



**XVI**  
Congreso Nacional de  
Investigación Educativa  
CNIE-2021

## La gestión escolar, desde la percepción de los directores de educación primaria en Chihuahua, México

**Paola Selene Valencia Rodríguez**  
Escuela Normal Rural “Ricardo Flores Magón”  
2010151618@upnech.edu.mx

**Hilda Paredes Dávila**  
Escuela Normal Rural “Ricardo Flores Magón”  
efren8000@hotmail.com

**Hilda Paredes Dávila**  
Escuela Normal Rural “Ricardo Flores Magón”  
vera.rios@enrrfm.edu.mx

Área temática 07. Prácticas educativas en espacios escolares.

Línea temática: Dimensiones y práctica de la investigación educativa.

Tipo de ponencia: Aportaciones teóricas.



### Resumen

Esta contribución trata sobre la construcción de un instrumento para identificar las percepciones de los directores de las escuelas primarias con respecto a la gestión escolar y sus funciones. Se piloteó con directores en funciones en las instituciones del Estado de Chihuahua. La metodología en la que se inscribe este instrumento es de enfoque cuantitativo, utilizando el método y la técnica de encuesta, mediante una escala basada en el diferencial semántico que está conformado por 64 ítems; fue aplicado de manera electrónica a una muestra por conveniencia de 63 sujetos para su pilotaje; el Alpha de Cronbach fue de .894 con reactivos estandarizados. Se incluyen los procedimientos realizados en su construcción, datos relacionados con la validez de contenido realizada por dos expertos y el análisis de su aplicación en las medidas de tendencia central, como un ejemplo de su comportamiento técnico.

**Palabras clave:** Directores, Escalas de medición, Gestión escolar, Liderazgo.

## Introducción

En este instrumento de investigación trata principalmente el tema de la gestión escolar, que implica el liderazgo, las percepciones de los directores sobre su función en relación con los resultados en el aprendizaje de los alumnos de las escuelas primarias. El contexto del estudio es el de las escuelas primarias públicas del norte del país, en el Estado de Chihuahua. Propósito del instrumento de investigación que se propone es el de identificar las percepciones que tiene los directores de las escuelas primarias sobre la gestión escolar y las funciones de los directivos en relación con los niveles de aprendizaje logrados en las instituciones en la que laboran.

Los referentes teóricos de un directivo son decisivos en la toma de decisiones para gestionar el proceso de enseñanza, así como la comprensión de la relación que mantienen las formas en que se aplica gestión escolar, por ello se considera al director de escuela como agente de cambio que puede romper los paradigmas tradicionales de la gestión, imprimiéndole un toque más humano y académico a lo que regularmente se hace.

Un marco de referencia que se ha identificado es: que para la formulación de un concepto es necesario entender la relación que guarda los referentes teóricos con la experiencia de los directivos, sus significaciones, los sentidos y las comprensiones que son otorgadas desde las propias prácticas pedagógicas y administrativas (Quintana, 2018). La mejora de las condiciones sólo puede darse a partir de una valoración de la situación actual y tomando en cuenta los diversos factores que influyen a todos los actores involucrados, es por ello que se otorga una gran importancia a los instrumentos que midan el grado de impacto de la gestión dentro de un centro educativo. Se deben considerar que la implementación de un instrumento para indagar sobre la gestión escolar debe partir de su grado de validez y confiabilidad, pero también de la contextualización del objeto de estudio.

Esta concepción de una referencia mutua entre la organización y el entorno contextual coincide con la visión del trabajo de Luhmann en su teoría de los Sistemas Sociales Complejos, donde las organizaciones construyen su propia representación del entorno y en función a ello, realizan un acoplamiento estructural (2010) al resaltar su relación con el entorno. Esta dualidad permite que desde cada complejidad propia se dé respuesta a las demandas educativas, conceptualizando a la escuela como un sistema social y una organización compleja.

En virtud de que la revisión literaria resalta la importancia de las concepciones que los directivos tienen de su función y la forma en que conceptualizan a la gestión escolar, de cómo estos son factores que determina el tipo de liderazgo que adoptan y las acciones que van estableciendo el rumbo de los procesos realizados y que influyen en todos los actores escolares. Se da vital importancia a la medición de estos indicadores mediante diversos instrumentos, pues es aquí donde se encuentra gap o hueco del conocimiento.

