión escolar, llevada a cabo por el director, se desarrolla en un contexto colaborativo en el cual todos los actores educativos participan con sus decisiones y establecen acuerdos de trabajo para garantizar el buen funcionamiento de la escuela y alcanzar sus objetivos.

La gestión escolar en la educación del nivel preescolar

Pitluk (2016) destaca que la educación preescolar se basa en una red colaborativa en beneficio del bien común. Esto implica que las instituciones educativas deben trabajar en conjunto con todos los involucrados para garantizar el bienestar y las oportunidades de aprendizaje de los niños, priorizando su desarrollo educativo. Los contenidos de los planes y programas de estudio en el nivel preescolar se desarrollan mediante proyectos en un currículo integrado, con el objetivo de promover el trabajo en equipo en las escuelas con otras personas de la comunidad.

Como se puede notar, el trabajo colaborativo está presente en el programa, por lo que la gestión requiere la colaboración de todos los actores involucrados, sirviendo como ejemplo para los alumnos de la importancia de la colaboración entre diferentes partes.

El ámbito de la gestión directiva abarca habilidades interpersonales clave como la comunicación, la negociación, la resolución de conflictos y la motivación de la comunidad escolar para alcanzar objetivos. Dada su relevancia, surge interés en investigar las competencias comunicativas de los directivos y su impacto en el desempeño. En este contexto, se estudiará la gestión de dos directoras de escuelas preescolares en Cuauhtémoc, una zona del norte de la Ciudad de México caracterizada por su dificultoso acceso, infraestructura urbana limitada y altos niveles de marginación.

Viñas (2014) resalta que el funcionamiento de una institución escolar se fundamenta en las relaciones entre sus miembros, las cuales son altamente variables y están sujetas a cambios constantes. Estas relaciones son influenciadas por diversos factores, como las personas involucradas, el contexto y las circunstancias, y no se caracterizan por su estabilidad.

La dirección de una escuela está a cargo del director, quien a través de su gestión logra la integración de los miembros para alcanzar las metas de la institución. Para comprender la relación entre las competencias comunicativas y los resultados del desempeño de la gestión directiva, se analiza la gestión de dos directoras de planteles preescolares.

Metodología

La investigación es de tipo cuantitativa, basada en la recopilación y análisis de datos para responder preguntas de investigación y probar hipótesis. Tiene un enfoque descriptivo correlacional, permitiendo la asociación entre las variables competencias comunicativas y gestión escolar, que son el foco del estudio, facilitando así la prueba de la relación entre ellas. Además, se clasifica como un estudio transversal, dado que el cuestionario será aplicado una sola vez. Al momento, la investigación se centra en la revisión bibliográfica para estructurar el marco teórico.

Problematicación

Las directoras de las dos escuelas preescolares tienen la responsabilidad de gestionar aspectos administrativos, académicos, técnicos y pedagógicos. Organizan reuniones semanales con sus equipos y cuentan con el apoyo del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS), el cual está conformado por padres de familia y docentes para mejorar el rendimiento educativo.

La SEP (2019) establece que cada director de plantel, junto con el colegiado, debe elaborar un Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) para optimizar el servicio educativo. En este documento se contemplan metas de mejora y actividades colaborativas entre la escuela y la familia, fomentando una comunicación eficaz con el fin de mejorar la calidad educativa.

Viñas (2014) subraya que los conflictos en las escuelas a menudo surgen debido a una comunicación deficiente, y sugiere que mejorarla podría mejorar la convivencia en el entorno escolar.

Cabe destacar que ambas directoras enfrentan desafíos para fomentar una buena convivencia entre los integrantes del equipo de trabajo en el desarrollo de sus funciones. Uno de los factores que limita invertir tiempo en este ámbito es la carga administrativa significativa, como el envío de

reportes y la gestión de documentación, lo cual reduce el tiempo disponible para interactuar con el equipo docente y afecta la calidad de la comunicación en la escuela.

