

**UNIDAD UPN 041
“María Lavalle Urbina”**

**La carga administrativa y sus implicaciones en el trabajo
pedagógico del directivo escolar.**

Luizandro Josué Martin Balan

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2023



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE

UNIDAD UPN 041
“María Lavalle Urbina”

**La carga administrativa y sus implicaciones en el trabajo
pedagógico del directivo escolar.**

Luizandro Josué Martin Balan

**Tesis presentada para obtener el grado de
Maestro en Gestión Educativa**

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2023

Dictamen



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
"MARÍA LAVALLE URBINA"
CAMPECHE

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 6 de noviembre de 2023.

C. LUIZANDRO JOSUÉ MARTÍN BALAN
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado: **"La carga administrativa y sus implicaciones en el trabajo pedagógico del directivo escolar"**, asesorado por el Dr. Felipe Antonio Fernández Canul, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro en Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen correspondiente.

Atentamente
"Educar para Transformar"


Mtro. Mario Orlando Martín Pech
Director de la UPN unidad 041



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
CAMPECHE

Dedicatoria

Dedico este trabajo como una ofrenda a ustedes mis motores de vida, que gracias a su amor incondicional y paciencia y sobre todo que nunca dejaron de creer en mí y es por ello que hoy pudimos concluir el presente trabajo.

Adelita del Carmen Balam Escalante (+) gracias por darme la vida ya que sin ti esto no hubiera sido posible me enseñaste lo necesario para poder con este tipo de retos y más, nuevamente gracias mamita espero que donde estes te sientas tranquila por el hombre que formaste.

Nora María Balam Escalante gracias por aceptar en tu vida una responsabilidad, pero no solo aceptar también por comprometerte en formar un hombre de bien, fuiste y serás siempre el complemento perfecto de Adelita.

Alicia Herrera Silveira nunca dejo de confiar en mí que a pesar de todo pronóstico nulo de culminar alguna profesión confió en mi al grado de tomar el papel de una madre.

Natalia y Marie Martin Salazar, hijas de mi corazón ustedes llegaron a terminar de darme cuenta que nada es imposible fueron los motores que le faltaban a Josué, dedicarles el presente trabajo es lo mínimo que podría hacer, las amo con todo mi corazón.

María Salazar Herrera, un logro más a tu lado, uno de tantos en estos 21 años tomados de las manos, caminando en contra de todo pronóstico negativo demostrando que el casarnos jóvenes no nos iba a detener, no fuimos parte de las estadísticas y esta es una muestra.

Mati y Nico mis hijos queridos que fueron, son y serán parte importante igual en cada meta que concluya.

Agradecimientos

Primero que nada, agradezco a Dios por permitirme llegar a este mundo por medio de Adelita sin ustedes hoy no se estaría leyendo el presente trabajo. Pero también le doy gracias a Dios por permitir a todos y cada una de las personas que me apoyaron en la estructura del presente trabajo a todos aquellos que me dedicaron minutos de su tiempo y conocimiento, todo sumo para poder llegar a la conclusión de la presente tesis. Las personas no llegan a nuestras vidas por casualidad, todas tienen un propósito y uno de ellos fue el acompañarme en este proyecto. No existe un orden para agradecer y no tengo palabras para darles las gracias, gracias, muchas gracias a:

Dra. Lilia Martínez, Carmita Arjona, Abg. Claudia Aguilar, Dra. Zazil Magaña, Dra. Teresita Rodríguez, Dra. Silvia Campos, Mtra. Cindy Mena, Mtra. Teresa Ucan, Mtra. Maribel Bautista, Mtro. Felipe Fernández, Mtro. Orlando Gutiérrez, Rafael Salazar Uicab y Mtro. Azael Pérez (+)

Resumen

Dentro de las escuelas de educación básica, los directores son parte importante dentro de la organización escolar cumpliendo tanto las funciones administrativas como las pedagógicas, sin embargo, debido a la sobrecarga administrativa, en la que muchas veces están expuestos, se ven obligados a desatender la parte pedagógica, es por ello que exponen su inquietud ante los supervisores del nivel, los cuales reconocen la necesidad de contar con una propuesta educativa de gestión que garantice el cumplimiento de la parte pedagógica. La investigación que se reporta, se realizó mediante un estudio de carácter descriptivo; se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos. Luego del análisis e interpretación de los resultados obtenido después de la implementación de la propuesta se concluyó que la propuesta de gestión fortalece el trabajo pedagógico de los directivos de la zona escolar 039 de Mérida, Yucatán durante el ciclo escolar 2021-2022.

Palabras clave: liderazgo directivo, función pedagógica, función administrativa, preescolar, educación básica.

Abstract

Within the schools of basic education, the principals are an important part within the school organization fulfilling both the administrative and pedagogical functions, however, due to the administrative overload, in which they are often exposed, they are forced to neglect the pedagogical part, that is why they expose their concern to the supervisors of the level, which recognize the need to have an educational management proposal that guarantees compliance with the pedagogical part. This research was conducted through descriptive research, the survey was used as a data collection technique. After the analysis and interpretation of the results obtained after the implementation of the proposal, it was concluded that the management proposal strengthens the pedagogical work of the directors of the 039-school zone of Mérida, Yucatán during the 2021-2022 school year.

Keywords: managerial leadership, pedagogical function, administrative function, preschool, basic education.

Índice general

Dictamen	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos	v
Resumen	vi
Abstract.....	vii
Índice general	viii
Índice de cuadros.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Descripción de la situación del problema.....	3
1.2 Pregunta de investigación	5
1.2.1 Pregunta general.	5
1.2.2 Preguntas específicas.	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Justificación.....	7
1.5 Hipótesis y/o supuestos.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	11
2.1 Marco conceptual.....	11
2.1.2 Carga Administrativa	11
2.1.3 Descarga Administrativa.....	12
2.1.4 Ventajas de la descarga administrativa.....	13
2.1.5 Ventajas pedagógicas de la descarga administrativa	15
2.1.6 Tiempo efectivo laboral	16
2.1.7 Perfil de un director de nivel preescolar	18
2.1.8 Funciones de un director de nivel preescolar	24
2.1.9 La carga administrativa y el trabajo pedagógico en el nuevo modelo educativo	24
2.2 Marco referencial.....	27
2.2.1 Marco Internacional	27
2.2.3 Marco local	40
2.3 Marco contextual.....	45
2.3.1. Gestión en el centro educativo	47
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	48
3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación.	48

3.2 Ubicación y tiempo del estudio.....	49
3.3 Sujetos participantes, población y muestra.	50
3.4 Instrumentos de acopio para la información.....	51
3.4.1 La encuesta.	51
3.5 Procedimientos.....	53
<i>CAPÍTULO IV. Resultados, conclusiones y recomendaciones.</i>	56
4.1. Resultados.	56
4.2 Discusiones	71
4.3 Conclusiones	73
4.4 Recomendaciones.....	74
<i>Referencias</i>	76

Índice de cuadros

Cuadro 1. Propuesta de gestión implementada en la zona escolar 039	55
Cuadro 2. La parte administrativa y su impacto en el tiempo efectivo	56
Cuadro 3. Capacitación de uso de plataformas	57
Cuadro 4. La carga administrativa y el tiempo efectivo	58
Cuadro 5. Uso de plataformas y la descarga administrativa	59
Cuadro 6. Alternativa para la descarga administrativa	60
Cuadro 7. La propuesta y la descarga administrativa	61
Cuadro 8. Calendarización y apoyo personalizado a los directivos	62
Cuadro 9. El acompañamiento en el uso de plataforma.	63
Cuadro 10. El tiempo dedicado a su formación para implementar esta alternativa	64
Cuadro 11. El impacto en el tiempo dedicado a su trabajo pedagógico con sus docentes	65
Cuadro 12. El trabajo pedagógico y los resultados en la escuela	66
Cuadro 13. La alternativa y su implementación en el futuro	67
Cuadro 14. La descarga administrativa y el tiempo efectivo de las tareas pedagógicas.	68
Cuadro 15. La propuesta de gestión y el tiempo efectivo en las funciones pedagógicas	69
Cuadro 16. La formación directiva y la propuesta de gestión	70

Índice de figuras.

Figura 1. La parte administrativa y su impacto en el tiempo efectivo	56
Figura 2. Capacitación de uso de plataformas	57
Figura 3. La carga administrativa y el tiempo efectivo	58
Figura 4. Uso de plataformas y la descarga administrativa	59
Figura 5. Alternativa para la descarga administrativa	60
Figura 6. La propuesta y la descarga administrativa	61
Figura 7. Calendarización y apoyo personalizado a los directivos	62
Figura 8. El acompañamiento en el uso de plataforma.	63
Figura 9. El tiempo dedicado a su formación para implementar esta alternativa	64
Figura 10. El impacto en el tiempo dedicado a su trabajo pedagógico con sus docentes	65
Figura 11. El trabajo pedagógico y los resultados en la escuela	66
Figura 12. La alternativa y su implementación en el futuro	67
Figura 13. La descarga administrativa y el tiempo efectivo de las tareas pedagógicas.	68
Figura 14. La propuesta de gestión y el tiempo efectivo en las funciones pedagógicas	69
Figura 15. La formación directiva y la propuesta de gestión	70

INTRODUCCIÓN

La investigación se centró en el tiempo que dedican al trabajo pedagógico los directivos en las escuelas de nivel preescolar que integran la zona escolar 039 de Mérida, Yucatán durante el ciclo escolar 2021-2022.

En el capítulo I, Planteamiento del problema, se expone sintéticamente las características del tema. Se encuentran los objetivos a alcanzar para la resolución del problema, además se presenta la pregunta de investigación que se realizó, conforme al objetivo general y a los objetivos específicos planteados. Por otra parte, se presenta la justificación cuyo apartado es de suma importancia pues da a conocer la inquietud del por qué y para qué haber realizado la investigación además del aporte que esta puede brindar más adelante. En el último subtema se expone la hipótesis del trabajo de investigación que dan cauce para diseñar y buscar alternativas para atender el tema a investigar.

En el capítulo II, se tomó en cuenta distintos puntos de vista de autores especializados en los temas considerados para el análisis del trabajo. Se argumentó sobre las variables en que se divide el trabajo. Se menciona investigaciones relacionadas con el tema tanto internacionales como locales, las cuales se abordan de manera general considerando sus principales características; por último, se consideraron las conclusiones particulares del contexto interno y externo donde se desarrolló el presente trabajo.

En el capítulo III, se atendió la metodología del trabajo. Se describen tanto el enfoque como el tipo y diseño de la investigación. También se aborda la ubicación espacial y temporal además de las variables de estudio. Es importante mencionar que

en este capítulo se explica la estrategia básica adoptada para obtener información sobre la variable de estudio, de igual manera se describe la población y muestra. También se expresan los propósitos de la propuesta de solución, la argumentación teórica de la construcción de la propuesta educativa de gestión y la aplicación de ésta.

En el capítulo IV, análisis e interpretación de resultados, discusiones, conclusión y recomendaciones, se establecen criterios para ordenar la información recabada, su clasificación y la secuencia lógica existente en la exposición de los datos obtenidos. Se presentan y describen las gráficas en función de la hipótesis formulada y se explica el procesamiento de los datos obtenidos. Se incluyen gráficas y notas explicativas al calce. Así mismo se analiza la relación de las variables con los resultados obtenidos y, por último, se establecen las conclusiones sobre la magnitud de los datos y el significado de los mismo con relación al estudio realizado.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación del problema

Desde el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal en 1992, la Secretaría de Educación Pública en México ha implementado diversas estrategias, una de el cual ha tenido como fin la simplificación de los procesos administrativos, ya que en la actualidad se le dedica gran parte del tiempo a realizar actividades de esta índole y se termina perdiendo la parte medular que es la mejora continua del aprendizaje, es decir, se limita el tiempo efectivo que se le dedica al trabajo pedagógico, desde la parte directiva.

Los directores son parte importante en la educación y debido a la sobrecarga administrativa, a la que muchas veces están expuestos, durante el desempeño de su quehacer profesional, en la actualidad, muchas veces se ven obligados a desatender la parte pedagógica, es por ello por lo que exponen su inquietud ante los supervisores del nivel, los cuales reconocen la necesidad de contar con una propuesta educativa clara que garantice los derechos y bienestar de los directivos y diversos agentes educativos.

Apple (1995) señala: “en el caso del trabajo docente, este proceso refleja la degradación de la condición social a que son sometidos los profesores. Este fenómeno se traduce en una creciente carga laboral que afecta las actividades humanas básicas y, al mismo tiempo, provoca un cansancio crónico como bajadores, la creciente disminución de los costos de la fuerza laboral y la pérdida paulatina de los derechos laborales”.

En terminología latina, la palabra tiempo proviene de *tempus* la cual se define como la duración de las cosas que se encuentran sujetas al cambio, y efectivo *effectivus*, como aquello que es verdadero o real. Tomando en cuenta estas dos definiciones se puede decir que el tiempo efectivo del director es aquel que ocupa en lo que respecta al área pedagógica, en relación a los maestros adscritos al centro escolar y las acciones administrativas que le competen.

Con base en la problemática presentada a los supervisores del nivel preescolar, los directivos solicitaron una reunión a la Dirección de Educación Inicial y Preescolar, con la finalidad de establecer una calendarización para las actividades a implementar: entre ellas, la organización, capacitación para el uso de una plataforma, en lo que se presta atención a las altas extemporáneas, y la aplicación de las encuestas que permitan evaluar procedimientos y realizar retroalimentación. Lo anterior con el propósito de obtener una administración de calidad y así, disponer de tiempo efectivo para atender el aspecto pedagógico.

Suele pasar constantemente, en las jornadas laborales, que los directivos que integran la zona escolar 039 se acercan a solicitar tiempo para concluir con las encomiendas administrativas ya que exponen que tienen que atender asuntos particulares de la escuela como temas con la sociedad de padres de familia, situaciones que exponen los maestros frente a grupo, o bien, particularidades con estudiantes, lo anterior, manifiestan, les limita el tiempo para poder apoyar a los maestros en las diversas tareas académicas que les solicitan, por lo tanto, el trabajo pedagógico se limita ante situaciones diversas, entre las que se encuentran el

levantamiento de actas en plataformas, expedientes digitales de los estudiantes, cursos relacionados a los Consejos Técnicos Escolares (CTE), entre otros.

En muchas ocasiones los directivos expresan esas preocupaciones, por lo tanto, es importante atender la problemática como un tema de investigación con la finalidad de proponer alternativas que puedan prevenirlo o solucionarlo. El tiempo planeado por los directores para el apoyo pedagógico hacia los maestros del plantel se ha reducido constantemente, en más del 50% debido a la necesidad de atender las funciones administrativas, ante ello, solicitan a la Dirección de Educación Preescolar una alternativa que les permita ajustar sus tiempos y así, atender tanto los aspectos administrativos como los pedagógicos en sus centros escolares. Ante ello, surge la necesidad de atender esta situación que se viene incrementando en la zona escolar 039 de nivel preescolar, en Mérida, Yucatán.

1.2 Pregunta de investigación

1.2.1 Pregunta general.

¿En qué medida la propuesta de gestión de procesos y procedimientos administrativos, sugerido por la Dirección de Educación Inicial y Preescolar del Estado de Yucatán, incrementó el tiempo efectivo del trabajo pedagógico del directivo del nivel preescolar?

1.2.2 Preguntas específicas.

¿La implementación de procedimientos de gestión ágiles para la descarga administrativa sugerida por la Dirección de Educación Inicial y Preescolar del estado de Yucatán, impactan el tiempo efectivo del trabajo pedagógico del directivo del nivel preescolar?