## Desarrollo

El diseño metodológico y procedimental de esta investigación se sitúa en una perspectiva postpositivista, cuantitativa, que permite atender con amplitud las percepciones generalizables de los directivos de la educación primaria, con respecto a la gestión y su función en los procesos escolares gestivos (Hernández, 2014).

Este instrumento le da prioridad del enfoque cuantitativo con el propósito claro de generalizar de una muestra de la población, para inferir si existe relación entre el liderazgo en la gestión y el logro de los aprendizajes. La indagación se realizó mediante la técnica de la Encuesta, la cual fue del tipo longitudinal de aproximación, pues varios de los ítems referían a diversos tiempos y otros permiten aproximarse al estudio del cambio y/o proceso (Babbie, 1998).

Como instrumento para la recolección estructurada de la información se optó por una escala de actitud, ya que ésta aborda un aspecto más permanente de la personalidad a diferencia de un cuestionario que, según Coolican (2005), son construidos para tratar un tema específico y ponen a prueba una opinión actual.

Se revisaron varias técnicas de escalas de actitudes para valorar sus ventajas y desventajas. En su campo, cada una responde a propósitos muy distintos, pero la de suma de rangos y diferencial semántico cuentan con similitudes que contribuyen a lograr el objetivo de poner a prueba la hipótesis; el aspecto que fue decisivo para esta determinación se enfocó en el uso de adjetivos y no sólo números, lo cual permitió dar un aspecto connotativo y con ello indagar más en las comprensiones que se tiene como directivo sobre la gestión y todas sus implicaciones y relaciones (Pérez, 2008).

La escala de diferencial semántico o de Osgood, llamada como su creador, invita a los respondientes a marcar su respuesta entre dos adjetivos bipolares de acuerdo con la posición que ellos brindan al objeto en esa escala, es recomendable que el espacio entre ellos sea de 5 a 7 lugares de distancia. Dentro de algunas debilidades de esta escala es que es difícil la interpretación del punto medio de la escala, pero al revisar las respuestas del instrumento fueron muy pocas las que se situaron en este punto, además en la redacción de las afirmaciones se cuidaron los aspectos de complejidad, ambigüedad y las preguntas sugestivas, aunque se incorporaron algunas de medición de anti-variable, con la precisión que no fueran consideradas en negativo.

La selección de los participantes del piloteo surge de la factibilidad misma de la investigación, formar parte del Sector 25, lo cual permitió presentar la propuesta de trabajo al Jefe de sector para que fuese a través de la vía oficial como se solicitara la participación de los directivos, es por esto que se utilizó Muestra de conveniencia, porque se conocen las características generales de los participantes, lo que dio como resultado que la estratificación estuviera presente, las características usadas para estratificar están descritas en la parte 5 del instrumento, *Perfil directivo*, donde se solicitan los datos sociodemográficos. Para completar una muestra mayor de 50, se realizó la misma dinámica con el Sector 24, y con directivos de Cd. Juárez y de otros, los menos, de otras localidades del Estado de Chihuahua.

La construcción de un marco teórico con la revisión tanto de bibliografía como de artículos de investigación llevó a la identificación de las propiedades del objeto de estudio, así como la exploración y análisis de instrumentos para detectar las formas en que otros investigadores han medido o evaluado este mismo objeto, esta búsqueda dio con resultado diversos instrumentos que tipificaban el tipo de liderazgo en diferentes estilos, otros en relación a la implementación de condiciones de innovación y con respecto a la gestión educativa, pero ninguno menciona la relación con el logro de los aprendizajes. Lo que marca la pauta para abordarlo desde este enfoque que está planteado en la literatura, pero aún no se trabaja en la práctica.

Luego, se realizó una identificación de las propiedades del objeto de estudio con lo que se formó un esqueleto de las diversas dimensiones de la variable, el cual se complementó con los indicadores propios que conforman cada una de las dimensiones, de los cuales se derivó el primer bosquejo de preguntas para el instrumento, que desde el primer momento fueron redactadas como enunciados declarativos más que interrogantes, con la observación de que algunos estuvieran de forma inversa para que los respondientes efectivamente lean, piensen y respondan con mayor atención.