Las directoras enfrentan una diversidad de relaciones interpersonales en su rol, lo que destaca la importancia de cómo comunican la información. Según Viñas (2014), la forma de presentar la información es crucial, ya que influye en cómo se percibe el mensaje. Además del contenido, factores como la intención, el lenguaje no verbal y las actitudes tanto del emisor como del receptor impactan en la comunicación.

Ambas directoras buscan obtener resultados positivos en su gestión, lo que requiere utilizar sus capacidades y los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, para alcanzar los objetivos educativos establecidos. Según Chiavenato (2009), el liderazgo implica transformar el compromiso en acción y la intención en resultados tangibles. Por lo tanto, las directoras deben convertir sus compromisos y objetivos en acciones concretas que generen impacto efectivo.

Según lo indicado por la SEP (2019), que enfatiza la priorización de la comunidad en la educación y la promoción de una gestión escolar fundamentada en la colaboración y un ambiente armónico, se identifican los siguientes problemas que enfrentan ambas directoras: 1) falta de habilidades para potenciar la colaboración efectiva, lo cual requiere fomentar una mayor integración y participación activa de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de las actividades escolares; 2) dificultad para acordar decisiones consensuadas destacando la necesidad de valorar la opinión de todos los miembros de la comunidad escolar, incluyendo docentes, padres de familia, alumnos y personal administrativo, promoviendo su participación en este proceso mediante un ambiente de colaboración; y 3) falta de habilidades para el manejo de conflictos entre el personal de la institución.

Pitluk (2016) subraya que la gestión del director en una institución educativa no se limita a la administración de recursos y la toma de decisiones, sino que también implica el desarrollo de competencias comunicativas. Destaca la importancia de estas habilidades para mejorar la capacidad de gestión, especialmente en el contexto complejo de una comunidad escolar. Estas competencias incluyen habilidades para escuchar activamente, comunicarse claramente, negociar con empatía y resolver conflictos de manera constructiva.

Problema

Por lo antes expuesto, se puede inferir que existe un desconocimiento de la relación que existe entre las competencias comunicativas de los directivos de los planteles 1 y 2 con los resultados del desempeño de su gestión en el ejercicio de su función.

Para el presente estudio se plantearon los siguientes objetivos y preguntas de investigación

Pregunta de investigación general

¿Cómo se relacionan las competencias comunicativas de los directivos de los planteles 1 y 2 del nivel preescolar de la zona 01 en la GAM con los resultados del desempeño de su gestión durante el periodo 2023-2025?

Preguntas específicas de investigación

- ¿Qué tipos de competencias comunicativas debe desarrollar un director de un plantel del nivel preescolar en el ámbito de su gestión escolar?
- ¿Cuáles competencias comunicativas ponen en práctica los directores de los planteles 1 y 2 en el ejercicio de su función?
- ¿Cuáles resultados de la gestión escolar se relacionan con las competencias comunicativas de las directoras de los planteles 1 y 2 durante el periodo 2023-2025?

Objetivo general: Analizar la relación de las competencias comunicativas de los directivos de los planteles 1 y 2 del nivel preescolar de la zona 01 con los resultados del desempeño de su gestión durante el periodo 2023-2025.

Objetivos específicos

- Conocer los tipos de competencias comunicativas que debe desarrollar un director de un plantel de nivel preescolar en el ámbito de su gestión escolar.
- Describir las competencias comunicativas que ponen en práctica los directores en sus planteles en el ejercicio de su función.
- Relacionar los resultados de la gestión escolar de las directoras de los planteles 1 y 2 durante el periodo 2023-2025 con sus competencias comunicativas.

Justificación

Esta investigación abordará la relación entre las competencias comunicativas de los directivos con los resultados del desempeño de su gestión.

Conveniencia: Se busca identificar estrategias de gestión vinculadas a estas competencias para ayudar a los directores en la toma de decisiones.

Implicaciones practicas: Los resultados de la investigación beneficiarán a los formadores de líderes educativos al preparar a los directores con habilidades para un liderazgo efectivo. Estos hallazgos también serán útiles en la toma de decisiones en la función directiva escolar, beneficiando directamente a los directores y, de forma indirecta, a docentes y estudiantes al promover una comunicación abierta y colaborativa en la comunidad educativa.