¿Cómo la propuesta de gestión de procesos y procedimientos administrativos, sugerida por la Dirección de Educación Inicial y Preescolar del Estado de Yucatán, incrementa el tiempo efectivo del trabajo pedagógico del directivo de la zona 039 de nivel preescolar?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Presentar una propuesta de gestión de procesos y procedimientos administrativos, sugerida por la Dirección de Educación Inicial y Preescolar del Estado de Yucatán, para fortalecer el tiempo efectivo del trabajo pedagógico del directivo de la zona 039 de nivel preescolar.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar los procesos administrativos que realizan los directivos de nivel preescolar.
2. Categorizar los procesos administrativos que realizan los directivos y que restan tiempo efectivo en el trabajo pedagógico.
3. Presentar la propuesta pedagógica por la Dirección de Educación Inicial y Preescolar del Estado de Yucatán, para fortalecer el tiempo efectivo del trabajo pedagógico del directivo de la zona 039 de nivel preescolar
4. Evaluar el impacto de la propuesta de procesos y procedimientos alternativos en, la zona 039 de Educación Preescolar del Estado de Yucatán, para determinar el tiempo efectivo del trabajo pedagógico del directivo del nivel preescolar

1.4 Justificación

El rol que tiene el director es fundamental para elevar la calidad educativa en sus centros escolares; en concordancia con ello Anderson (2010) afirma que la calidad del liderazgo directivo es altamente significativa para la calidad de las prácticas docentes y la calidad de los aprendizajes.

Nuestro país se encuentra en constantes movimientos económicos, sociales, políticos y culturales que se relacionan con la educación, derivado de ello se tiene que pensar a futuro ya que los cambios seguirán existiendo. Es por ello que se decide abordar la problemática de la carga administrativa, la cual impacta en el tiempo efectivo que debería dedicar el directivo a las actividades que tienen como objetivo lograr metas académicas esperadas en el alumno. Por ello, en este trabajo se analizan los diferentes procesos que tienen que realizar los directivos y así, poder proponer alternativas que les permitan tener un mayor tiempo efectivo para el trabajo pedagógico, y con ello poder lograr los objetivos esperados en el jardín de niños como es el desempeño del docente y a la vez el del alumno.

En este sentido, la UPEL (1998) define el proyecto factible como un estudio “que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (pág. 7). La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades.

Según Martínez- Otero (2003) “la acumulación de actividades (publicaciones, investigaciones, reuniones, asesoramiento de alumnos, atención de padres, docencia pluridisciplinar, realización y corrección de exámenes, etc.) aboca a menudo al

profesor hacia el agotamiento” (pág. 15). Como menciona el autor, la excesiva carga administrativa de los directivos, resta tiempo a las actividades pedagógicas para el logro de objetivos. En contra parte Esteban Moctezuma Barragán señala, que los maestros se concentren en lo más importante: El aprendizaje de niñas, niños, jóvenes y adolescentes.

De acuerdo al Artículo 22, de la Ley General de Educación (LGE, 2019) las Autoridades Educativas revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas de clase y en general, de lograr la presentación del servicio educativo con mayor pertinencia, calidad y eficiencia. Sin embargo, la opinión generalizada del directivo de nivel preescolar es que no se han simplificado los procesos, sino al contrario, aumentan constantemente y restan mucho tiempo al trabajo pedagógico que les corresponde atender en sus centros escolares.

Para el logro de la calidad educativa influyen muchos factores, algunos relacionados con el entorno cultural, social y económico de los estudiantes; sin embargo, hay otros elementos de gran relevancia dentro de las escuelas que también influyen en tal objetivo. Es el caso de la gestión y el liderazgo que ejercen los directores, siendo su participación un elemento fundamental cuando se quiere lograr una educación de calidad. Sobre esto Freire y Miranda (2014) afirman que algunas condiciones al interior de las escuelas también muestran asociaciones importantes, como es el caso de la gestión del director, que sin duda tendría efectos sobre el aprendizaje.

En este sentido, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del

aprendizaje (Bolívar 2010). Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución (Murillo 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2010).

1.5 Hipótesis y/o supuestos

El proponer procesos simplificados sugeridos por el Área de Servicios Educativos de la Dirección de Educación de Preescolar del Estado de Yucatán para ser ejecutados por los directores de los jardines de niños tendrá un impacto positivo en áreas pedagógicas debido a la descarga administrativa que ha de generarse.

Este trabajo busca explorar las principales fuentes de la sobrecarga administrativa que enfrentan los establecimientos educacionales con el fin de entender sus orígenes y proponer medidas que puedan equilibrarla, así como también orientar posteriores trabajos en este ámbito.

Hi: La propuesta de gestión de procesos y procedimientos administrativos sugerida por, la Dirección de Educación Inicial y Preescolar del Estado de Yucatán, incrementa el tiempo efectivo del trabajo pedagógico del directivo de la zona escolar 039 en el nivel preescolar.

Ho: La propuesta de gestión de procesos y procedimientos administrativos sugerida por, la Dirección de Educación Inicial y Preescolar del Estado de Yucatán, no

fortalece el tiempo efectivo del trabajo pedagógico del directivo de la zona escolar 039 en el nivel preescolar.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1 Marco conceptual

El marco conceptual “está compuesto de referencias a sucesos y situaciones pertinentes, a resultados de investigación, incluye, por tanto, un marco de antecedentes, definiciones, supuestos. (Ortiz 2011 pág. 4). Por otro lado, Soto, G. (2021) sostiene que, la carga, descarga y recarga administrativa es un cuento de nunca acabar, el intento por disminuir o reducir esta acción a menudo fracasa. “La palabra carga administrativa implica desarrollar tareas de administración de una escuela, zona o sector escolar”.

En los siguientes apartados se expresa los puntos de vista de diferentes autores acerca de la carga administrativa, del perfil y de las funciones de un directivo del nivel preescolar.

2.1.2 Carga Administrativa

Una carga administrativa (una solicitud, una obligación de comunicar datos, de conservar documentos o de formalizarlos, etc.) definitiva, es toda actividad de naturaleza administrativa que debe llevar a cabo una empresa o un ciudadano para cumplir con las obligaciones derivadas de la normativa, Institucional.

De acuerdo con este punto de vista, se debe dar cumplimiento a las obligaciones de un director, aunque a veces éste delegue ciertas responsabilidades (comunicar datos ó bien otras funciones) para tener el mando bien establecido de una manera formal y ética. Sabemos que como directivos se tiene la obligación de cumplir tareas propias de la función, pero las autoridades superiores deben ver el panorama

de falta de estrategias y herramientas para disminuir la carga administrativa que se presenta en diversos periodos del año.

Pozner, respecto del concepto de gestión escolar, planteó que ésta puede ser entendida como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (2000, pág. 8).

Por otra parte, la SEP (2016) expone que:

“La primera acción, el número uno es el tener una nueva organización de la escuela y de su plantilla, para reducir la carga burocrática de los maestros y los directores. Para ello, vamos a crear la figura de subdirector administrativo, una figura que se encargará del trabajo administrativo y burocrático de las escuelas para descargar a los maestros y directores de esta actividad y que se puedan concentrar de tiempo completo en las actividades de enseñanza y pedagógica”

2.1.3 Descarga Administrativa

El Acuerdo 717 publicado en el Diario Oficial de la Federación con fecha del 7 de marzo del 2014, en su Capítulo II “Del fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar de las escuelas de educación básica”, (Artículo sexto, Fracción i) establece la posibilidad de disminuir la carga administrativa.

De conformidad con lo dispuesto en el Artículo 22 de la Ley General de Educación, es posible establecer los mecanismos necesarios para revisar permanentemente las disposiciones normativas, los trámites y procedimientos a los que están obligadas a dar cumplimiento las escuelas, con el objeto de simplificarlos.

En este apartado establece que el trabajo a realizar por parte de los directivos está regulado conforme a ley emitida por la Secretaría de Educación Pública, sin

embargo, es conveniente que la parte administrativa sea realizada sin presiones, pero con calidad en su desempeño.

De acuerdo con Valdez (s.d., pág. 2): la simplificación administrativa representa una práctica continua de comunicación y confianza, pero con estricto apego a los instrumentos, normativos vigentes. De tal manera que los procedimientos necesarios para dar cumplimiento a esta normatividad deberán ser claros y sencillos de tal manera que la simplificación demuestre su objetivo en alentar la concurrencia de voluntades para satisfacerla, abreviando tiempo y atenuando los costos económicos inherentes a este propósito. Se debe realizar un trabajo de calidad para lograr el objetivo planteado, tomando en cuenta las disposiciones y reglas que enmarcan el desempeño administrativo.

De acuerdo con el Ministerio de Educación de Perú, “se denomina procedimientos a la secuencia de operaciones o pasos concatenados entre sí y que ordenados en forma lógica permite alcanzar un objetivo predeterminado” (2005, pág. 5).

Hablar de descarga administrativa, es referirse a realizar un trabajo basado en el cumplimiento de reglas, acuerdos y disposiciones de la autoridad correspondiente, haciendo un trabajo óptimo y eficiente pero basados en una organización que la facilite.

2.1.4 Ventajas de la descarga administrativa

La ejecución del trabajo administrativo de manera manual es habitual aún con todos los avances tecnológicos que se tienen al alcance en estos días. Muchos dueños

de empresas prefieren llevarlas de esta forma porque les da mayor confianza (Peñalva, 2018).

La realidad es que parte del trabajo administrativo en la actualidad se realiza de acuerdo con la tecnología, porque es más útil y se realiza con mayor rapidez, a la vez que se hace un trabajo de mayor confiabilidad, donde además la información se puede respaldar por cualquier situación que se presente.

No obstante, es un hecho que todos estos trabajos están sujetos a errores humanos y, por ende, a retrasos en los tiempos de entrega. Debido a la cantidad de datos que se tiene que procesar a diario, un sistema automatizado es la mejor opción para reducir las equivocaciones (Peñalva, 2018).

De acuerdo con lo antes señalado es factible lograr trabajos muy eficaces, pero éstos no dependen solamente de los directivos. Hay errores que puedan generarse, porque las plataformas no van de la mano con el tiempo, o porque existe alguna intervención externa que pueda arruinar el trabajo realizado; son tantas las personas que ahora utilizan la tecnología que a veces es difícil que una plataforma esté a disposición de cada persona.

Aun con el empleo de la tecnología, es primordial en la actualidad, realizar el trabajo de forma manual, ya que éste debe ser un respaldo para garantizar el resguardo de la información que permita cumplir en tiempo y forma con su entrega. Es importante que el desahogo de dicha carga se deba organizar según los tiempos estimados para la entrega y difusión de la información. Lo anterior contribuye a tener una disminución del trabajo y permite a la vez realizar otras actividades importantes.

2.1.5 Ventajas pedagógicas de la descarga administrativa

El nuevo modelo educativo, Nueva Escuela Mexicana (NEM, 2019) menciona las exigencias administrativas que deben atender los directivos y que limitan severamente su capacidad para llevar a cabo las tareas pedagógicas. Sin embargo, ante esta situación, el modelo educativo plantea como uno de los elementos clave de la transformación educativa en el siglo XXI poner a la escuela al Centro del funcionamiento del sistema educativo (Mayer, 2011, pág.95).

Es decir, el director debe tomar en cuenta las exigencias administrativas, pero sin perder la oportunidad de realizar las tareas pedagógicas, que le competan. Siempre las exigencias del trabajo administrativo ocasionan un mayor cansancio y en ocasiones se cometen errores por cumplir como lo marca el Departamento de Educación Preescolar, es decir, en tiempo y forma. Ante ello, no se dan cuenta que, en vez de buscar estrategias para mejorar, se carga más el trabajo a los directivos y eso hace el descuido a la parte pedagógica dentro del centro escolar.

A lo largo del tiempo, el enfoque administrativo de la organización escolar ha producido dinámicas indeseables como la subordinación de lo pedagógico, la burocratización, la falta de contextualización o pertinencia de las acciones, la superposición de tareas, el uso ineficiente del tiempo en el aula y en la escuela, la ausencia de una visión estratégica orientada hacia las prioridades educativas y, en consecuencia, la frustración personal y colectiva en las comunidades escolares (Mayer, 2011, pág, 96).

El nuevo Modelo Educativo advierte que: con su carácter vertical, el arreglo que prioriza el cumplimiento de las normas y los reglamentos ha desalentado que las escuelas lleven a cabo actividades no previstas en la normatividad y, con ello, ha

contribuido al desarrollo de una cultura que inhibe la creatividad, la innovación y el cambio tendientes a mejorar el aprendizaje (Mayer, 2011, pág.98).

Es una realidad que se ha prestado mayor atención al desahogo de la carga administrativa, en detrimento de otras funciones por parte de los directores, es por ello por lo que disminuir la descarga de trabajo administrativo sería la mejor opción para que los directores se enfoquen en su función académicas y lograr mejorar la calidad educativa de los planteles.

Es por ello por lo que muchos directivos pierden el interés al trabajo y solo cumplen por cumplir, sin importar lo que en realidad deben de hacer de acuerdo con el rol que se les fue asignado institucionalmente.

Su trabajo se ha limitado a la fijación de metas, objetivos y mejoras para el crecimiento del plantel desde lo administrativo, debido a que prefieren cumplir, con tal de no tener una llamada de atención por parte de su jefe inmediato, es decir, prefieren cumplir con las exigencias burocráticas impuestas.

En el enfoque administrativo que pesa sobre la educación y la escuela, un proyecto pedagógico pertinente, que impulse los aprendizajes complejos propios del siglo XXI, tiene poca viabilidad. Por ello, el Modelo Educativo busca transformar la cultura escolar a fin de lograr la centralidad de los aprendizajes de los estudiantes (Mayer, 2011, pág. 98).

2.1.6 Tiempo efectivo laboral

Para (Martinic, 2015):

La organización actual del tiempo escolar responde a las características y realidad de la escuela del siglo XIX, propia de una sociedad estable, que tenía la tarea de transmitir conocimientos a una población restringida bajo el principio de que todo el mundo debía aprender lo mismo y al mismo ritmo. La realidad social, la escuela y la noción misma de conocimiento han cambiado. Los sistemas

educativos tienen amplias coberturas y atienden a una población de gran diversidad social y cultural. Las escuelas son más autónomas, interconectadas entre sí por redes informáticas y con una relación flexible a su entorno.

Tomando en cuenta el aporte del autor, cada escuela debe ir de acuerdo con su ritmo, pero considerando el contexto donde se encuentra; lo primero es diagnosticar cuales son las necesidades del plantel, para que de ahí hacer los trámites necesarios y reportar las incidencias que se presentan; todo debe de estar conectando, estar en la misma sintonía, para lograr los objetivos planteados.

La relación entre el tiempo escolar y el aprendizaje es una de las preocupaciones que ha tenido la investigación educacional. Los primeros estudios se basaron en el manejo del tiempo por parte del profesor y su efecto en la atención del estudiante.

Esta perspectiva ha descansado en un concepto objetivo de tiempo definiéndola como una variable independiente que puede aumentar o disminuir físicamente, según las necesidades del sistema y del profesor (Martinic, 2015, pág. 482).

Como bien dice, el tiempo es una variable que se asocia a una jornada laboral. En años anteriores los docentes y alumnos disponían de mayor tiempo para la realización de sus tareas escolares, pero en la actualidad este ha disminuido, afectando la disponibilidad de la entrega de trabajos en tiempo y en forma.