Para continuar, se identificaron el tipo y nivel de la variable. Según su naturaleza son cuantitativas, pues los elementos tienen un carácter numérico discreto, pues tienen un número limitado de valores en números enteros. Al contar ya con el instrumento se completó la Tabla 1, Operacionalización de la Variable, para ser guía en el análisis estadístico, ver tabla 1.

Tabla 1 Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensión	Indicador	Reactivo	
Gestión	Educativa	Políticas internacionales	r1	
		Respuesta a las demandas sociales	r2, r3	
	Institucional	Programas	r6, r7	
		Generación de proyectos	r8, r9, r11	
	Escolar	Diagnostico escolar	r13, r14	
		Cultura organizacional	r16, r24, r26, r27, r31	
		Visión y misión	r25	
		Innovación	r15, r29, r30	
	Directiva	Compresiones y concepciones	r37, r38	
		Implementación de las políticas	r4, r5, r34, r36	
		Competencias, habilidades y actitudes	r47	
	Procesos	Satisfacción de los usuarios	r12	
		Plan de mejora (cumplimiento de objetivos)	r17, r18	
		Aprendizaje organizacional	r28	
		Capacidad pedagógica	r48, r49, r50, r51	
Liderazgo	Estilos	Transformacional	r33	
		Transaccional	r35, r45	
		Pasivo-evitador	r46	
	Rasgos	Autoridad	r32	
		Empoderamiento	r44	
		Motivación	r43	
		Influencia	r39	
		Relación con la comunidad	r10, r40	
		Responsabilidad	r20, r21, r22	
		Colaboración	r23	
		Comunicación	r41	
		Autonomía	r19, r42	
	Calidad de la enseñanza	Metodologías	r52, r53	
	Perfil directivo	Datos demográficos	Edad	i1
			Genero	i2
Zona Escolar			i3	
Clave de su centro de trabajo			i4	
Tipo de nombramiento que ostenta			i5	
Escuela Formadora		Escuela de la cual egresó	i6	
Antigüedad		Sistema	i7	
		En la función	i8	
Ingreso al servicio			i9	
Nivel de estudios		Grado académico	i10	
		Campo de estudios	i11	
Formación continua	Cursos	i12		

Fuente: Elaboración propia.

La variable Gestión, en sus cinco dimensiones, es, según su posición en la investigación, de tipo *independiente*, ya que no depende de ninguna otra y en esta investigación es el factor que representa la causa o razón del resultado del conjunto procesos teóricos-prácticos integrados y relacionados que pretender atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.

Se pretendió medir y registrar para ver el efecto que causa en las variables dependientes. El nivel, según la escala, es *ordinal*, dado que se pretende utilizar un tipo de prueba *Diferencial semántico*, para utilizar un orden bipolar y grados de distancias iguales (1-5), pero como son percepciones a través de adjetivos, no tiene un origen natural.

La variable *Perfil Directivo*, según las hipótesis de esta investigación, se conceptualiza de tipo *dependiente*, dado que se pretende probar que los rasgos que la conforman, según algunos estudios, son decisivos con el Liderazgo que ejerce y la conceptualización de la gestión y con ello la capacidad de actuación y decisión. Los ítems que corresponden a esta variable son demográficas, pero se van a clasificar en las de tipo de escala y las nominales no escalares, pues comprenden la distinción de diversas categorías como elementos, sin implicar ningún orden entre ellas.

Extensión del instrumento es de 66 ítems agrupados en cinco secciones, que distribuyen de la siguiente manera: gestión educativa 5 ítems, gestión institucional 7 ítems, gestión escolar 24 ítems, gestión directiva 17 ítems y perfil directivo con 13 ítems. El sentido que se le dio a los reactivos fue agruparlos en las dimensiones de la gestión, partiendo de la más general, la *Educativa*, hasta la más concreta, la *escolar* y la *directiva*, agregando la categoría de *Perfil directivo* para los datos demográficos. Se anexa el enlace del instrumento: <https://forms.gle/uV75BFefehau1YP7A>

Para la redacción de los reactivos o ítems se optó por la elección de la modalidad de afirmaciones, no sólo por el tipo de escala elegido, sino que más también por la elección de afirmaciones que logran resumir una actitud en un planteamiento breve, eligiendo el tipo de escala más conveniente para la investigación. Se pretende que esta elección tenga como beneficio leer rápidamente cada afirmación, comprender la intención y seleccionar, sin dificultad, lo que da la oportunidad de integrar un mayor número de ítems que arroje a su vez mayor información.