Valor teórico: La investigación proporcionará información teórica sobre la relación entre competencias comunicativas y prácticas de gestión en el ámbito escolar, siendo útil para futuras investigaciones. También tiene implicaciones prácticas al promover una gestión escolar estratégica con comunicación efectiva entre la comunidad educativa.

Utilidad metodológica: También se desarrollará un nuevo instrumento de recolección de datos y se diseñará un cuestionario para recopilar información relevante.

Viabilidad: La investigación es viable de completar en un año, se cuenta con acceso a las instituciones y recursos tecnológicos necesarios.

Revisión literatura

Con el propósito de esclarecer los términos gestión escolar, comunicación, competencia comunicativa y desempeño directivo, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura existente y se presentan algunas definiciones según diversos autores.

Gestión escolar

La SEP (2009) y la SEP (2020) ofrecen definiciones de gestión escolar que resaltan su naturaleza participativa y la habilidad de la institución educativa para organizar y llevar a cabo actividades educativas.

Quintana-Torres (2018), según Pacco y Davila (2022), y Farfán y Reyes (2017) coinciden en que la gestión escolar implica coordinar actividades y procesos educativos mediante la colaboración entre actores escolares. Además, la SEP (2019) destaca la importancia de priorizar a la comunidad en la educación, promoviendo una gestión escolar basada en el trabajo conjunto.

Ortiz (2022) sostiene que la gestión escolar es un proceso organizado que el director emplea para coordinar y facilitar la colaboración entre los diversos participantes en la educación, con el propósito de apoyar el rendimiento de los docentes y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje para aumentar la calidad educativa.

Por otro lado, Carrillo (s.f.), citado por Villalpando, Estrada y Villalpando (2023), describe la gestión escolar como la dirección participativa de la educación, donde la toma de decisiones es una tarea colectiva que implica a muchas personas con una meta común y una comunicación excelente entre ellas.

El Diario Oficial de la Federación (DOF) (2024) define la gestión escolar como el proceso mediante el cual la comunidad escolar diseña y ejecuta acciones colectivas y coordinadas para abordar desafíos, acompañar el progreso y monitorear el avance. Este proceso implica liderar y organizar al colectivo docente y los recursos disponibles para impulsar la mejora de la escuela, con el objetivo de maximizar el aprendizaje de todos los estudiantes, fomentar el pensamiento crítico y fortalecer los vínculos entre la escuela y la comunidad.

Las definiciones antes expuestas de gestión escolar concuerdan que es un proceso que requiere de la participación de todos para lograr una meta en común, es un acto que inicia con el director para lo cual requiere de un liderazgo.

Con base en lo expuesto hasta aquí, se puede apreciar que la gestión escolar requiere la colaboración de todos los actores educativos. El director juega un papel crucial al liderar y coordinar acciones para alcanzar objetivos educativos. Su liderazgo motiva y guía a la comunidad educativa hacia metas compartidas, demostrando que la participación de todos es esencial para el éxito escolar.

Para la presente investigación, se entenderá el término "gestión escolar" como el proceso sistemático implementado por el director para liderar y organizar la comunidad educativa, fortaleciendo las relaciones entre los diferentes actores a fin de favorecer la toma de decisiones colectivas para alcanzar los objetivos de la institución.

En resumen, la gestión escolar implica una dirección participativa que favorece la colaboración de los actores educativos en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos educativos.

La SEP (2023) insta a los directores a liderar una gestión escolar inclusiva y colaborativa entre docentes y padres de familia. Según Farfán y Reyes (2017), un liderazgo efectivo en la gestión escolar requiere habilidades directivas, interpersonales y sociales. Chiavenato (2009) identifica seis habilidades directivas del líder para conducir y motivar a las personas de la organización: habilidades de carácter, habilidades para relacionarse, habilidades para la mediación, habilidades cognitivas, habilidades de toma de decisiones y habilidades para la acción.