El tiempo escolar suele organizarse en función de diferentes actividades. La mayor parte del tiempo está orientada al plan común curricular, tiempo adicional y complementario orientado al desarrollo de actividades que responden a los intereses de los propios estudiantes y tiempo para el trabajo docente en equipo o individual. (Martinic, 2015, pág. 496). En sentido contrario, actualmente el tiempo, se orienta de

acuerdo con las diferentes necesidades que se van presentando, así como con el número de trabajos por entregar sin tomar en cuenta el logro de los aprendizajes; es de ahí donde el directivo debe delegar responsabilidades a cada integrante de su personal para tener una menor descarga administrativa.

2.1.7 Perfil de un director de nivel preescolar

Según el Perfil, Parámetros e Indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica del año 2018, el perfil de un director de Educación Básica expresa las características, cualidades y aptitudes para el desempeño eficiente de sus responsabilidades. Es un referente para el estudio personal, la formación continua, el diseño de políticas y programas que contribuyan a fortalecer la labor de los directivos escolares y la evaluación docente.

Así mismo establece los conocimientos, habilidades y actitudes que los directivos escolares deben poseer para dirigir a las escuelas con el propósito de que éstas cumplan su misión: el aprendizaje de niñas, niños y adolescentes que asisten a ellas. En este sentido, se espera que todos los directivos escolares contribuyan, desde su ámbito de acción, a que la escuela ofrezca un servicio de calidad que favorezca el máximo logro académico de los alumnos.

Los directivos escolares son pieza clave para planear, coordinar y sostener, junto con el colectivo docente, la autonomía de gestión de la escuela y la mejora de los procesos de enseñanza. Así, el perfil busca describir las capacidades que debe tener una figura directiva comprometida con la promoción de buenas prácticas de enseñanza, el aprendizaje de los niños, la inclusión, la igualdad de género y el respeto a los derechos de niñas, niños y adolescentes.

Una gestión escolar se presenta como un principio básico del personal directivo. A través de su desempeño, en diferentes ámbitos, los directivos escolares establecen acciones para impulsar la mejora del trabajo en el aula, la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la generación de espacios de reflexión entre los docentes para la mejora de prácticas docentes, así como la gestión de espacios físicos y materiales adecuados.

De acuerdo con los parámetros e indicadores de desempeño de los directores escolares se considera que estos deben contar con conocimientos sólidos sobre: el contenido de los planes y programas de estudio, los procesos de aprendizaje de los alumnos, las prácticas de enseñanza, la autonomía de gestión escolar, el desarrollo profesional, los principios legales y filosóficos que sustentan el servicio público educativo, la atención a la diversidad sociocultural y lingüística de los alumnos, y la relación entre la escuela y la comunidad. De esta manera, el perfil no solo asegura una base común para el desempeño de la función directiva, también alienta la suma de esfuerzos de directores, subdirectores y coordinadores hacia un mismo fin.

Para ello, se explicitan las dimensiones siguientes:

DIMENSIÓN 1

Un director que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan

El director de Educación Preescolar en el desempeño de su función directiva reconoce que la tarea fundamental de la escuela es el aprendizaje de los alumnos, en este sentido, esta dimensión aborda el conocimiento sobre los elementos que deberán guiar la práctica directiva, que van desde la organización para el buen funcionamiento

de la escuela, hasta el manejo de los contenidos educativos para orientar e identificar las prácticas educativas de los docentes que propician aprendizajes.

Esta dimensión refiere también los conocimientos del directivo como requisito para identificar las mejores prácticas de enseñanza de los docentes, congruentes con los contenidos curriculares; esto, con el fin de promoverlos entre el colectivo docente y alcanzar los propósitos educativos que se plantean para el nivel.

En esta dimensión, el director:

1.1 Explica la tarea fundamental de la escuela.

1.2 Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.

1.3 Explica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.

1.4 Explica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.

DIMENSIÓN 2

Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela. La tarea sustantiva de un director de Educación Preescolar es realizar una gestión eficaz, es decir, la de generar acciones, diseñar estrategias, promover ambientes y hacerse de recursos que promuevan el cumplimiento de la tarea sustantiva de la escuela, la cual es, que todos los alumnos que asisten a ella aprendan.

Esta dimensión se relaciona con el saber hacer del director a partir del empleo de la planeación, la generación de espacios de reflexión para promover el trabajo colaborativo, el seguimiento para el cumplimiento de condiciones mínimas en la escuela, así como de la administración de recursos humanos, materiales y económicos, con el fin de asegurar que ésta ofrezca un servicio educativo de calidad.

En esta dimensión, el director:

2.1 Realiza acciones para organizar el trabajo de la escuela y mejorar los resultados educativos.

2.2 Establece estrategias para asegurar la Normalidad Mínima de Operación Escolar.

2.3 Realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

2.4 Gestiona la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes en los alumnos.

2.5 Construye ambientes de trabajo en la escuela donde es posible que todos aprendan.

2.6 Gestiona los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.

DIMENSIÓN 3

Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad. El director de Educación Preescolar para el desarrollo de su gestión, requiere que la reflexión se establezca como una de las manifestaciones constantes de su quehacer profesional, esto le permitirá acceder a nuevos conocimientos generados en diferentes momentos de su meditación individual, y los que se construyen en colaboración con los docentes de la escuela, además de establecer redes de conocimiento con sus pares.

La reflexión y el estudio se constituyen en elementos fundamentales para el aprendizaje y desarrollo profesional de cualquier docente; la construcción de nuevos conocimientos y experiencias con el uso de las tecnologías, permiten fortalecer la función directiva.

En esta dimensión, el director:

- 3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla.
- 3.2 Emplea estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional.
- 3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.

DIMENSIÓN 4

Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, cumple con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad. El desempeño de la función directiva requiere del ejercicio en la gestión diaria de la escuela, del respeto a los principios éticos y los marcos normativos que rigen la educación pública en el país, y que son el centro y sentido de los servicios educativos.

Así mismo, esta dimensión integra elementos en el perfil de desempeño que permitan al director ejercer las actitudes y habilidades necesarias para la negociación, la resolución de conflictos, generación de espacios y ambientes favorables para el desarrollo de aprendizajes, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad de todos los integrantes de la comunidad escolar.

En esta dimensión el director:

- 4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva.
- 4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa.

4.3 Demuestra las habilidades y actitudes requeridas para la función directiva.

4.4 Considera en su acción directiva la integridad y seguridad de los alumnos en el aula y en la escuela.

DIMENSIÓN 5

Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa. El director de Educación Preescolar desarrollará una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, deberá incluir como parte del enriquecimiento de la tarea educativa la cultural de la comunidad, por lo que el establecimiento de vínculos entre la escuela y el contexto es fundamental.

Esta dimensión plantea la importancia de la función directiva no solamente al interior de la escuela con los docentes, sino también a la definición de acciones que trasciendan hacia la comunidad, con los padres de familia y otras instituciones; acciones que propicien, además, la generación de espacios de integración, reflexión y convivencia, con sentido educativo.

En esta dimensión el director:

5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela.

5.2 Gestiona la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.

5.3 Aporta estrategias al funcionamiento eficaz de la zona escolar y el trabajo con otros directivos.

2.1.8 Funciones de un director de nivel preescolar

De acuerdo con la Subsecretaría de Planeación (2017) los directivos deberán: conocer los entornos en los cuales se desarrolla su labor y la organización y funcionamiento escolar; ser capaces de ejercer una gestión escolar efectiva, que favorezca el trabajo en el aula, y este comprometida con los principios éticos; propiciar una práctica educativa de calidad. Así mismo los directivos deberán atender los parámetros e indicadores que las dimensiones citadas en el apartado anterior establecen.

Un parámetro es: un referente, que sirve para comparar algún hecho de la realidad, Son ejemplos de parámetros, las referencias que se toman para medir el coeficiente intelectual de una persona, para lo cual se toma como modelo una supuesta inteligencia considerada normal y con ella se compara a los individuos que se desea evaluar.

Algunos indicadores pueden definirse como instrumentos que nos permiten medir y conocer la tendencia o desviación de las acciones educativas, con respecto a una meta o unidad de medida esperada o establecida; así como plantear previsiones sobre la evolución futura de los fenómenos educativos.

2.1.9 La carga administrativa y el trabajo pedagógico en el nuevo modelo educativo

Uno de los principales desafíos para mejorar la calidad educativa es aliviar la excesiva carga administrativa que afrontan los equipos directivos, donde es observable que el tiempo juega un papel primordial, ya que se ha demostrado que los directores destinan entre un 40% a un 80% del tiempo en cumplir exigencias burocráticas, el que podría ser mucho mejor invertido en la conducción pedagógica de la escuela. Además,

se develaron ineficacias en el uso de la plataforma de información de las escuelas o Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE, 2020) y otras descoordinaciones entre las instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, que redundan en multiplicación de tareas y, por ende, en más trabajo administrativo. Tampoco son pocas las exigencias que devienen en conductas absurdas, que poco tienen que ver con el liderazgo pedagógico ni apuntan a un funcionamiento eficiente del establecimiento.

Los directivos también señalan dificultades con los “modos de hacer”, particularmente de la Supervisión, que al fiscalizar parecieran estar orientados a “sorprender” a la escuela en el incumplimiento de alguna obligación, en lugar de incentivar la mejora a través del acompañamiento.

Los directores señalan que no basta con tener sistemas modernos si éstos no cuentan con los recursos informáticos para un correcto funcionamiento. Uno de los directores consultados afirma que: “Las plataformas que se usan para subir información son malas, se caen a cada rato y se debe gastar tiempo subiendo varias veces los datos”. En otra entrevista, se recogió que: “Las plataformas de trabajo se caen, no guardan la información y se gasta mucho tiempo en ellas. Se debe hacer doble trabajo, subir la información y al mismo tiempo hay que respaldarla por miedo a que se borre y después, cuando las autoridades la revisen, ya no esté”.

Considerando la opinión de directivos y expertos en la materia, así como la literatura analizada y con el fin de contribuir a mejorar el tiempo efectivo en el área pedagógica, se presentó y operacionalizó una propuesta de gestión que permitiera simplificar la carga administrativa de la zona 039 del nivel preescolar considerando los tres elementos de mayor exigencia.

- 1.- Un plan para desburocratizar
- 2.- Eficiencia en la gestión de recursos
- 3.- Mejores herramientas para la gestión de la información

El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales (Castillo Ortiz 2005).

2.1.10 Propuesta de gestión.

Una de las funciones principales de la gestión en el ámbito escolar, consiste precisamente en fortalecer y/o proporcionar una adecuada correlación entre las diferentes dependencias de los centros educativos; su objetivo principal, debe ser el fortalecimiento de la estructura institucional mediante la formulación de planes de acción y ejemplos de estrategias que beneficien a todos sus miembros formalizando procesos que lleven a obtener los resultados planteados y las metas deseadas (Secretaría de Educación Pública, 2009).

En este sentido, la gestión, suscita la serie de acciones y procesos que se deben ejecutar con el fin de lograr algo con eficiencia. En educación, existe un proceso establecido y sistemático que busca el fortalecimiento de las Instituciones Educativas, en este caso, mejorar el trabajo pedagógico de los directores que integran la zona de educación preescolar 039 de Mérida, Yucatán.

La gestión, contempla, según (Ramírez Cardona, 2012):

- **Acción:** La elaboración y ejecución de planes y estrategias sostenibles y validables mediante sus logros y alcances, en los que se involucran más personas para lograr un engranaje, optimización de tiempo y recursos para el alcance de las metas propuestas.

- **Investigación:** Análisis detallado y documentado de una situación latente que aporta o afecta el proceso que se espera desarrollar. Este fenómeno debe ser observable y se debe contar con evidencias de sus implicaciones. La gestión, se encarga de identificar mediante la investigación, patrones de conducta, creación de hipótesis y validación de las mismas.

- **Innovación:** La gestión debe, mediante la innovación, desarrollar procedimientos y seguimiento de lo ejecutado con el fin de realizar su debido análisis y evaluación. Utilizar estos resultados para los debidos ajustes y consecución de las metas trazadas.

2.2 Marco referencial

El marco referencial ayuda a identificar los antecedentes, las teorías, las regularizaciones y/o los lineamientos que contemplan proyectos de investigaciones similares, o como mejor se conoce, es la expresión de un programa de acción en proceso que se realiza en un contexto, donde esté presente la problemática planteada. Asimismo, puede ayudar a dar respuesta a la hipótesis de investigación.

2.2.1 Marco Internacional

En la investigación sobre el trabajo administrativo, se busca la disminución de la descarga administrativa.

Esta concepción de la administración emerge del manejo de los recursos materiales y humanos en el contexto educativo, es decir, la disciplina administrativa como conjunto de procesos y actividades se orienta al control de recursos con los que cuenta la escuela. Entonces, el concepto administrativo en el campo educativo desborda el ámbito empresarial, pues en sus orígenes surge como una necesidad inherente al ser humano que está asociada a su desarrollo histórico (Bello, 2011, pág. 93)

Según Tyler (1991), Weber afirma que: “su constructo de la forma “típica ideal” de burocracia en relación con una serie de formas administrativas, consiste en tareas y cometidos regulados (establecidos) de manera oficial, sujetos a una división funcional del trabajo, ordenados según una jerarquía de oficina, regulados mediante normas de procedimiento y realizados por funcionarios expertos que habrían ganado su puesto en virtud de los méritos demostrados. El aparato en cuestión estaría regido por normas impersonales y de una racionalidad calculada, de modo que los funcionarios desempeñaran sus cometidos con independencia de las personas.”

La administración se fundamenta en la ejecución de actividades diseñadas para alcanzar con eficiencia los objetivos marcados.

La autora Yolanda Contreras Bello, expresa que la relación de la planeación educativa con la administración se deriva del modelo económico y la necesidad de regularizar la actividad educativa en función de los procesos administrativos frente a la eficiencia, modernización y calidad de la educación bajo estándares y objetivos determinados por el mercado; en donde la fuerza de trabajo y la capacidad intelectual se tienen como mercancía (Bello, 2011, pág.97).

Se debe tomar en cuenta que la administración, es parte de la vida diaria, que también sirve para organizar diferentes actividades, en el ámbito laboral. Es responsabilidad del director llevar a cabo las tareas administrativas de manera que no afecte el trabajo académico de la escuela.

La administración educativa considera la planeación como acción fundamental del acto educativo. Esta relación se establece en efecto de cascada; la comprensión de la realidad educativa considera el análisis estructural y funcional del contexto educativo en una perspectiva sociológica (Tyler, 1991), la acción educativa como ejercicio y la acción administrativa en su doble sentido como garantía del acto y servicio educativo (Bello, 2011, pág. 97).

Así, se considera a la administración como un plan de acción a realizar de acuerdo con el grado de problemática existente; se establecen diferentes acuerdos, entre los participantes y se efectúa el análisis de su factibilidad para ser congruentes con la realidad del contexto y poder abordarlo de la mejor manera para buscar las soluciones posibles.

La clave consiste en que los directores comprendan que su actuación es imprescindible para lograr los cambios propuestos; lo cual implicaría una nueva posibilidad de que reoriente sus prácticas profesionales. Esto es, asumir funciones que conlleven al mejoramiento de las escuelas y a la generación de aprendizajes en los estudiantes (Rojas, 2011, pág.1618).

La centralidad de la jornada laboral como prerrogativa se vincula con el propio origen del derecho y está intrínsecamente ligada con la limitación del tiempo de trabajo. Como se sabe, el Derecho del trabajo nace como una disciplina jurídica autónoma e independiente del Derecho común cuando, debido a diversos factores sociales y

económicos, los derechos civiles manifiestan su incapacidad para dar una solución jurídica válida a las complejidades del trabajo dependiente y por cuenta ajena (Hernández, 2011, pág. 24).