El planteamiento de las opciones respuesta está predestinado por la elección del tipo de escala, por lo que tienen que ser adjetivos bipolares, con una escala elegida que consta de un *continuum* de 5 puntos de negatividad-positividad, según los puntajes se acerquen a los extremos de la escala, el extremo de la izquierda tiene el valor menor que corresponde a 1 punto, y el mayor, situado a la derecha, de 5 puntos.

Se plantearon 6 ítems de para medir la anti-variable en sección de Gestión Escolar son el 31, 33 y 34, y en la de Gestión Directiva están el 39, 46 y 59, las cuales plantean conceptos tradicionales de las funciones del director tanto en funciones de ejercicio de la autoridad, control del personal, poca visión innovadora y evasor de responsabilidades, se tuvo cuidado en el *continuum* colocando el adjetivo bipolar que correspondía al valor menor del lado derecho, para no tener que invertir los valores al momento de realizar el procesamiento estadístico.

El valor de medición de los ítems fue diverso, en respuesta a diversos propósitos: en las secciones de la 1 a la 4 de los niveles de Gestión, que comprenden los ítems del 2 al 54, fue medida ordinal, ya que el propósito fue que los directivos dieran una estimación al valor que consideraran más alto, con el adjetivo que se identificaran, además de los reactivos 59 y 64, dado que el tipo de nombramiento y el nivel de estudios comprenden un rango.

Los reactivos de preguntas sociodemográficos están en su mayoría en el nivel de medición categórica nominal, dado que sólo cumplen con el propósito de la identificación de ciertos atributos, caso de los ítems 1, 56, 57, 58, 63, 63 y 66. En los reactivos referentes a la medición de años, ya sea en rango de edad, de servicio y en la función, que son los 55, 61 y 62, en un primer momento se calificaron por rangos, pero se optó por dejarlo

abierto con un nivel de medición de escala, dado que es un dato numérico y se estaba degradando al convertirlo en cualitativo de tipo ordinal. La redacción de las instrucciones comienza con una breve presentación para dar sentido a cada apartado y se redactan con la finalidad de colocar al interrogado en la actitud más apropiada.

La contingencia por el COVID 19 y el distanciamiento social ha derivado que se emplee la modalidad virtual, por lo que la asignación del paquete G Suite con las diversas herramientas para cada docente, directivo y demás figuras del sistema educativo, brinda la oportunidad de crear el instrumento mediante la aplicación Formularios Google, que a través del correo institucional se realizó el envío y/o mediante la creación de un enlace que fue distribuido en conversaciones en diversas plataformas, la más común los grupos de WhatsApp que tiene cada supervisor con su directivos, además de la distribución electrónica personal para los demás casos.

Para la recopilación de los datos esta modalidad brinda además un sistema para la captura de la información que tiene diversas modalidades: ver las respuestas en formularios donde se puede observar el resumen de todas las respuestas o consultarlas una por una, además, aporta un resumen general y uno individual y diversas gráficas; otra modalidad es a través hojas de cálculo, llenadas automáticamente por la plataforma, la cual brinda en un archivo de Excel para analizar las respuestas con más detenimiento mismas que aparecen en tiempo real, lo que ayuda a cotejar quiénes han respondido la encuesta y, por consecuente, los faltantes para su seguimiento.

El piloteo del instrumento en una primera fase fueron 2 sujetos: un directivo con 5 años en la función aproximadamente, que comentó que le parecía directa y objetiva, observé errores de ortografía y sintaxis, así como parámetros libres. La aplicación del instrumento le llevó de 5 a 7 minutos contestarlo, por aquello de los errores de ortografía y sintaxis. La segunda maestra con quien fue aplicado lo terminó más rápido, con un máximo de 5 minutos, pero confesó que fue porque no le brindó mucha importancia al contenido, sino que se centró en la ortografía y que el último ítem, que era de modalidad de opción múltiple, no tenía más que una opción y sin opción de respuesta, lo que fue identificado como un error en la selección del tipo de respuesta, mismo que fue corregido, al optarse por la de respuesta de texto largo.