Se puede inferir que estas habilidades son componentes clave de las competencias comunicativas del líder, ya que promueven relaciones interpersonales efectivas dentro del equipo de trabajo.

La comunicación

De la misma manera en que la comunicación es importante en la vida de los individuos, lo es aún más en las organizaciones educativas. Según Chiavenato (2009) la comunicación organizacional es el intercambio de información dentro de una organización, que puede ocurrir en estructuras formales o informales, y en direcciones vertical u horizontal. Además, menciona que la comunicación cumple cuatro funciones clave: 1) control, 2) motivación, 3) expresión emocional e 4) información, contribuyendo a regular el comportamiento, definir metas, expresar emociones y facilitar la toma de decisiones.

Malpartida, Blanco y Blanco (2022) resaltan que la comunicación implica una interacción efectiva para asegurar la comprensión precisa de los mensajes. Esto requiere habilidades de escucha activa y comprensión para participar en diálogos de manera precisa.

Ambos autores enfatizan la importancia de la comunicación efectiva para el funcionamiento y el éxito de una organización. Cuando un líder en una organización educativa establece medios de comunicación claros, según Gvirtz y De Podestá (2010) citados por Medina (2019), su gestión se ve directamente beneficiada. Esto facilita el contacto constante con todos los miembros de la comunidad educativa y orienta las acciones de los colaboradores hacia la construcción de una

cultura organizacional participativa, abierta al cambio y enfocada en el crecimiento de la organización.

De lo antes expuesto se deduce que la comunicación como competencia de la gestión educativa favorece la interacción de los actores educativos permitiendo el intercambio de mensajes que conllevan a eficientizar la calidad de las actividades realizadas para la mejora.

En las escuelas públicas de educación básica, existen documentos base para regular la sana convivencia en la comunidad escolar, como el “Marco para la sana convivencia escolar” y el de “Resolución de conflictos en los centros escolares”. Estas normas son aplicables al estudiantado. Sin embargo, se retoman algunas ideas de esos documentos para aplicarlas en el ámbito laboral entre docentes. Hasta el momento, no existe en los centros escolares un documento que regule y sistematice los procesos de comunicación (internos y externos) para gestionar de manera efectiva las disfunciones comunicativas que puedan surgir en el ámbito laboral dentro de la escuela.

La SEP (2024) estipula la normatividad sobre disciplina escolar para la sana convivencia escolar con enfoque sobre derechos de los niños. Es un documento que orienta la vida en las escuelas, fomentando la comunicación eficaz, el respeto mutuo y ambientes armoniosos.

Para efectos de este trabajo se define el término “comunicación” como el proceso que activa el diálogo y los modos de convivencia entre individuos sociales que permite la obtención de consensos entre personas mediante el reconocimiento de los acuerdos establecidos para la realización de un propósito.

Competencias comunicativas

Malpartida, Blanco y Blanco (2022) identifican tres competencias clave para que un director desarrolle un liderazgo comunicativo en su centro educativo: 1) Simpatía comunicativa: Capacidad de entender, valorar y percibir los sentimientos de los demás. 2) Asertividad comunicativa: Habilidad para lograr diálogos de afinidad de manera directa y apropiada, considerando las ideas de las personas. 3) Empatía comunicativa: Capacidad de escuchar y aprender de los demás sin juzgar. Además, Peresa y López (2002), citados por Teixido (2007), identifican competencias esenciales para el rendimiento laboral, tales como: conocimientos, habilidades prácticas, actitudes adecuadas, motivación y acceso a recursos. Todas ellas facilitan la gestión del director en su labor educativa.

Como se puede observar, la comunicación y las competencias comunicativa son aspectos fundamentales en el rol del director de una escuela. La capacidad de transmitir claramente la

visión y los objetivos de la institución educativa al colegiado, así como escuchar y comprender las necesidades e inquietudes del equipo, son competencias esenciales del liderazgo para alcanzar con éxito los objetivos.