El “tiempo efectivo” se aborda desde diferentes puntos de vista por diversos investigadores; en el escenario internacional se encuentra la investigación citada por, Miguel Hernández, publicada en Perú, donde plantea que una jornada laboral implica, saber realizar obligaciones en tiempo y forma, desde el momento que se comprometen con el trabajo a realizar. La disciplina es importante dentro de la jornada de trabajo y el resultado debe ser completamente eficaz. Y como menciona el autor antes mencionado, un trabajo a tiempo y de calidad facilita la realización de otras labores donde están inmersos el contexto social, económico y hasta político.

Ahondando en dicha postura, el nuevo Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJCE) en su sentencia, DE 9/9/2003 TJCE 2003/250, Asunto Nobert Jaeger resuelve que: “El factor determinante para considerar que los elementos característicos del concepto del tiempo de trabajo se dan en los períodos de atención continuada que efectúan los médicos en el propio hospital, es el hecho en que están obligados a hallarse físicamente presentes en el lugar determinado por el empresario y afirman estar a disposición de éste para poder prestar sus servicios inmediatamente en caso de necesidad”.

Para Miguel Basterra Hernández, el tiempo dentro de una jornada limita el cumplimiento de las tareas propuestas por el legislador las cuales solo pueden alcanzarse parcialmente por varias razones, entre ellas están las propias características de algunas actividades productivas fuertemente relacionadas con la tecnología, como el trabajo a distancia que presenta complejidad entre la separación

del tiempo del trabajo y el tiempo de descanso o la necesidad de regular el factor temporal de las relaciones laborales, con algunos mínimos estándares de homogeneidad de un contexto productivo, tan heterogéneo como el actual o por último la necesidad de adaptación (Hernández, 2011, pág. 25).

De acuerdo con el autor el tiempo de trabajo, requiere de un receso para retomar energías y realizar las actividades diarias; la tecnología ayuda a reanudar con más facilidad las tareas y realizarlas en el menor tiempo posible; sin embargo, ante la complejidad que tiene el empleo de aquella se requiere que los directivos sean capacitados con anticipación, buscando las estrategias necesarias para poder tener una descarga de trabajo que les facilite el desarrollo de sus funciones institucionales.

En el trabajo titulado “Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente” (Casas, M, 2019). El objetivo de la investigación es demostrar que existe una relación positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa Pública “María Parado de Bellido” del distrito del Rímac, Lima, (2017).

En dicho estudio el enfoque es cuantitativo, con diseño transeccional, de tipo correlacional. La muestra fue de 280 estudiantes, 44 docentes y 3 directivos a quienes se aplicó una encuesta. La validación se realizó a partir del juicio de expertos, con un resultado de 92%; además se empleó la prueba de Alfa de CronBach, obteniendo 0.916 de fiabilidad determinándose su consistencia interna con tendencia muy alta.

La hipótesis alterna sostiene que existe una relación positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución en estudio. Para la contrastación de hipótesis se utilizó la correlación de Pearson entre las variables de estudio. Como el Valor fue $p = 0.000 < 0.05$; se rechaza la hipótesis

nula, y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, ambas variables tienen una correlación directa y alcanza un nivel de 0.897 que corresponde a un nivel de correlación positiva alta. Se concluye que, a mayor liderazgo pedagógico del director, mayores serán los niveles de desempeño de los docentes. De manera análoga, si en el liderazgo del director no prioriza su rol de líder pedagógico como el centro de su labor, el desempeño de los docentes será deficiente.

En el trabajo “El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico” (Freire y Miranda, 2014), exponen que, se puede apreciar que en cada uno de los puntos expuestos se identifica la importancia que tiene el liderazgo pedagógico en el logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes, aspecto que es recogido en las políticas de Estado. Sin embargo, a pesar del reconocimiento otorgado al liderazgo en la dirección y gestión de la educación, tanto en la agenda política actual como en la investigación sobre escuelas eficaces, en el Perú existen pocos estudios abocados a estudiar y recoger evidencia empírica acerca de la incidencia que tiene el liderazgo del director sobre el rendimiento académico de los estudiantes.

En este contexto, se espera que los hallazgos obtenidos en el estudio permitan orientar mejor las acciones políticas de la reforma educativa, aportando información clara y precisa sobre el papel que desempeña el director en una realidad tan diversa como la nuestra.

2.2.2. Marco Nacional

De acuerdo con la investigación sobre la descarga administrativa, se debe tomar en cuenta el diseño de estrategias que conlleve a las búsquedas de una mejor

alternativa para facilitar la disminución de la carga que los directivos tienen al respecto. Es decir, el objetivo es facilitar a los directivos la descarga de trabajo continuo que tienen para poder dedicarle tiempo al aspecto académico de su escuela y vigilar el trabajo de los docentes para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Méndez Sánchez y otros afirman que la teoría de la gerencia científica de Taylor (1880) plantea:

“La necesidad de dividir el trabajo en actividades de planeación, ejecución y control planteando cuatro principios fundamentales: el primero hace relación a la apropiación real del trabajo por parte de los jefes. Si bien es cierto que los jefes no tienen que conocer el trabajo de sus empleados es importante que sus empleados estén empapados de sistematizaciones, de las técnicas y de las operaciones que ejecutan; el segundo hace relación a la selección científica de los empleados. Asegura que cada cargo tenga la persona preparada para hacerlo; el tercero afirma la colaboración cordial para tener certeza que el trabajo se ejecuta de acuerdo con los principios del conocimiento que ha sido sistematizado y por último plantea el trabajo y la responsabilidad, los cuales se dividen de manera casi igual entre los empleados y los jefes” (2001).

Lo anterior indica que las funciones deben ser asignadas y realizadas de acuerdo a la cualidades y capacidades de cada persona según sea el puesto a ocupar, para poder cumplir con una jerarquía funcional, llevando a cabo un desempeño con eficiencia para un trabajo de calidad.

Una eficaz administración educativa, en principio, parte del análisis de la organización en su contexto en el cual se elabora una concepción sobre lo educativo en el escenario de la escuela; dicha concepción alude a toda dimensión pedagógica que interviene en el acto educativo y garantiza la debida prestación del servicio en relación con sus fines sociales y políticos (Bello, 2011, pág.93).

Para las instituciones educativas, es importante tener un buen plan de trabajo en el que se diseñen las estrategias para su implementación y cumplimiento, de

manera que coadyuve al logro pedagógico desde una dimensión eficaz; donde sea notoria la buena disposición del trabajo.

Se ha planteado que la descarga administrativa debe disminuir según los Acuerdos Nacionales, sin embargo, siempre se queda en palabras y no se realiza acciones concretas, al contrario, la carga es mayor. Se sabe que no se cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo la entrega de documentación a tiempo; situación que afecta la función académica de los directivos del plantel (Bello, 2011, pág.97).

En la actualidad la descarga administrativa ha sido una problemática planteada por directivos de diferentes niveles, su finalidad es la de obtener mayores márgenes de tiempo para el desarrollo de otras funciones, pero hasta el momento ninguno de los representantes institucionales ha encontrado la estrategia adecuada que conlleve a que los directivos realicen su función con menos carga administrativa y puedan enfocarse al acompañamiento pedagógico del plantel.

La administración consiste en que las tareas fundamentales que realiza todo grupo humano organizado se den de forma natural, aunque hoy en día su ejecución se distingue por el aprendizaje adquirido a través de los procesos de construcción de nuevos conocimientos. Para la comprensión de la administración existe una variedad de definiciones que han ido surgiendo y cambiando a través del tiempo según los avances científicos y tecnológicos (Pérez, 2010, pág.21).

Siempre la administración será un punto de gran importancia, dentro del ámbito educativo, así como de cualquier situación presente en la actualidad, y conlleva a dar seguimientos a diferentes procesos ya sea de organización, o de cambios. Uno

de estos es el empleo de plataformas electrónicas para mejorar los trámites administrativos.

La administración es un proceso sistemático, que ha permitido al ser humano mejorar las formas de producción, comercialización y distribución de bienes y servicios; el manejo adecuado de los recursos humanos y materiales para alcanzar las metas propuestas en un tiempo determinado buscando siempre el beneficio social a través de una justa distribución de los recursos disponibles (Pérez, 2010, pág.22).

Juan Pérez (2010), señala que, los procesos sistemáticos deberían ser para una mejora en el trabajo administrativo, que las propuestas planteadas correspondan a cada una de las jerarquías. La finalidad es beneficiar al contexto social en el que están inmersos directores, docentes y alumnos previa detección de las necesidades presentes para así abordarlas desde un mejor ángulo.

Los tiempos actuales requieren de un cambio; en el que se articulen el trabajo administrativo y el pedagógico; porque ambos se complementan y no pueden coexistir aisladamente; el éxito en el proceso educativo sólo será posible gracias a una efectiva complementariedad de ambos factores; por lo que se requiere renovar e implementar nuevas formas y herramientas de trabajo que hagan posible cumplir con las demandas mencionadas (Pérez, 2010, pág.26).

Se debe tener en cuenta que la administración escolar está enlazada a la parte pedagógica; sin embargo, con el paso del tiempo la parte administrativa siempre termina siendo una carga más complicada que desfasa lo más importante: la parte pedagógica. Es por ello que se deben buscar las estrategias y las herramientas adecuadas que logren superar la división entre estos dos factores que afectan el logro de los aprendizajes de los educandos.

Todo sistema educativo entra por inercia en este proceso de transformación, lo que demanda modernizar la administración educativa, bajo un enfoque de respeto a los derechos humanos de los docentes involucrados en el proceso administrativo y pedagógico, para el logro de los objetivos institucionales y sociales (Pérez, 2010, pág.28).

Históricamente la regulación de la jornada de trabajo ha sido en buena medida la historia de la lucha de la sociedad y en particular la de los trabajadores para disponer de un mayor tiempo libre. Si bien en sus orígenes la regulación del tiempo de trabajo se centró en aquellos sectores y grupos de trabajadores particularmente afectados por jornadas extenuantes, como los menores de edad y las mujeres, con el tiempo la regulación fue abarcando cada vez más amplios sectores de la población y de la producción (Castillo, 2003, pág. 280).

El tiempo dentro de una jornada siempre debe variar de acuerdo con la situación de la persona, tomarse en cuenta sus necesidades, así como las aptitudes con las que se desempeña en el ámbito laboral, para ubicarla en el lugar correspondiente y tener un buen aprovechamiento de sus aportaciones.

Como puede advertirse la organización del tiempo de trabajo, así como las normas adoptadas al respecto han estado desde siempre en el centro de las preocupaciones del mundo del trabajo y no podía ser de otra manera, ya que se trata del tiempo durante el cual la empresa podrá combinar sus recursos y llevar a cabo un proceso productivo (Castillo, 2003, pág. 310).

De acuerdo con lo citado se indica que el tiempo efectivo dentro de una institución, debe estar basado en una buena organización, respetando las normas y

reglas establecidas, de acuerdo con la funcionalidad de cada persona en su centro de trabajo.

A veces es estresante para un trabajador estar bajo el mando de quienes imponen límites de tiempo para la entrega de las actividades, es por ello por lo que todo debe ser con calma y poder tener un trabajo de calidad, donde la persona pueda cumplir en tiempo y forma, pero sin tener la presión de una autoridad que solo afecta la realización de su trabajo.

Cabe recordar que el tema de la reducción de los límites del tiempo, así como las posibilidades del poder variar su organización, son tal vez los ejes que a partir de los cuales ha evolucionado el régimen jurídico del tiempo de trabajo; dicho de esta manera cuáles son los límites de la disposición del trabajador y cuál es el margen de maniobra; la organización del tiempo ha sido un tema en el que la legislación laboral ha avanzado en muchos países (Castillo, 2003, pág. 311).

El tiempo escolar es un concepto que ha sido permanentemente asociado con el mejoramiento educativo; un número importante de estudios enfatizan que el efecto positivo del tiempo en la escuela proviene de su uso y aprovechamiento para lograr aprendizajes, más que en el solo transcurrir de los periodos. Es decir, la relevancia del tiempo en la educación no está solamente en su dimensión cronológica medible, sino en su potencial como un medio que, si es bien utilizado, puede impulsar oportunidades de aprendizaje (Pérez, 2016).

Cabe señalar que el aprovechamiento escolar es de gran importancia dentro de una instancia educativa, y que debe realizarse de acuerdo con las normas

establecidas por la dependencia, siempre y cuando los tiempos sean de calidad sin afectar el desempeño de cada directivo en el ámbito laboral.

En el trabajo “Desafíos que contribuyen al proceso de formación del director de escuela primaria” (Estrada y Villareal, 2018), se asume que la formación profesional presupone un mejor desempeño de los profesionistas. En México, los procesos de formación de los directores de escuelas primarias no son claros. Por lo general, docentes sin preparación académica para la función directiva ocupan el cargo. Esta situación ha dado lugar a la formación en el desempeño de la función. El objetivo del estudio fue el de analizar procesos de formación de directores de escuelas primarias para identificar algunas de las experiencias y desafíos derivados de su formación. Para ello, se utilizó un estudio de caso múltiple con un análisis biográfico narrativo que permitió identificar cuatro desafíos de la experiencia de ejercicio de la función. El desafío de ejercer la autoridad ayuda a reconstruir la identidad profesional, en tanto que los desafíos de organizar la dinámica de trabajo escolar, involucrar a las familias y conseguir recursos para implementar acciones para la mejora, ayudan a aprender la función y desarrollar habilidades necesarias para ejercitarla. El proceso encontrado tiene elementos favorecedores, como el aprendizaje *in situ* que la práctica proporciona; sin embargo, parece reducido a un ejercicio empírico de ensayo-error.

Por otra parte, en el escrito “Las capacidades del director de educación primaria en México desde la perspectiva de los expertos “ (Silva, B. Aguirre Muñoz, L. Cordero Arroyo, G. 2019) se presentan resultados parciales de un trabajo de investigación titulado “Análisis de las necesidades de formación del los directores escolares en México”, realizado con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación

Internacional, con la colaboración de investigadores de la Universidad de Barcelona, la Universidad Pedagógica Nacional y la Universidad Autónoma de Baja California; su propósito fue conocer las competencias necesarias para ejercer el puesto de director de escuelas primarias en México, mediante el informe de expertos. Se solicitó opinión sobre el tema a doce expertos, diez mexicanos y dos extranjeros. En el análisis de la información obtenida emergieron cuatro ejes en los que se agrupan las competencias deseables para el ejercicio del puesto de director(a) de escuela primaria, y que han de ser consideradas en los procesos de formación: relaciones con el entorno, trabajo pedagógico, área administrativa y habilidades personales y sociales. Ahí se describen las competencias correspondientes a cada una de las áreas mencionadas.

También en el trabajo “La dirección escolar, su concepción en México” (Caramillo, 2016), se explicitan los nuevos retos que enfrentan los responsables del funcionamiento de las escuelas frente a los procesos de cambio. El director ha sentido cómo se ha producido un cambio entre las especificaciones de sus funciones como líder pedagógico de la institución y la exigencia administrativo- burocrática a la que es sometido por parte de las autoridades de la SEP, siendo estas últimas, actividades a las que les invierte la mayor parte de su tiempo.

A pesar de esa evidente exigencia de transformación de las prácticas directivas dentro de las instituciones escolares para el logro de la calidad educativa, se puede observar todavía la existencia de escasos programas de capacitación específicos para el desempeño de tales funciones. Es frecuente encontrar programas de formación que consideran a la función directiva como una ocupación en la que se privilegian las

acciones burocráticas y administrativas, dejando en un segundo plano las de carácter académico y las de innovación curricular.