En un segundo momento, se envió el instrumento a dos asesores expertos, quienes encontraron deficiencias significativas en la redacción de los ítems los cuales no eran afirmaciones, sino interrogantes, se revisó alguna literatura de ejemplos que sirvieron de modelos para clarificar el error, por lo que se realizó una nueva lectura general y redacción de los ítems para enviarlo a una nueva revisión donde sólo se obtuvieron dos errores de redacción y una valoración de que, ya se contaba con un buen avance para que el instrumento cuente con las características de una escala Osgood.

La aplicación a la muestra se realizó en una semana para el Sector 25, y tres más para Sector 24 y los otros agregados, posteriormente se realizó el llenado de la matriz de datos en el programa SPSS, comenzando con la vista de variables, la cual representó nuevamente complicaciones al asignar la escala de valores pues requiere nombrar los 5 niveles y sólo contaba con el par de adjetivos bipolares, por lo que se buscó nuevamente una escala que los representara. La asignación del nombre de cada ítem responde a la primera letra de variable,

seguida de la primera letra de la dimensión y luego el nombre del indicador. Con la hoja de la vista de datos no hubo mayor problema porque ya se tenía concentrado en un Excel que brinda la aplicación de formularios.

## Conclusiones

El instrumento requiere ciertos rasgos que brinden la certeza de la calidad del acopio de los datos, pues si no se conocen datos que avalen la confiabilidad y validez habrá poca fe en los resultados obtenidos y en las conclusiones emitidas a partir de estos. La confiabilidad en un instrumento que mide una actitud suele ser más difícil de determinar, pues un cambio de respuesta puede significar una actitud modificada, aun así, cuando el instrumento contenga errores, esto se reflejará en los resultados de fiabilidad realizados por procesos explicados por Kerlinger (2002).

### Consistencia Alpha de Cronbach

Existen diferentes tratamientos para establecer la confiabilidad por consistencia, pero el más avanzado es el realizado por Cronbach, donde después de aplicar el instrumento a un conjunto de sujetos y obtener sus puntuaciones, se calcula mediante un sistema computacional la media, una desviación estándar y una varianza lo que nos proporciona una varianza total, la se forma por dos componentes el verdadero y el de error, las cuales no se conocen sólo se estiman, por lo que se puede resumir que la confiabilidad se define por el error. El resultado se presenta en la Tabla 1 Estadística de fiabilidad.

Tabla 2 Estadística de fiabilidad

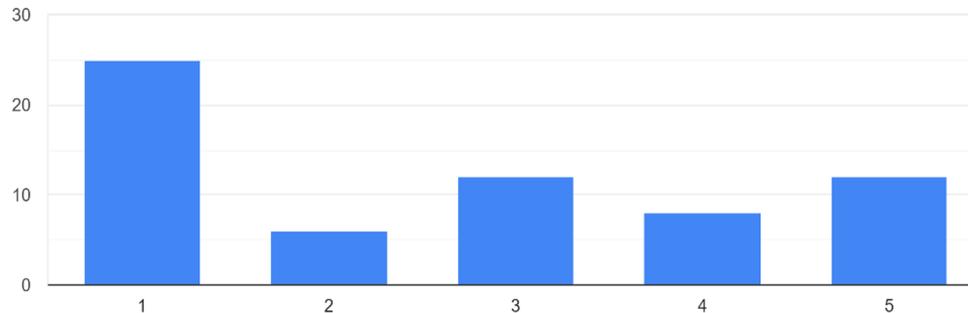
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.842	.894	53

El coeficiente de confiabilidad se considera aceptable pues es mayor a .7, esto responde al criterio de que si elevamos .7 al cuadro nos da .49 que es aproximado al 50% de la varianza aplicable.

Al realizar el análisis estadístico de cada elemento se encuentra que los ítems con mayor desviación estándar son los correspondientes a la medición de la anti - variable los cuales tienen puntuaciones 1.408, .973, 1.155, 1.306, 1.177 y 1.088. A continuación, se muestra la Figura 1 Reactivo 31 que tiene la mayor desviación.

Figura 1 Reactivo 31

Considera importante la búsqueda de la estabilidad permanente en su institución.  
63 respuestas



Los elementos que aumentan alfa de Cronbach si son suprimidos son 5 de los cuales el 31, 33,34 y 39 son de la medición de la anti-variable, solo el ítem 15 que es el que aumentaría más la escala está ubicado en mi consideración por lo extenso de la redacción y por algunas imprecisiones.