La competencia comunicativa, entendida como el conjunto de saberes, habilidades y aptitudes que facilitan la convivencia y las relaciones interpersonales e intergrupales (Valdez y Pérez, 2021), es de gran apoyo al director en la gestión de las instituciones educativas, ya que, según González (2006), influye en el éxito institucional.

La competencia comunicativa del director escolar es fundamental para promover el intercambio de ideas y la toma de decisiones colegiadas. Bermúdez y González (2011) definen la competencia comunicativa como el conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades para fomentar la convivencia y las relaciones interpersonales.

Según lo mencionado anteriormente, se deduce que la competencia comunicativa del director lo habilita para construir relaciones positivas y motivar a su equipo.

Para efectos de esta investigación se entenderá por “competencia comunicativa” a los conocimientos, habilidades y capacidades dentro de las prácticas directivas que fomentan el intercambio de ideas entre todos los miembros del colectivo escolar, tanto de manera escrita como oral, para facilitar la toma de decisiones en el colegiado.

Desempeño directivo.

Braslavsky y Acosta (2001), según Nava (2018), proponen cinco áreas de conocimiento para la gestión en el desempeño de la función directiva: 1) Análisis para la toma de decisiones, 2) Manejo de conflictos, 3) Comunicación, 4) Liderazgo para generar significado y 5) Dirección de equipos de trabajo. Estas competencias y áreas de conocimiento para la gestión están directamente relacionadas con la capacidad del director para gestionar las relaciones humanas dentro de la institución y liderar el proceso educativo de manera que se logren los propósitos educativos.

Ottorino (2005) citado por Zaragoza et al. (2023) enfatiza que la comunicación juega un papel crucial en el desempeño laboral debido a que la comunicación promueve la motivación al clarificar las expectativas laborales, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño actual y ofrecer orientación para mejorar en caso de rendimiento por debajo del estándar.

Ortiz (2022) describe el desempeño directivo como las acciones visibles que lleva a cabo un director en relación con su trabajo, las cuales deben evaluarse según los criterios establecidos. El mismo autor lista los componentes que considera esenciales para evaluar el desempeño de funciones directivas: 1) Indicadores de rendimiento o desempeño, 2) habilidades gerenciales o aptitudes de liderazgo.

Villalpando, Estrada y Villalpando (2023) sugieren que el éxito o fracaso en el desempeño de un directivo está estrechamente relacionado con sus competencias, visión, compromiso y habilidad para implementar estrategias.

Según lo planteado por los autores, el término "desempeño laboral" abarca varios aspectos tales como las acciones realizadas por la persona, el cumplimiento de responsabilidades, el comportamiento esperado en determinados momentos, la consecución de objetivos, entre otros.

Estos elementos son fundamentales para evaluar el rendimiento de una persona en su trabajo y para comprender cómo lleva a cabo sus funciones asignadas. En resumen, el desempeño laboral se mide mediante una evaluación integral de todas estas facetas (acciones realizadas, cumplimiento de responsabilidades y logro de objetivos).

Para los fines de este estudio, se entiende por "desempeño directivo" las acciones y estrategias que un director escolar lleva a cabo en su función específica, con el fin de lograr los objetivos educativos y cumplir con sus responsabilidades, las cuales pueden ser evaluadas según los criterios establecidos en la normativa.

En línea con lo mencionado con los autores, al comparar las expectativas o deberes que se le asignan al director con lo que realmente hace, es posible determinar el nivel de cumplimiento de su desempeño. Este contraste permite evaluar su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus responsabilidades.

En las escuelas de nivel preescolar, la persona responsable de supervisar y evaluar el desempeño de los directores es la supervisora de Zona. Esta figura realiza visitas regulares a las escuelas para verificar la gestión que se está llevando a cabo.

La supervisión desempeña roles esenciales que tienen un impacto significativo en el desempeño directivo. En este sentido, Lemus (2005) citado por Cajavilca (2024) señalan las siguientes funciones de la supervisión: a) Función de Control: b) Función de Asesoramiento. 3) Función de Evaluación.