2.2.3 Marco local

Podemos hacer hincapié que en la actualidad se cuenta con una sola plataforma tecnológica de datos que integra información de alumnos, docentes, personal, escuelas y documentos académicos oficiales, la cual permite fortalecer los procesos de planeación, administración y evaluación del Sistema Educativo Nacional, así como la transparencia y rendición de cuentas, con el apoyo de las autoridades educativas federal y locales.

Como ya se afirmó, el secretario de Educación Pública, Esteban Moctezuma Barragán, (en su oportunidad) aseguró que, con estas innovaciones, los maestros se concentrarían en lo más importante: el aprendizaje de niñas, niños, jóvenes y adolescentes. Comentó que la SEP continuaba con el análisis de los procesos institucionales, a fin de determinar en cuáles se pueden aplicar mecanismos de simplificación para beneficio de todo el sector educativo (Notimex, 2020).

Esta nota indicó que habría nuevos cambios en la parte administrativa, lo cual permitirá a los directivos tener una descarga administrativa, lo cual se vería reflejada en los aprendizajes de los educandos. No hubo tiempo para la implementación de dichas estrategias, pero se continúa con el análisis respectivo.

En las numerosas conversaciones que se sostuvieron con diversos actores educativos para elaborar el Plan Nacional de Educación (2019), así como en el trabajo que se realizó en distintas escuelas del país, se puso de manifiesto que uno de los principales desafíos para avanzar en la calidad educativa es reducir la excesiva carga

administrativa que afrontan los equipos directivos, misma que les ocupa tiempo y energía en desmedro de su principal labor: ser líderes pedagógicos para promover los aprendizajes de esperados (Educación, 2018, pág. 2).

De acuerdo con este apartado, los directivos externan que gran parte de su tiempo, la dedican a la gestión administrativa, y eso repercute en la función pedagógica del plantel, la cual exige ser supervisada mediante acciones de acompañamiento a los docentes adscritos al centro escolar.

Los entrevistados reconocen la necesidad de contar con una normativa más clara y que a la vez garantice los derechos y el bienestar de los estudiantes, docentes, directivos y demás actores educativos. Al mismo tiempo, hay consenso en que el país debe contar con reglas y procedimientos que aseguren el buen uso de los recursos públicos. El problema, entonces, no es solamente la falta de una normativa adecuada, sino que además lleva asociada una carga desproporcionada y desarticulada de reglas que entorpecen la tarea prioritaria de la escuela: que todos los estudiantes aprendan (Educación, 2018, pág. 3).

Además, se menciona que los tiempos no son suficientes para llevar a cabo la entrega de documentación de diferentes índoles; situación que se ve reflejada al momento en que se solicita información de un día para otro o la entrega inmediata de papeles.

Por otro lado, la carga burocrática se refiere a aquellos requerimientos de la normativa y que, desde las opiniones de los consultados, son considerados innecesarios o excesivos. Los entrevistados señalan que, si bien tener registros de la información y calificaciones de los estudiantes es clave para el monitoreo de su trayectoria educativa, el tener que entregar esta información en formatos físicos y

enviarlo por plataformas digitales, no tiene un sentido claro y representa un gasto de tiempo considerable (Educación, 2018, pág. 4).

Así, el tiempo representa un factor constitutivo del proceso de enseñanza-aprendizaje, pues se encuentra inevitable y culturalmente ligado a éste; por lo tanto, se incorpora como un fenómeno cultural unido a la planificación de las actividades; constituye una parte importante en el diseño curricular porque tiene que ver con la realidad social, con los valores presentes en los sistemas de organización de la cotidianidad de la escuela; el uso del tiempo desde esa perspectiva representa un elemento significativo en el rendimiento de los alumnos (Rodríguez, 2007, pág.89).

Como bien menciona el citado autor, el tiempo es un factor importante dentro del ámbito educativo; desde el momento de la organización dentro y fuera del plantel, así como la realización de actividades con alumnos, docentes y padres de familia. Es posible lograr un rendimiento eficaz con la distribución adecuada del tiempo efectivo de labores.

La dimensión objetiva del tiempo constituye una condición instrumental externa a la organización escolar que puede manipularse desde arriba y aparecer en forma de reloj, está pautada regulada y ordenada linealmente; se presenta como una sucesión de acontecimientos posibles de ser conocidos y mensurables que responden a construcciones sociales históricas, las cuales indican una convención pautada de manera intersubjetiva (Rodríguez, 2007, pág. 90).

El referido autor hace la comparación con el reloj respecto al tiempo, considera que es así como se debería llevar la secuencia de las actividades planeadas en el centro educativo si se quiere tener, según su opinión lograr un mejor rendimiento.

Esta manera de enfocar el tiempo es compatible con un tipo de planificación escolar la cual opera de manera rígida y le imprime un carácter estático, cierra la posibilidad a nuevas experiencias, en tanto que limita el desarrollo profesional, la creatividad y la iniciativa en su primer momento a los docentes y luego a los alumnos (Rodríguez, 2007, pág.90).

Es por ello por lo que el tiempo efectivo escolar, se debe aprovechar al máximo para lograr alcanzar los aprendizajes de los alumnos en el aula, tomando en cuenta diferentes programas basados en la mejora de la práctica educativa, aprovechando al máximo cada momento para que los educandos alcancen una educación de calidad.

Tanto las autoridades educativas superiores, como supervisores, jefes de sector, directivos, docentes y todos los involucrados en el ámbito educativo, deben tomar en cuenta todas y cada una de las indicaciones de los programas para lograr un rendimiento favorable de los educandos y de su propio desempeño profesional.

El estudio “Desafíos y experiencias de administradores escolares novatos en el sureste de México” (Cisneros, 2022), tuvo como propósito identificar los desafíos que enfrentan los directores de educación primaria en los primeros años de su gestión y en qué medida consideran que su preparación previa los ayudó para enfrentarlos. El estudio fue descriptivo. Incluyó una encuesta que se aplicó a 127 directores de los estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario desarrollado por Webber (2008).

Los resultados indican que hay cuestiones significativas entre los retos de los directores de los tres estados, aunque no existieron diferencias en relación con los siguientes desafíos: iniciar y dar continuidad a proyectos de mejora escolar, lidiar con personal académico y administrativo con bajo desempeño, mejorar las capacidades

profesionales de los profesores, manejar conflictos, lograr un equilibrio entre su vida personal y familiar, aplicar la normatividad, lidiar con papeleo administrativo y tener acceso a las autoridades del sistema escolar. Asimismo, se encontró que la gran mayoría de los directores en los tres estados son hombres.

Los entrevistados perciben que su formación docente previa es valiosa para el ejercicio de su papel como directores, pero indicaron requerir formación en gestión escolar, normatividad, pedagogía, psicología, orientación, así como en tecnologías de la información y comunicación.

En el trabajo “Estudio diagnóstico de directores de primaria para la mejora de la calidad educativa” (Patrón y Cisneros, 2022) se afirma que aunque algunos estudios se han desarrollado en México acerca de la gestión escolar, existen pocas investigaciones acerca de la formación de los administradores escolares y la forma en que ésta contribuye a la solución de problemas escolares.

Este estudio se enfoca, específicamente, al sureste mexicano, y en particular al estado de Campeche. La investigación se realizó en los estados de Campeche, Yucatán y Quintana Roo; y es parte de un estudio internacional realizado por la red International Study of the Preparation of Principal (ISPP), acerca de la preparación y retos que enfrentan los administradores escolares de primaria en Canadá, Inglaterra, Sud África, Turquía, México y los Estados Unidos. El estudio permitió entender aspectos críticos relacionados con la formación y retos que enfrentan los directores de primaria, tales como improvisaciones, carencias, limitaciones o problemas que les impiden desempeñarse con eficacia, con miras a contribuir al mejoramiento de la calidad educativa (García, 1992).

También en el trabajo “Autoevaluación del Liderazgo Pedagógico de los directores de secundarias, como apoyo a la mejora educativa” (Hernández-Marín, G. Ramírez Gómez, K. Hernández Cahuich, M. 2018), se comparten resultados preliminares de la primera etapa del proyecto “Evaluación de prácticas de liderazgo pedagógico de la dirección de centros escolares, como apoyo al fortalecimiento de la autonomía de gestión y los consejos técnicos escolares en el nivel secundaria del estado de Campeche financiado por CONACYT-INEE”. Desde la autoevaluación de los directores, se hace una caracterización de las prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección de las escuelas secundarias de ocho cabeceras municipales del estado de Campeche. Se utilizó el instrumento elaborado por Marina García-Garnica en el 2015, compuesto por 83 ítems valorativos organizados en bloques de contenido, que permiten recoger la opinión que tienen distintos actores de la comunidad escolar sobre las prácticas pedagógicas eficaces que desempeñan los equipos directivos de las escuelas.

Los resultados demuestran que el cien por ciento de escuelas que participaron en el estudio, existen prácticas eficaces de liderazgo pero que deben fortalecerse la coordinación de proyectos de innovación que propicien mejores niveles de logros de los estudiantes, así como revisar los incentivos económicos y de reconocimiento para el personal de las secundarias de difícil desempeño.

2.3 Marco contextual

La investigación que se informa fue realizada en una de las zonas escolares situada al sur de la Capital, específicamente en el Jardín de niños “Josefina Ramos del Río”, con clave: 31DJN0041Z, turno matutino, mismo que se usa como centro de

reuniones de Directoras y Supervisoras perteneciente al nivel federal. Dicho centro escolar se ubica en la calle 20 A x 25 y 27, C.P. 97305, de la Comisaría de Cholul, Municipio de Mérida, Yucatán; cuenta con instalaciones adecuadas, en las que se llevan a cabo diferentes reuniones de carácter académico-administrativo.

El jardín de la zona donde se llevan a cabo las reuniones periódicas, cuentan con diferentes espacios, entre ellos están; siete salones para la atención de niños en edad de cuatro a seis años, una dirección, tres baños, una sala de opción múltiple, una sala para reuniones académicas, un estacionamiento, una sala de Música, áreas verdes, dos areneros.

Se encuentra a la entrada de la población y está bardeado de concreto y limitado con rejas anticiclónicas; dista dos kilómetros de la Ciudad, pasando el puente que une el periférico con la Comisaría, cerca de la iglesia y del centro comunitario y es vecina de la Secundaria Estatal “Jacinto Canek” de la misma localidad.

La supervisión de zona atiende a las directoras de los diferentes Jardines del nivel federal, mismas que trabajan veinticinco horas a la semana, sin tomar en cuenta los horarios extra para resolución de los problemas administrativos y pedagógicos. Cuenta con personal a cargo como son: una supervisora, una secretaria técnica, y ocasionalmente con siete directoras de los jardines de la zona.

La sala perteneciente a la supervisión cuenta con instalación climatizada, una pantalla, un proyector, una laptop, dos bocinas, una cámara fotográfica, biblioteca, material didáctico, juego de comedor con microondas, cafetera, utensilios de comedor y servicio higiénico exclusivo de la supervisión.

2.3.1. Gestión en el centro educativo

Actualmente se presentan, problemas de sobrecarga administrativa en los directivos, situación que repercute tanto en el tiempo efectivo de entrega de documentación como en la función de acompañamiento a los docentes de sus respectivos planteles. Es decir, se observa exigencia burocrática en los directivos, exceso de documentación y tiempos muy exactos para la entrega de ésta, lo que conlleva a una exigencia mayor de trabajo, misma que repercute en el ámbito pedagógico, al no tener aquellos el tiempo suficiente para acompañar a los docentes y apoyarlos en la resolución de asuntos académicos.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.

Este capítulo describe la metodología empleada en la investigación que se informa, la cual una vez definida permitió establecer los procedimientos y técnicas que la misma requería, lo anterior con el fin de responder a la pregunta de investigación planteada, así como afirmar o descartar la hipótesis propuesta, misma que incluso permitirá establecer nuevas hipótesis.

De igual manera se justificó el método elegido y se describió la población muestra con la que se realizó la investigación.

3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación.

Para esta investigación se utilizó el método cuantitativo, el cual de acuerdo con Bernal (2006) se sustenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone establecer un marco conceptual adecuado al problema analizado a través de una serie de postulados que manifiesten relaciones entre las variables estudiadas de manera deductiva.

De igual manera, el autor antes mencionado asevera que el método cuantitativo tiende a generalizar y normalizar resultados. Se puede determinar que este tipo de estudio es pertinente para la investigación que se realizó, ya que permitió establecer si la carga administrativa tiene implicaciones en el tiempo efectivo del trabajo pedagógico del directivo.

La investigación no experimental puede ser de las siguientes formas:

Investigación transversal: La investigación transversal se utiliza para observar y analizar un momento exacto de la investigación para abarcar diversos grupos o muestras de estudio. Este tipo de investigación se divide en:

- Descriptiva: Cuando se observan los valores donde se presentan una o más variables para que al obtener los datos, se realice una descripción de ellos.
- Causal: Se encarga de explicar las razones y relación que existe entre las variables en un tiempo determinado.

Para este trabajo se consideró la investigación no experimental descriptiva ya que se atendieron medidas estadísticas, que resultaron de la aplicación de la destinada a determinar posiciones comunes, es decir, fue posible disponer de un conjunto de datos estadísticos los que organizados, categorizados e interpretados permitieron dar respuesta a la problemática planteada.

La variable independiente fue la propuesta didáctica y la variable dependiente fue mejorar el trabajo pedagógico del directivo escolar, mientras el alcance de la investigación es descriptivo.

Se pretendió que la propuesta didáctica ofrezca mayor tiempo a los directivos para poder mejorar su trabajo pedagógico ya que constantemente solo se relaciona su trabajo a cuestiones administrativas.

3.2 Ubicación y tiempo del estudio.

El estudio fue realizado en el centro de zona establecido en el jardín de niños “Josefina Ramos del Río” y cuyas características han sido señaladas en páginas anteriores. Dicho plantel cumple con todas las características que se necesitan para que los directivos puedan tener esta interacción con los equipos de cómputo, además de tener la información sobre el taller de altas extemporáneas; situación que facilitó la aplicación y valoración de la encuesta. Por otro parte, la población muestra es de tipo no probabilístico, debido a que se eligen los directivos que cuentan con ciertas

características las cuales favorecerán la medición de los resultados obtenidos. El estudio fue realizado durante el período comprendido durante el segundo trimestre del ciclo escolar de 2021-2022, es decir, de noviembre de 2021 al febrero de 2022. El taller fue presentado a 15 escuelas de nivel preescolar que integran la zona escolar 039 ubicada en el Sur del estado de Yucatán.

3.3 Sujetos participantes, población y muestra.

El universo está integrado por los directores de las cincuenta y cinco zonas de educación preescolar del estado de Yucatán, que aglutinan a 399 Jardines de niños, sin embargo, la población - muestra dónde se aplicó la encuesta fue específicamente en la zona 039 ubicada en el Sur del estado de Yucatán, integrada por 15 escuelas de nivel preescolar.

En este caso se utilizó el muestreo por conveniencia que es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular.

Se elige a los miembros solo por su proximidad y no considera si realmente estos representan muestra representativa de toda la población o no. Cuando se utiliza esta técnica, se pueden observar hábitos, opiniones, y puntos de vista de manera más fácil.

El muestreo por conveniencia es la técnica de muestreo que se utiliza de manera más común, ya que es extremadamente rápida, sencilla, económica y, además, los miembros suelen estar accesibles para ser parte de la muestra.

Esta técnica se utiliza cuando no existen criterios que deban considerarse para que una persona pueda ser parte de la muestra. Cada elemento de la población puede ser un participante y es elegible para ser parte de la muestra. Estos participantes comúnmente dependen de la proximidad al investigador.

Los quince participantes que constituyen la muestra de estudio se desglosan de la siguiente manera: cuatro directores tienen licenciatura concluida, siete directivos con estudios de maestría concluida y cuatro con título de profesor, todos ellos están adscritos a la zona escolar 039 de nivel preescolar del estado de Yucatán.