### Análisis de Validez

El propósito del instrumento es la escala para realizar una validez, al establecer si realmente este mide lo que pretende medir, La validez de contenido se establece con el grado que el instrumento refleja el dominio del objeto de estudio que se pretende medir, por lo que se debe someter a un juicio de un grupo de expertos, quienes son previamente seleccionados por su especialización en el campo, para luego realizar el análisis estadístico del acuerdo entre todas las valoraciones.

Para realizar este proceso de validez se construyó otro instrumento véase en el enlace: [https://drive.google.com/file/d/1-n3Doqy2WMeyCrpBj9\\_Dcsjaj45i2D8B/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1-n3Doqy2WMeyCrpBj9_Dcsjaj45i2D8B/view?usp=sharing)

donde se valora si el reactivo es útil y necesario o no, además de dar un espacio para recomendaciones y se envió a diversos especialistas en el campo de la gestión y evaluación.

Se consideraron cómo útil el 72% de los ítems, pero del 28% restante, el 12% corresponde a la anti-variable y un 8% a los estilos de liderazgo transaccional y pasivo-evitador por lo que sólo 4 ítems de la escala ordinal no fueron considerados útiles ni necesarios. En los datos socio demográficos existió mayor variación de los 3 especialistas en los indicadores de nombramiento, ingreso al servicio y grado académico.

### Medidas de Tendencia Central

La revisión de las valoraciones que realizaron los directivos encuestados bajo el criterio de medidas de tendencia central como media, mediana y moda confirma algunas conclusiones al ser explorados cada uno

de los reactivos del instrumento. dos reactivos de la Variable de *Gestión* en la dimensión Escolar se ubican los puntajes más bajos en las medidas de tendencia central. El ítem número 32 que pertenece al indicador de innovación y es un anti variable pues describe una situación negativa del ejercicio de la función directiva, su media es 2.61 de un total de 5, la mediana está representada en la escala por la observación 3 el cual se ubica al centro de los adjetivos dicotómicos, los cuales en este caso fueron cierto y falso, la moda es la observación 1 que se ubica en la posición más cercana al adjetivo cierto que representaba el valor menor.

El ítem 33 pertenece al indicador de cultura organizacional y cuenta con la media de la muestra más baja: 2.53 y una constante con la observación 2 en la mediana y la moda. En la misma sintonía es un ítem de anti variable con los adjetivos poca ubicado cercano al 1 que representa las valoraciones más bajas en la escala, colocado en la posición más próximo al 5. En tercer lugar, se ubica un ítem de la variable de *Gestión* en el ámbito Directiva, reactivo 40, con los adjetivos mucho y poco ubicados así pues representan un aspecto negativo cuenta con una media aritmética de 2.86 y la observación 3 representa tanto la mediana como la moda. Con muy poca desviación estándar se puede argumentar que los directivos optan por ubicarse al centro para no asumir una postura. Dado que la ubicación de un adjetivo de mayor valor esta cercano a un puntaje bajo, se puede deducir lo negativo de la afirmación.

Respecto a los datos anteriores se puede afirmar que los directivos ponderan una estabilidad permanente en sus centros escolares para lograr generar una zona de confort, que se encuentre libre del conflicto pues este es aún visualizado como negativo, dado que no se valora su potencial de generar movilidad y con ello un crecimiento de la organización escolar. Los directores se muestran cautelosos de implementar acciones que modifique abruptamente la dinámica de la organización escolar, valorando muy cercano al adjetivo de poca su acción, pues es un hecho que no se puede negar que la llegada de un directivo representa una resistencia de cualquier cambio que se realice, aun y cuando se reconozca que cuenta con áreas de oportunidad y se valoren las acciones de mejoras como buenas.

## Referencias

- Babbie, E. (1998). *Métodos de investigación por encuesta*. México. FCE
- Coolican, h. (2005). *Métodos de investigación y estadística en psicología*. México: manual moderno
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N. y Lee, H.B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill.
- Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. México: Herder.
- Miranda Beltrán, Sorangela. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589.

Pérez O., G., Arango S., M. D. & Branch B., J. W. (2008). El semántico diferencial como propuesta metodológica para caracterizar el liderazgo en una organización. *DYNA*, 75(155), 15-27.

Quintana-Torres, Yeny Emilce. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281.