La evaluación del desempeño de los directivos por parte de los supervisores es un proceso mediante el cual se analiza y se valoran las acciones y resultados obtenidos por los directivos en el ejercicio de sus funciones. Esta evaluación se lleva a cabo con el fin de identificar las áreas en las que los directivos pueden mejorar su desempeño y, así, contribuir en al logro de los objetivos institucionales. Los supervisores, al realizar esta evaluación, pueden ofrecer retroalimentación y apoyo a los directivos para que puedan desarrollar sus habilidades y competencias de manera continua.

Evaluación del desempeño directivo

A nivel nacional en México, no existe un sistema centralizado o un programa específico que evalúe de manera estandarizada el desempeño de los directores escolares en todas las escuelas del país. En su lugar, la evaluación del desempeño de los directores suele realizarse a nivel local, a través de la supervisión escolar, que es la instancia encargada de supervisar y evaluar el trabajo de las escuelas en su jurisdicción. Esto significa que las políticas y criterios de evaluación pueden variar de una región a otra, dependiendo de las decisiones y enfoques adoptados por las autoridades educativas locales.

Según Ortiz (2022), la evaluación de desempeño implica medir todo el proceso para determinar si el directivo cumplió con las competencias requeridas para su cargo.

Guartán et al. (2019), citado por Ortiz (2022), destacan que la evaluación de desempeño debe proporcionar evidencias concretas de las acciones realizadas o no realizadas por el director, con el propósito de ofrecer retroalimentación basada en los resultados observados.

Aspectos que influyen en el desempeño directivo

El desempeño de un director escolar depende de dos factores principales: el tipo de gestión que implementa y el estilo de liderazgo que adopta. Vázquez, Liesa y Bernal (2016) sostienen que la función del director escolar se divide en dos aspectos: la gestión y el liderazgo en el ámbito educativo. Mientras que la gestión se centra en la organización y el control, el liderazgo se enfoca en la inspiración y la toma de decisiones. La combinación de estas dos facetas es fundamental para mantener un equilibrio en la dirección y alcanzar el éxito en la labor directiva.

El liderazgo del director escolar es crucial para mantener relaciones estables y eficaces en la comunidad educativa. Según Cárdenas et al (2022), este liderazgo debe ser competente, basado en la inteligencia emocional y en valores. Se destacan tres tipos de liderazgo: técnico, enfocado en la organización; humanista, centrado en las relaciones interpersonales; y educativo, orientado al

desarrollo de programas educativos. Revelo (2018) menciona otros tipos como el transformacional, que busca motivar al grupo; el colaborativo y participativo, que fomenta la inclusión y participación; el compartido, que implica la toma de decisiones en equipo; y el pedagógico, enfocado en la mejora continua de la enseñanza.

Los autores mencionados coinciden en su clasificación de tipos de liderazgo al considerar elementos como el estímulo de la motivación, el fomento de relaciones interpersonales, la promoción de la participación de todos los miembros del equipo y la implicación del equipo en la toma de decisiones para mejorar los procesos educativos y alcanzar los objetivos propuestos.

Además, Vázquez, Liesa y Bernal (2016) mencionan que las competencias esenciales para el desempeño de la función directiva son: 1) relaciones interpersonales e intervención en situaciones de conflicto, y 2) competencias relacionadas con el liderazgo educativo; dejando en un segundo plano aquellas que están más relacionadas con las tareas administrativas, que se perciben como menos propias del cargo.

Conclusiones

De acuerdo con la literatura revisada del tema, y a partir de la información recabada se obtienen las siguientes conclusiones que responden al problema planteado.

La gestión escolar es un proceso colaborativo en el que el director lidera y coordina acciones para el logro de los propósitos educativos. La participación activa de docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia, bajo el liderazgo del director, es fundamental para el éxito de la gestión escolar. Las competencias clave para el desempeño directivo incluyen habilidades en relaciones interpersonales, gestión de conflictos y liderazgo educativo, priorizando estas sobre tareas administrativas.