3.4 Instrumentos de acopio para la información.

Se utilizó la encuesta como un instrumento de recolección de datos, con el objetivo de ir conociendo las respuestas de cada uno de los involucrados y partiendo de ahí, se perfila un eje para el análisis de la problemática.

3.4.1 La encuesta.

Según Naresh K. Malhotra, (2004) las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

Para Trespalacios, Vázquez y Bello, (2005) las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar *a priori* las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las

respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

Entonces, de acuerdo con los autores citados la encuesta es una técnica de relación de datos mediante cuestionarios estructurados, los 15 ítems planteados para este estudio pueden ser respondidos con cualesquiera de las cuatro opciones que se enlistan: siempre, casi siempre, algunas veces y nunca; de manera que cada directivo fue libre de elegir la opción que consideró más adecuada. La encuesta se integro por 15 ítems, en cada uno de ellos, se buscó conocer las respuestas de quienes integran la muestra de la investigación; dicho instrumento se aplicó en el Jardín de niños “Josefina Ramos del Río” ubicado en la calle 20 A por 25 y 27 de la comisaria de Cholul, Yucatán.

Cabe destacar, que se eligió la encuesta debido a que esta permite la extracción de la información con la finalidad de medir cómo la propuesta de gestión impacta en el fortalecimiento del tiempo efectivo en la función pedagógica de los directivos en la zona 039 de nivel preescolar.

El instrumento para la recolección de información consta de 15 preguntas de opción múltiple, tipo escala Likert, donde cada ítem tuvo la posibilidad de elegir una opción, siempre, casi siempre, algunas veces y nunca. Debido a que la investigación es de tipo cuantitativo lo que se trataba es de obtener eran porcentajes exactos de los resultados.

El instrumento fue construido con base en la propuesta de gestión. Se piloteo con compañeros de otra zona escolar, también de nivel preescolar, con el objetivo de dar claridad a las preguntas, conocer las dudas que se generan e ir atendiendo cada

observación que se producía. Luego, con ayuda de expertos en el tema se dio validez, así como también se atendieron las observaciones sugeridas. Cada ítem tuvo la posibilidad de seleccionar cuatro posibles respuestas, ninguna fue mala ni tampoco correcta.

En este sentido, la validación por juicio de expertos es una técnica basada en la correspondencia teórica entre los ítems del instrumento y el concepto del evento, y busca corroborar si existe consenso, o por lo menos un porcentaje aceptable de acuerdo, entre el investigador y los expertos, con respecto a la pertenencia de cada ítem a las respectivas sinergias del evento; por ello, fue recomendable aplicar esta técnica como una primera estimación de la validez, y hacer los cambios necesarios antes de realizar cualquier prueba piloto.

Por lo tanto, la validez de constructo parte del principio de que el investigador, cuando formula su pregunta de investigación escoge los eventos que pretende estudiar, y durante la elaboración de su fundamentación teórica precisa cómo los va a definir, de tal manera, un instrumento tiene validez de constructo cuando sus ítems están en correspondencia con las sinergias o dimensiones y con los indicios que se derivan del concepto del evento que se va a medir.

3.5 Procedimientos.

En este apartado se explicita cada uno de los elementos que fueron considerados en la investigación:

1. Descripción de la situación del problema

En este punto se describió la problemática a abordar, partiendo de lo más simple a lo complejo misma que dio origen a la investigación, a realizar acerca de la carga administrativa y sus implicaciones al quehacer pedagógico.

2. Objetivos

Después de determinar la problemática se dio pauta a la elaboración de los objetivos, estableciéndose un objetivo general y dos específicos, mismos que sirvieron como guía para dar respuesta a la problemática planteada.

3. Marco teórico

El marco teórico está enfocado al desarrollo y descripción de cada una de las variables, información sustentada por investigadores sobresalientes sobre el tema de investigación, cuyos aportes fueron incorporados a este documento.

4. Metodología

Se determinó la metodología a utilizar, la cual sería de tipo cuantitativo, para tener una exactitud de los datos; para ello se diseñó una encuesta que aportara los elementos necesarios y suficientes para una mejor evaluación de la propuesta de gestión implementada. El tiempo fue de tres meses.

Ahora bien, la propuesta de gestión se integró de la siguiente manera:

Fecha	Actividad	Objetivo
30 de noviembre de 2021	Mi responsabilidad como directivo.	Conocer su sentir como responsable de la organización del centro escolar.
7 de diciembre de 2021	Mis funciones administrativas	Conocer las funciones administrativas al que le dedican mayor tiempo.

11 de enero de 2022	Mis funciones pedagógicas.	Conocer de qué manera cumplen sus funciones pedagógicas de acuerdo con su programación anual de trabajo.
18 de enero de 2022	El uso de la plataforma escolar.	Emplear el tiempo efectivo en el uso de la plataforma.
25 de enero de 2022	Entrega de documentación.	Organización de la documentación a entregar.
8 de febrero de 2022	Manejo de altas y bajas.	Registro de altas y bajas en la plataforma.

Cuadro 1. Propuesta de gestión implementada en la zona escolar 039.

Cada sesión tuvo una duración de 90 minutos. También se les dio acompañamiento en sus centros escolares para poder observar de qué manera lo implementaban. Esta propuesta se presentó al Departamento de Educación Preescolar para solicitar su autorización y con base en ello, se convocó a los directivos para asistir en las fechas establecidas.

Al concluir las acciones registradas en el cuadro 1 fue posible aplicar la encuesta prevista a los directivos de educación preescolar de la zona 039, para determinar la respuesta dada a la pregunta de investigación.

CAPÍTULO IV. Resultados, conclusiones y recomendaciones.

4.1. Resultados.

1.- Considera Ud. que la parte administrativa de sus funciones ¿impacta en el tiempo efectivo de su trabajo pedagógico?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
12	2	1	0

Cuadro 2. La parte administrativa y su impacto en el tiempo efectivo.

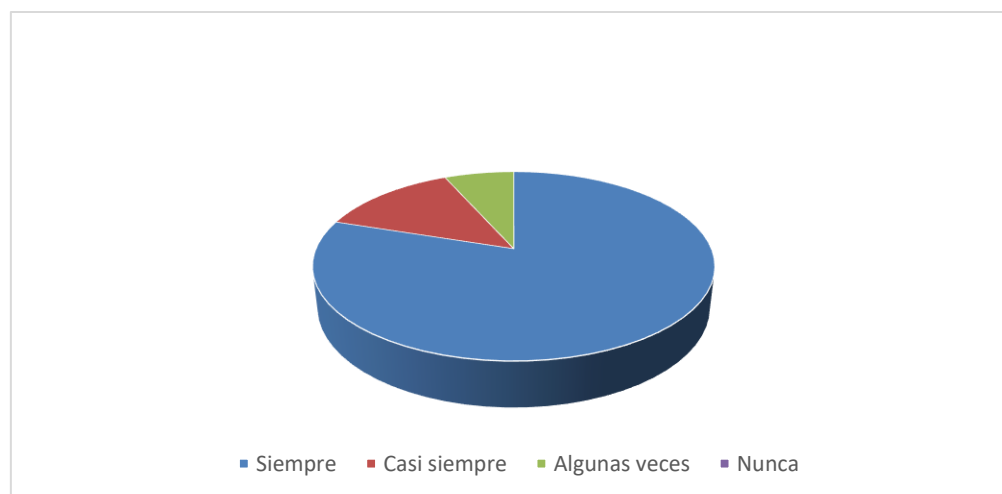


Figura 1. La administrativa y su impacto en el tiempo efectivo.

Se observa que la parte administrativa como función y responsabilidad de los directivos impacta en el quehacer pedagógico de los maestros que están frente a grupo, por ello afirman que tienen que cumplir con las fechas establecidas por la supervisión escolar y, por lo tanto, están más pendientes de los asuntos administrativos que en orientar las acciones pedagógicas de sus maestros (as). Por ello, el 80%, (12 directivos) menciona que la carga administrativa impacta siempre al tiempo efectivo dedicado al trabajo pedagógico, mientras que el 13.3%, (2 directivos) menciona que casi siempre impacta la parte administrativa al tiempo efectivo de trabajo

pedagógico, y, por último, el 6.7%, (1 directivo), menciona que algunas veces impacta la carga administrativa al tiempo efectivo que le dedica al trabajo pedagógico.

2. La capacitación para el uso correcto de la plataforma escolar considera Ud. ¿qué le favoreció en el tiempo efectivo que le dedica a su función pedagógica?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
10	4	1	0

Cuadro 3. Capacitación de uso de plataformas.

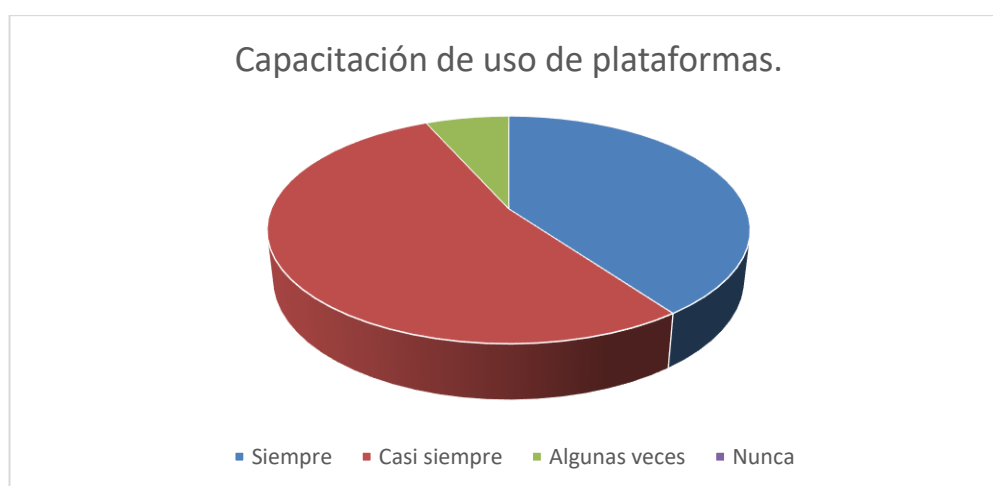


Figura 2. Capacitación de uso de plataformas.

Se observa que los directivos consideran adecuada la capacitación orientada al uso correcto de la plataforma escolar para la descarga administrativa. Por ello, el 66.6%, (10 directivos) menciona que siempre la capacitación les permitió usar más correctamente la plataforma escolar y por ello, les dedicaron más tiempo a sus funciones pedagógicas. Mientras que el 26.6%, (4 directivos) menciona que casi siempre este tipo de capacitaciones les permite tener mejores herramientas para su trabajo administrativo y en consecuencia, disponer de más tiempo para sus funciones pedagógicas, y por último, el 6.8%, (1 directivo), menciona que algunas veces impacta

en el ahorro de tiempo de la carga administrativa para dedicárselo al tiempo efectivo de su trabajo pedagógico.

3. ¿Considera Ud. que la propuesta en gestión fortaleció el tiempo efectivo para observar el trabajo y acompañamiento de los docentes en el plantel que representa?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
9	3	3	0

Cuadro 4. La carga administrativa y el tiempo efectivo.

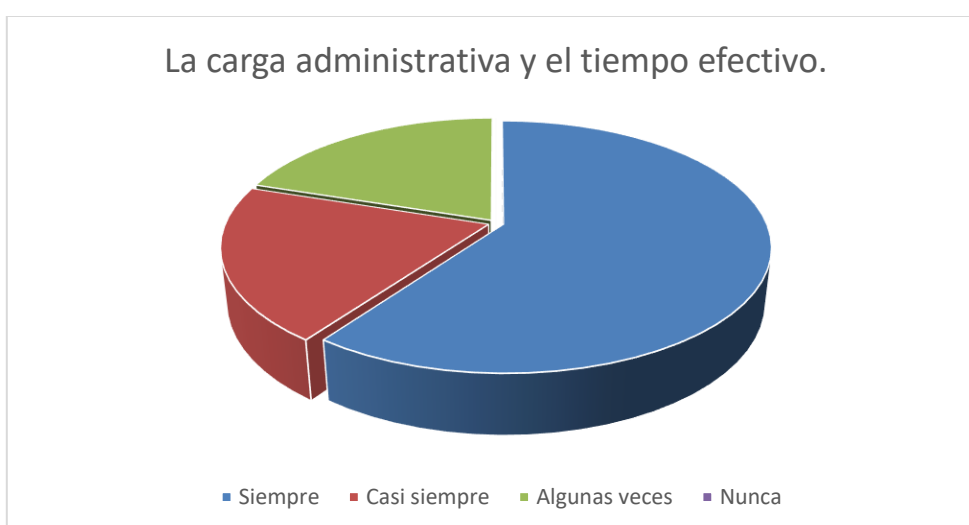


Figura 3. La carga administrativa y el tiempo efectivo.

Se observa que la función administrativa de los directivos se vincula con el acompañamiento pedagógico a los maestros que están frente a grupo ya que mencionan que tienen que cumplir con las fechas establecidas por la supervisión escolar y, por lo tanto, están más pendientes de los asuntos de carácter administrativos que en orientar las acciones pedagógicas de los maestros. Por ello, el 60%, (9 directivos) menciona que la carga administrativa impacta siempre al tiempo efectivo dedicado al acompañamiento pedagógico, sin embargo, con la capacitación se mejoró su desempeño tanto administrativo como pedagógico.

Mientras que el 20%, (3 directivos) menciona que casi siempre impacta la parte administrativa al tiempo efectivo en el acompañamiento a los docentes pero que esta capacitación logró brindarle herramientas para mejorar su desempeño dentro de sus funciones, y por último, el 20%, (3 directivos), menciona que algunas veces impacta la carga administrativa al tiempo efectivo que le dedica al acompañamiento y supervisión de los maestros frente a grupo, pero que esta propuesta sí les fortaleció.

4. ¿Considera Ud. lo importante que representaría que la Secretaría de Educación (SEP) del Estado, implemente un curso de uso de plataformas a todos los directivos de la entidad, con el fin de hacer menos pesado la descarga administrativa?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
12	3	0	0

Cuadro 5. Uso de plataformas y la descarga administrativa

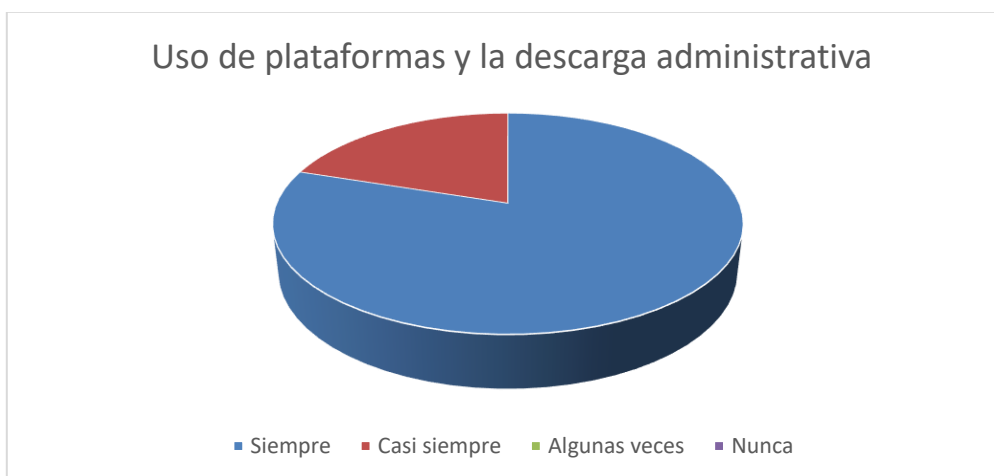


Figura 4. Uso de plataformas y la descarga administrativa

Se observa que la parte administrativa de la función que es responsabilidad de los directivos impacta en el quehacer pedagógico en los maestros que están frente a grupo ya que aquellos mencionan que entregar determinada documentación en las

fechas establecidas por la supervisión escolar y, por lo tanto, están más pendientes de la administración que en orientar las acciones pedagógicas de los maestros (as).