El desempeño del director escolar depende de dos factores principales: el tipo de gestión que implementa y el estilo de liderazgo que adopta. La gestión se ocupa principalmente de la estructuración y supervisión, mientras que el liderazgo se dedica a motivar y decidir. Es esencial combinar estas dos dimensiones para mantener un equilibrio en la dirección y lograr resultados exitosos en el desempeño de la función directiva..

La competencia comunicativa en el liderazgo favorece la comunicación entre los miembros del equipo y contribuye al éxito organizacional mediante la consecución de metas compartidas. La comunicación clara y motivadora promueve el rendimiento laboral al definir expectativas, ofrecer

retroalimentación y guiar la mejora del desempeño. El liderazgo del director es crucial para mantener relaciones efectivas dentro de la comunidad educativa.

La comunicación y las competencias comunicativa son aspectos fundamentales en el rol del director de una escuela para transmitir claramente la visión y los objetivos de la institución educativa al colegiado, así como de escuchar y comprender las necesidades e inquietudes del equipo.

En resumen, se puede deducir que existe una correlación positiva entre las competencias comunicativas desarrolladas por los directores escolares y los resultados del desempeño en gestión escolar. Las competencias comunicativas del directivo escolar no solo son importantes para la transmisión efectiva de información, sino que también juegan un rol importante en la cultura escolar, el rendimiento del personal y, en última instancia, en los resultados académicos y el ambiente de aprendizaje de los estudiantes. Un liderazgo educativo efectivo depende en gran medida de estas habilidades para crear una comunidad escolar unida y eficaz.

Referencias

- Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México (AEFCM). (2019). *Evaluación institucional*.
<https://idoc.pub/documents/evaluacion-institucional-del-logroeducativo-2018-2019-vlr9x1o3gplz>
- Bermúdez, L., & González, L. (2011). La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones. *Quórum Académico*, 8(15).
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/quorum/article/view/29271>
- Cajavilca, K. (2024). Evaluación de la función directiva escolar en el marco de la nueva gestión pública. *Educación*, XXXIII (64), 221-240.
<https://doi.org/10.18800/educacion.202401.E001>
- Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J. F. E., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102-134.
<https://doi.org/10.35622/j.r.r.2022.09.008>
- Carrasco, P. (21 de enero de 2021). Cuauhtémoc una de las zonas más peligrosas y olvidadas de la CDMX. *La Prensa*. <https://www.laprensa.com.mx/policiaca/cuauhtemoc-una-delas-zonas-mas-peligrosas-y-olvidadas-de-la-cdmx-6268837.html>

- Carrillo-Vargas L. (2008). La gestión escolar en las instituciones educativas. *Revista Síntesis* (número 46), 1-12 Chihuahua, México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). México: McGraw Hill
- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL/Interamericana editores.
- DOF - Diario Oficial de la Federación. (2024). Gob.mx. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5722476&fecha=08/04/2024#gsc.tab=0
- Farfán- Cabrera, M. T., & Reyes Adan, I. A. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- Medina -Alvarado I.L. (2019): “El liderazgo y la gestión educativa a partir de la comunicación al interior de las organizaciones educativas”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales En línea* <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/12/liderazgo-gestion-educativa.html>
- La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (CNMCE) (2023) Práctica directiva, diálogo y deliberación en la toma de decisiones. [Archivo PDF]. https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formaciondocente/docenteseb/EB_practica-directiva-if.pdf
- La Dirección General de Gestión Escolar y Enfoque Territorial (DGGEYET)
- (2022) *Resolución de Conflictos en los Centros Escolares*. Gob.mx. [Archivo] PDF https://dggeyet.sep.gob.mx/convivencia_escolar/publicaciones/Resolucion_deconflictos_en_los_centros_escolares.pdf
- Lesmes-Silva, A. K., Monsalve, E. J. B., & Cordero-Díaz, M. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi Revista de Investigación, Administración E Ingeniería*, 8(1), 147-153. <https://doi.org/10.15649/2346030x.757>