Por ello, el 80%, (12 directivos) menciona que siempre es importante toda capacitación en lo que respecta al uso de las plataformas que competen al tema de descarga administrativa y más si son impartidos por la Secretaría de Educación Pública ya que con ello se podrá hacer menos pesada la carga administrativa, mientras que el 20 %, (3 directivos) menciona que casi siempre tienen un impacto los cursos impartidos por la Secretaria de Educación Pública y esto apoyaría a la parte administrativa en el tiempo efectivo para el trabajo pedagógico.

5. ¿Considera Ud., como director, como alternativa para la descarga administrativa esta propuesta de gestión para que ofrezca mayor tiempo efectivo en la tarea pedagógica?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
12	2	1	0

Cuadro 6. Alternativa para la descarga administrativa.

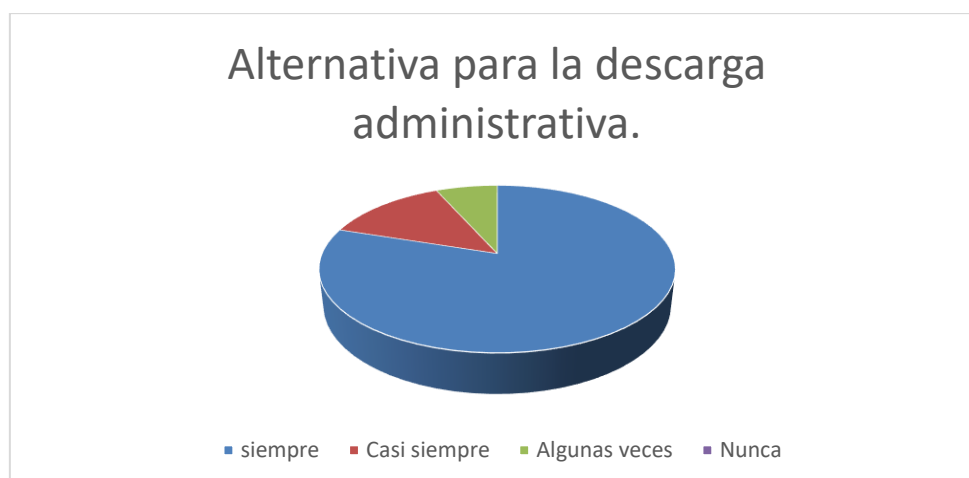


Figura 5. Alternativa para la descarga administrativa.

Se observa lo siguiente, el 80%, (12 directivos) menciona que la propuesta de gestión siempre es una alternativa para la descarga administrativa y les permite disponer de tiempo efectivo dedicado al trabajo pedagógico, mientras que el 13.3%, (2 directivos) menciona que casi siempre la alternativa impacta la parte administrativa y fortalece el tiempo efectivo en las funciones pedagógicas y por último, el 6.7%, (1 directivo), menciona que algunas veces la alternativa impacta en la descarga administrativa y por ende, al tiempo efectivo que le dedica al trabajo pedagógico.

6. ¿La propuesta que se les implementó para atender descarga administrativa, la considera oportuna y le ofrece mayor tiempo efectivo a su trabajo pedagógico?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
12	3	0	0

Cuadro 7. La propuesta y la descarga administrativa

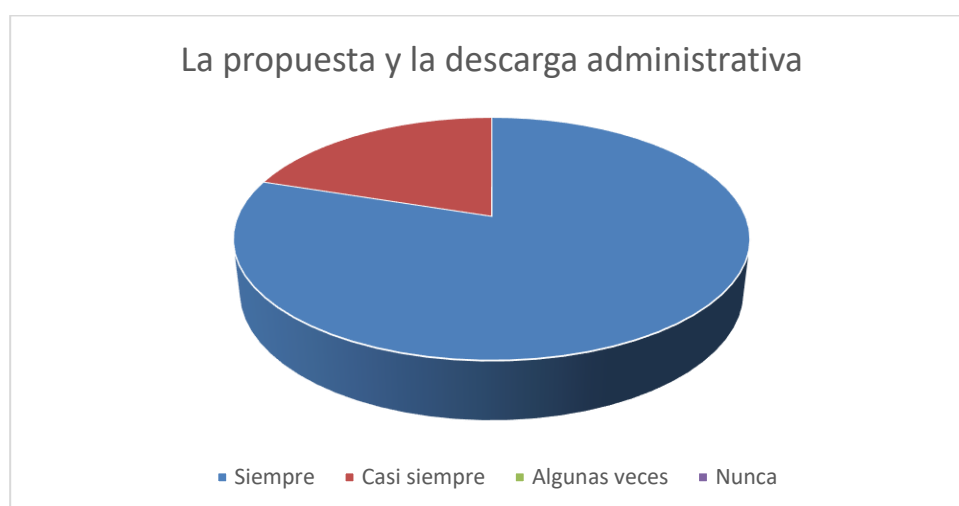


Figura 6. La propuesta y la descarga administrativa.

En esta figura se observa que el 80%, (12 directivos) menciona que la propuesta que se implementó siempre es oportuna para incrementar el tiempo efectivo dedicado al trabajo pedagógico ya que se tienen más elementos concretos para atender la parte administrativa. Mientras que el 20%, (3 directivos) menciona que la propuesta que se les implementó para atender la descarga administrativa casi siempre es conveniente, ya que ofrece mayor tiempo efectivo a su trabajo pedagógico. Por lo tanto, la propuesta de gestión se considera favorable para el trabajo que desempeñan los directivos en sus centros escolares y por otra parte, estos se sienten con más elementos para cumplir tanto sus funciones administrativas como pedagógicas.

7. La calendarización y apoyo personalizado a los directivos, ¿mejoró su trabajo en la descarga administrativa para favorecer su tiempo efectivo en sus funciones pedagógicas?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
14	1	0	0

Cuadro 8. Calendarización y apoyo personalizado a los directivos



Figura 7. Calendarización y apoyo personalizado a los directivos.

En la figura se observa que el 93.3%, (14 directivos) menciona que la calendarización y el apoyo personalizado en la implementación de la propuesta de gestión, impacta siempre al tiempo efectivo dedicado al trabajo pedagógico, mientras que el 6.7%, (1 directivo) menciona que la calendarización y el apoyo personalizado impacta casi siempre al tiempo efectivo dedicado al trabajo pedagógico.

8. El acompañamiento en el uso de plataforma, ¿le ofreció mejores herramientas para atender con mayor puntualidad la descarga administrativa y así disponer de mayor tiempo efectivo para sus funciones pedagógicas?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
14	1	0	0

Cuadro 9. El acompañamiento en el uso de plataforma.

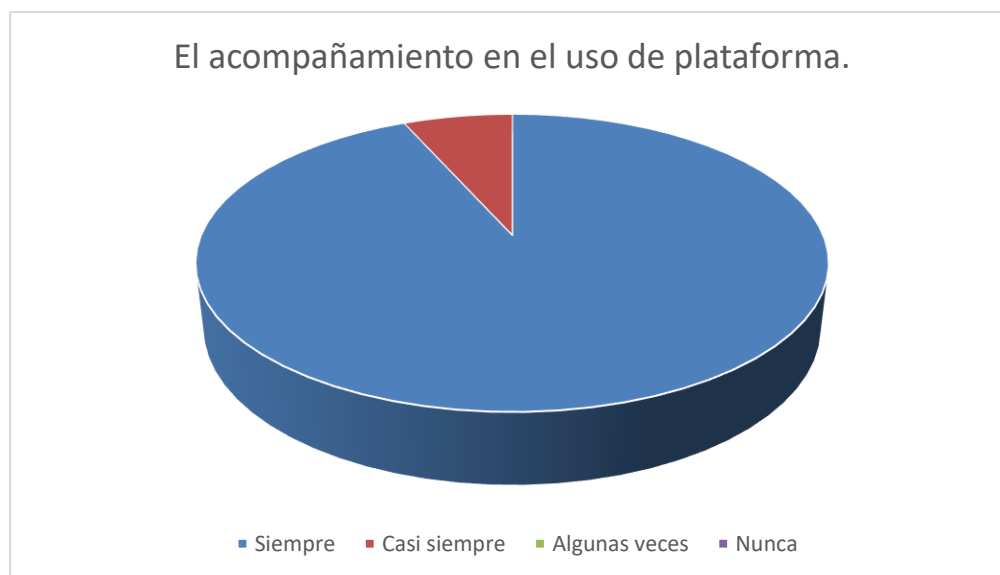


Figura 8. El acompañamiento en el uso de plataforma.

Se observa en esta figura que el 93.3%, (14 directivos) menciona que el acompañamiento en el uso de las plataformas atendida en la propuesta de gestión que

se les implementó para atender la descarga administrativa, siempre les permitió dedicarle mayor tiempo efectivo a su trabajo pedagógico, mientras que el 6.7%, (1 directivo) menciona que el acompañamiento en el uso de la plataforma como parte de la propuesta que se les implementó para atender la descarga administrativa, es conveniente y oportuna ya que casi siempre les permitió disponer de mayor tiempo efectivo en su trabajo pedagógico.

9. ¿Considera Ud. suficiente el tiempo dedicado a su formación como director tras la implementación de la propuesta de gestión como alternativa en su trabajo para disponer más tiempo efectivo en sus tareas pedagógicas con los docentes del plantel?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
12	2	1	0

Cuadro 10. El tiempo dedicado a su formación para implementar esta alternativa.

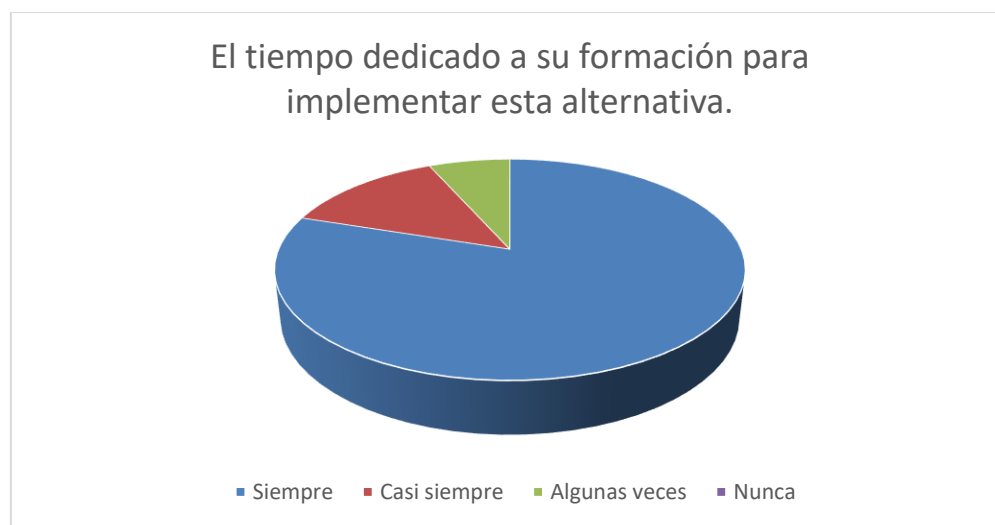


Figura 9. El tiempo dedicado a su formación para implementar esta alternativa.

Se observa que la mayoría de los directivos considera suficiente el tiempo dedicado a su formación para buscar e implementar alternativas en su trabajo

administrativo y así poder enriquecer sus tareas pedagógicas hacia los docentes frente a grupo. Por ello, el 80%, (12 directivos) menciona que siempre es suficiente el tiempo dedicado a su formación y en consecuencia poder implementar la alternativa, y así, disponer más tiempo efectivo en sus tareas pedagógicas con los docentes del plantel. Mientras que el 13.3%, (2 directivos) menciona que casi siempre es suficiente el tiempo dedicado a su formación y en consecuencia poder implementar la alternativa, y por último, el 6.7% (1 directivo), menciona que algunas veces es suficiente el tiempo dedicado a su formación para implementar la alternativa.

10. Considera Ud. que esta alternativa ¿tendrá impacto en el tiempo dedicado a su trabajo pedagógico con sus docentes?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
10	2	3	0

Cuadro 11. El impacto en el tiempo dedicado a su trabajo pedagógico con sus docentes



Figura 10. El impacto en el tiempo dedicado a su trabajo pedagógico con sus docentes.

Se observa que propuesta de gestión como alternativa, tendrá un impacto positivo en el tiempo efectivo dedicado al trabajo pedagógico de los directivos de cada plantel. Por ello, el 66.6%, (10 directivos) menciona que esta alternativa siempre tendrá impacto en el tiempo efectivo dedicado al trabajo pedagógico. Luego, el 13.4%, (2 directivos) menciona que casi siempre esta alternativa impacta en el tiempo efectivo dedicado a sus funciones pedagógicas, y por último, el 20%, (3 directivos), menciona que algunas veces esta propuesta de gestión impacta como alternativa en el tiempo efectivo que le dedican a su trabajo pedagógico.

11. Luego de disponer de mayor tiempo efectivo para el trabajo pedagógico, considera Ud. ¿qué se fortalecerán los resultados en la escuela que representa?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
13	1	1	0

Cuadro 12. El trabajo pedagógico y los resultados en la escuela.



Figura 11. El trabajo pedagógico y los resultados en la escuela.

Se observa en la figura que el 86.6%, (13 directivos) menciona que el dedicarle mayor tiempo efectivo al trabajo pedagógico fortalece siempre los resultados en la escuela que representan, mientras que el 6.6%, (1 directivo) menciona que casi siempre el tiempo efectivo dedicado a sus funciones pedagógicas con sus docentes fortalece los resultados, y por último, el 6.8%, (1 directivo), menciona que algunas veces el tiempo efectivo dedicado al trabajo pedagógico fortalece los resultados en la escuela que representa.

12. ¿Volverá a implementar esta alternativa en que se le capacitó, en las próximas fechas de descarga administrativa?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
13	1	1	0

Cuadro 13. La alternativa y su implementación en el futuro.

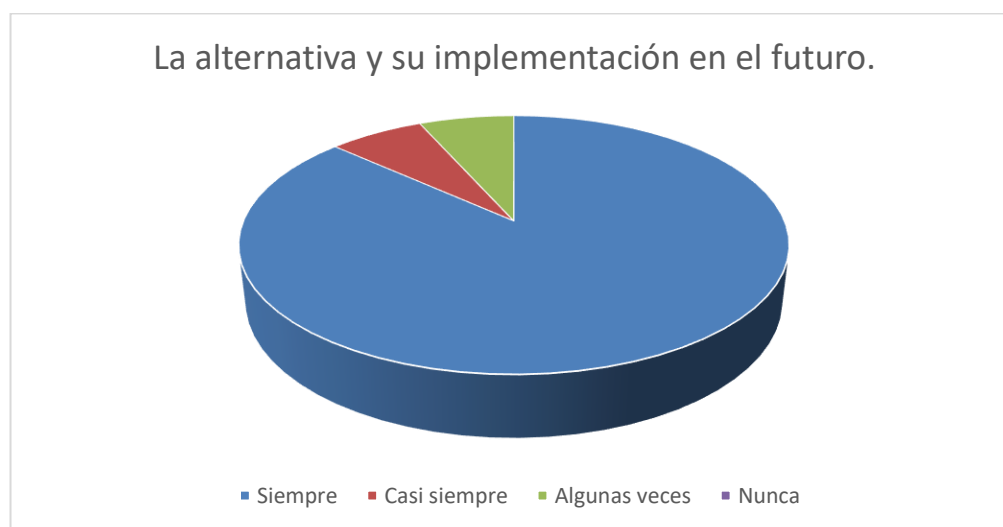


Figura 12. La alternativa y su implementación en el futuro.