- Malpartida-Santos, F; Blanco Ayala, LF; Blanco Pumayali, BN. (2022). *El liderazgo comunicativo. Una forma de integración en la gestión educativa*. Chiclayo, Perú: Editorial CIDE Editorial. <http://repositorio.cidecuador.org/jspui/handle/123456789/2343>
- Nava-Avilés M.V (2018) *Gestión escolar, liderazgo y gobernanza. Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria*. | Fomento Editorial. Edición y publicación de libros AEFCM-DGENAM. <https://doi.org/10.56865/2018.05.12.01>
- Ortiz-Guizado, M. A. L. (2022). Influencia de la evaluación del desempeño directivo y su efectividad en la gestión pública de la educación escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 874-892. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3148
- Pacco-Miranda, R. Z., & Dávila-Rojas, O. M. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3002-3029. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809
- Pitluk, Laura (Coord) (2016) *La Gestión Escolar, el desafío de crear contextos para hacer y estar bien*; Santa Fe, Homo Sapiens Editores.
- Revelo, E. R. (2018). Función directiva y estilos de liderazgo educativo: términos no sinónimos, sino complementarios. *Alternativas*, 18(3), 5-18. <https://doi.org/10.23878/alternativas.v18i3.165>
- Secretaria de Educación Pública (SEP) (2024). *Marco para la Convivencia Escolar en las*. Gob.mx. [Archivo PDF] https://www.aefcm.gob.mx/normateca/disposiciones_normativas/DGOSE/archivos-2023/2023-08-22/marco-para-la-convivencia-escolar-preescolar-ciudadmexico.pdf
- Secretaria de Educación Pública (SEP, 2019) *La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas* P.17. [Archivo PDF]. <http://www.cosdac.sems.gob.mx/sistematicarreraems/wpcontent/uploads/2020/02/NEM-PRINCIPIOS-Y-ORIENTACIONES.pdf>
- Secretaría de Educación Pública (SEP, 2019) *Orientaciones para elaborar el programa escolar de mejora continua*. [Archivo PDF]. <https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-jMPI5xCRGJ-OrientacionesPEMCOK.pdf>

- Secretaría de Educación Pública (SEP, 2023) *Acuerdo que contiene las disposiciones, criterios e indicadores para la realización del proceso de promoción a funciones directivas o de supervisión en educación básica.* [Archivo PDF].
http://publicfilesystem.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/Acuerdo_PromocionVertical_EB.pdf
- Secretaría de Educación Pública (SEP, 2023) *Guía operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de educación básica.* [Archivo PDF].
https://www.aefcm.gob.mx/normateca/disposiciones_normativas/DGPPEE/archivos-2023/guia_operativa_publicas_2023.pdf
- Secretaría de Educación Pública SEP (2019). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión.* Ciudad de México: SEP. [Archivo PDF].
https://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/253/8/images/7perfiles_criterios_e_indicadores_eb_2020_2021.pdf
- Teixidó-Saballs J. (2007). Competencias para el ejercicio de la dirección escolar. Bases para un modelo de desarrollo profesional de directivos escolares basado en competencias. Comunicación presentada en las *XVIII Jornadas Estatales del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*. Universidad de Castilla La Mancha, Toledo.
- Valdez-Esquivel, W. E., & Pérez-Azahuanche, M. Á. (2021). Las competencias comunicativas como factor fundamental para el desarrollo social. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 433–456. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2380>
- Villalpando-Sifuentes, C. G., Estrada-Gutiérrez, M. A., & Villalpando-Sifuentes, A. (2023). *La Gestión Escolar en Manos del Directivo*. Academia Journals Puebla TecNM
<https://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/27340/la%20gestion%20escolar%20memoria.pdf?sequence=2>
- Viñas-Cirera, J. (2014). *Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia*. Barcelona: Graó.
- Zaragoza-Andrade, W. A., Pineda Martínez, J. A., Salazar Noguera, L. A., & Silva Aguilar, G. I. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>