Se observa en la figura que el 86.6% (13 directivos) menciona que volvería a implementar esta alternativa en que se le capacitó en las fechas de descarga

administrativa, así como en los momentos que se requieran utilizar tanto en la plataforma como en el tiempo efectivo con sus docentes. El 6.6%, (un directivo) menciona que casi siempre volvería a implementar esta alternativa en que se le capacitó y, por último, el 6.8% (1 directivo), menciona que volvería a implementar esta alternativa en que se le capacitó y sí percibe que le beneficia en el tiempo efectivo de trabajo pedagógico.

13. ¿Consideró Ud. valiosa la propuesta de gestión como alternativa para atender la descarga administrativa y así disponer de mayor tiempo en las tareas pedagógicas con los docentes?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
12	3	0	0

Cuadro 14. La descarga administrativa y el tiempo efectivo de las tareas pedagógicas.

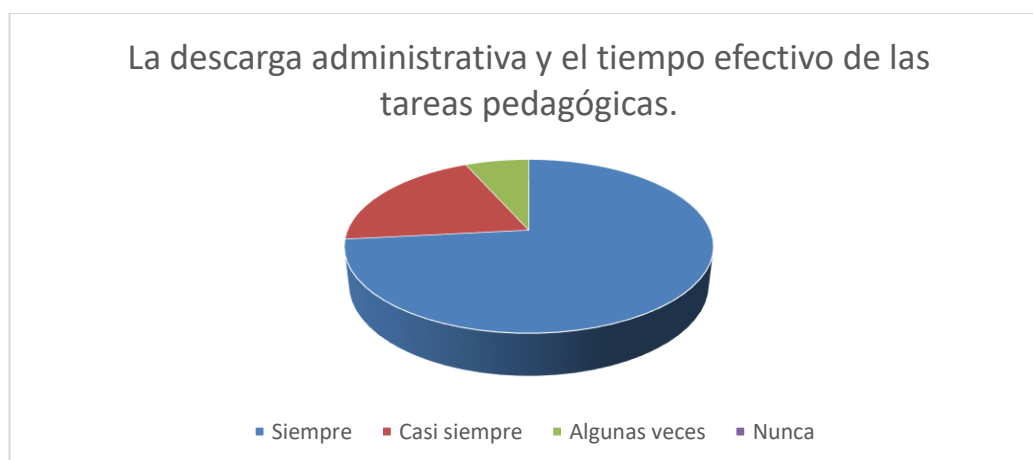


Figura 13. La descarga administrativa y el tiempo efectivo de las tareas pedagógicas.

Se observa en la figura que el 80% (12 directivos), menciona que consideran valiosa la propuesta de gestión como alternativa para atender la descarga administrativa y así disponer de mayor tiempo en las tareas pedagógicas con los docentes. El 20% (3 directivos), menciona que casi siempre consideraron valiosa la

propuesta de gestión como alternativa para atender la descarga administrativa y así disponer de mayor tiempo en las tareas pedagógicas con los docentes.

14. Considera Ud. que la propuesta de gestión que se implementó, ¿le dio la posibilidad de disponer mayor tiempo para sus funciones pedagógicas en su centro escolar?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
13	1	1	0

Cuadro 15. La propuesta de gestión y el tiempo efectivo en las funciones pedagógicas.

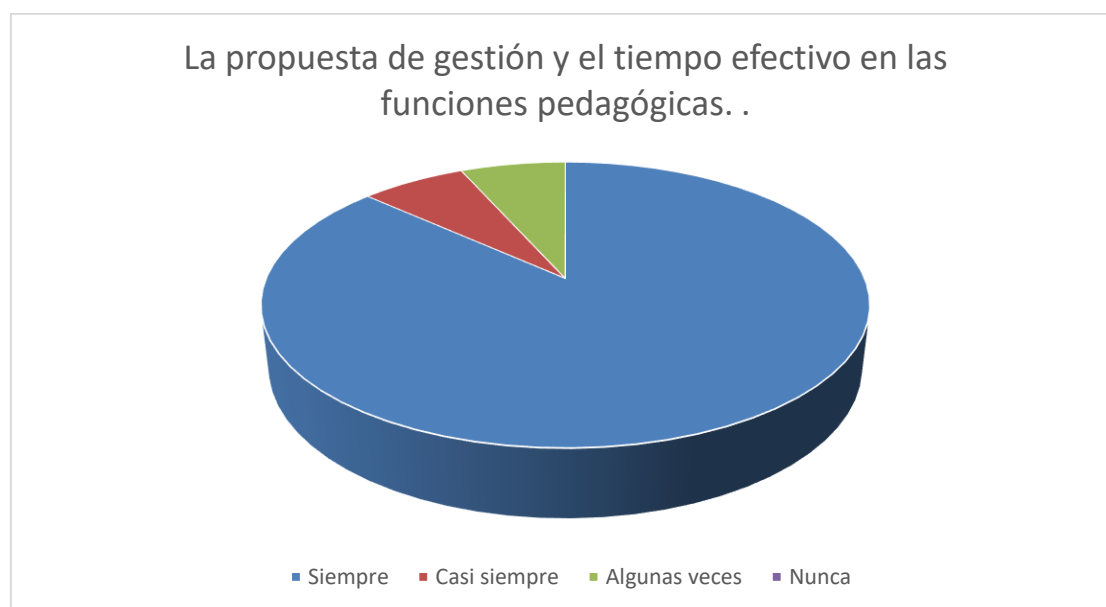


Figura 14. La propuesta de gestión y el tiempo efectivo en las funciones pedagógicas.

Se observa en la figura que el 86.6% (13 directivos), menciona que la propuesta de gestión que se implementó, le dio la posibilidad de disponer mayor tiempo para sus funciones pedagógicas en su centro escolar. El 6.6%, (1 directivo) menciona que casi siempre la propuesta de gestión que se implementó le dio la posibilidad de disponer mayor tiempo para sus funciones pedagógicas en su centro escolar y por último, el 6.8%, (1 directivo), menciona que algunas veces la propuesta de gestión que se

implementó le dio la posibilidad de disponer de mayor tiempo para sus funciones pedagógicas en su centro escolar.

15. ¿Considera Ud. que la formación directiva que se le otorgó mediante la propuesta de gestión debe ser constante y práctica?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
14	1	0	0

Cuadro 16. La formación directiva y la propuesta de gestión

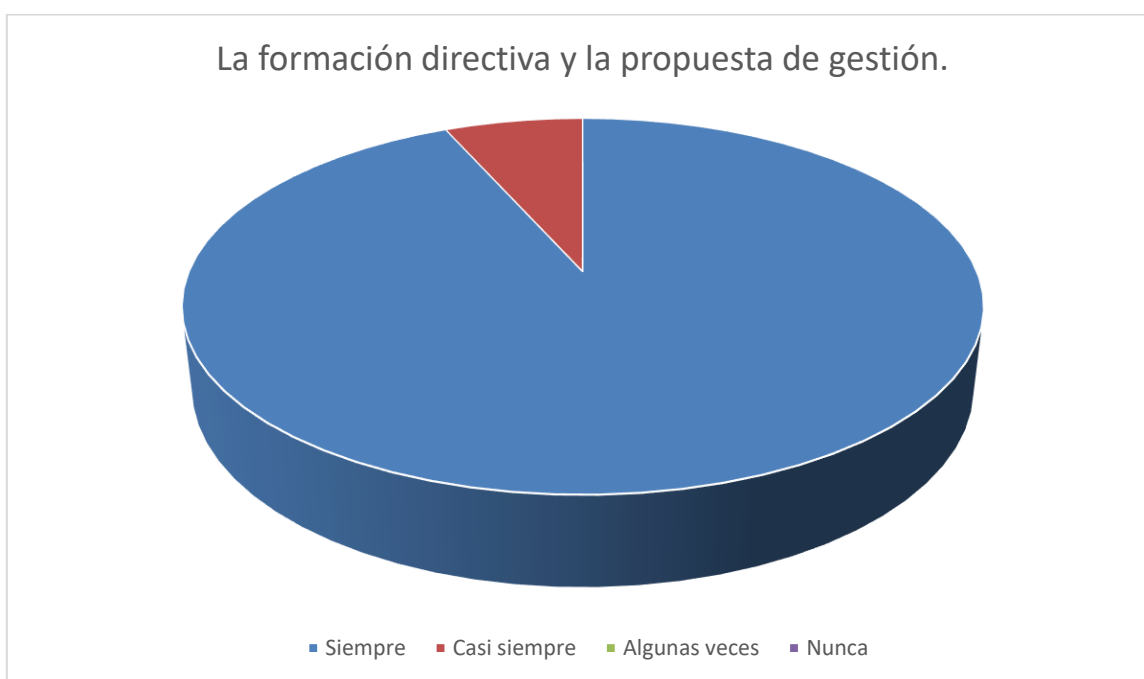


Figura 15. La formación directiva y la propuesta de gestión

Se observa en esta figura que el 93.3%, (14 directivos) menciona que siempre la formación directiva que se le otorgó mediante la propuesta de gestión debe ser constante y práctica para contar con mejor desempeño en sus centros escolares y por consiguiente, tener mejores resultados. Mientras que el 6.7%, (1 directivo) menciona

que casi siempre la formación directiva que se le otorgó mediante la propuesta de gestión debería ser constante y práctica ya que a veces los tiempos no son suficientes.

4.2 Discusiones

La función y responsabilidad de los directivos en la parte administrativa impacta en sus funciones pedagógicas y, por lo tanto, el tiempo que procuran destinar a este tipo de funciones, se reduce en relación con los maestros que están frente a grupo. Cumplir con las fechas establecidas por la supervisión escolar para la entrega de documentación hace que estén más pendientes en la administración que en orientar las acciones pedagógicas de los maestros que son parte fundamental del centro escolar bajo su responsabilidad. Por ello, los directivos mencionan que la carga administrativa impacta negativamente al tiempo efectivo dedicado al trabajo pedagógico.

Por otra parte, los directivos consideran conveniente y favorable la capacitación para el uso correcto de la plataforma escolar que se ocupa en la descarga administrativa. En este sentido, los directivos mencionan que la capacitación les permitió usar más correctamente la plataforma escolar y así disponer de tiempo para dedicarlo a sus funciones pedagógicas. También opinan que este de capacitaciones les permite tener mejores herramientas para su trabajo administrativo.

La parte administrativa provoca, casi siempre, no orientar las acciones pedagógicas en favor de los maestros que son parte total del centro escolar, sin embargo, con la capacitación se mejoró el desempeño de los directivos ya que obtuvieron herramientas novedosas y útiles para el desarrollo de sus funciones.

Ahora bien, es importante que toda capacitación logre mejorar las funciones directivas; en este caso particular, el uso de las plataformas que corresponden al tema de descarga administrativa es conveniente sea impartida por la propia Secretaría de Educación Pública ya que con ello se podrá hacer menos pesada la carga administrativa y esto incrementará el tiempo efectivo destinado al trabajo pedagógico en los centros escolares.

La propuesta de gestión que se implementó fue oportuna para incrementar el tiempo efectivo dedicado al trabajo pedagógico ya que se brindaron más elementos concretos para trabajar la parte administrativa. Por lo tanto, la propuesta de gestión fue favorable para el trabajo que desempeñan los directivos en sus centros escolares y por otra parte, se sienten con más elementos para cumplir tanto sus funciones administrativas como pedagógicas. También la calendarización y el apoyo personalizado en la implementación de la propuesta de gestión favoreció el trabajo de los directivos ya que estos se sintieron con el respaldo del personal del Departamento para ejercer con mejores resultados, sus funciones institucionales.

En este tenor, los directivos consideraron suficiente el tiempo dedicado a su formación directiva para buscar e implementar alternativas en su trabajo administrativo y así poder enriquecer las tareas pedagógicas de los docentes frente a grupo. Dedicarle mayor tiempo efectivo al trabajo pedagógico fortaleció los resultados en la escuela que representan.

A consecuencia de ello, consideraron que volverían a implementar esta alternativa en que se les capacitó tanto en las fechas de sobrecarga administrativa como en los tiempos en que se requiera. Por otra parte, consideran valiosa la

propuesta de gestión como alternativa para atender la descarga administrativa y disponer de mayor tiempo para otras tareas de la escuela.

La propuesta de gestión que se implementó, les dio la posibilidad a los directivos escolares la posibilidad de disponer mayor tiempo para sus funciones pedagógicas en su centro escolar, razón por la que la formación y capacitación que se le otorgó mediante la misma debe ser aprovechada y difundida para beneficio de la comunidad escolar en su conjunto.

4.3 Conclusiones

La propuesta de gestión que se implementó en este trabajo fue oportuna porque los directivos que integran la zona escolar 039 manifiestan al Departamento que las funciones administrativas eran muy demandantes por lo que estaban descuidando sus funciones pedagógicas. Por lo que ante tal situación era necesario e importante diseñar y poner en práctica una propuesta de gestión que permitiera incrementar el tiempo efectivo dedicado al trabajo pedagógico y que brindara más elementos concretos para su desempeño institucionalmente.

A la luz de los hallazgos del estudio es posible afirmar que la propuesta de gestión de procesos y procedimientos administrativos operacionalizada fue favorable para las funciones que desempeñaran los directivos en sus centros escolares y, por otra parte, estos se sintieron con más elementos para cumplir tanto sus funciones administrativas como pedagógicas. Calendarizar el trabajo y contar con el apoyo personalizado de las autoridades también favorece la implementación de la propuesta de gestión ya que aquellos se sintieron con el respaldo del personal del Departamento de Educación Preescolar.

Por otra parte, la propuesta de gestión permitió la capacitación para el uso correcto de la plataforma escolar que se ocupa en la descarga administrativa, así como resignificar sus funciones administrativas y pedagógicas. En este sentido, obtuvieron mejores herramientas y elementos para su trabajo administrativo y, en consecuencia, disponer de más tiempo para sus funciones pedagógicas.

También quedó claro que el acompañamiento por parte del Departamento de Educación Preescolar debe ser constante y práctico porque desde este enfoque se desarrollan mejor los aprendizajes que conducen a mejores desempeños en las funciones directivas.

Muchas veces la capacitación que se les ofrece a los directivos dista mucho de la realidad escolar donde están inmersos, por eso, consideraron a la propuesta de gestión como una alternativa suficiente para su formación directiva ya que contribuyó a implementar alternativas en su trabajo administrativo y al mismo tiempo, para enriquecer sus tareas pedagógicas. Es decir, les permitió disponer de más tiempo efectivo para sus tareas pedagógicas junto con los docentes del plantel bajo su responsabilidad,

A consecuencia de lo anterior, consideraron valiosa la propuesta de gestión como alternativa para atender la descarga administrativa y así reorientar el quehacer educativo de sus centros escolares.

4.4 Recomendaciones

El estudio abre la posibilidad de seguir investigando sobre el tiempo efectivo que los directivos dedican a sus funciones pedagógicas en relación con sus funciones administrativas dentro de sus centros escolares. En este sentido, vale la pena revisar

las competencias directivas y contrastarlas con las necesidades y requerimientos socioculturales de la escuela y la comunidad.

Desde otra perspectiva, también este estudio se puede complementar desde un enfoque cualitativo o incluso mixto donde también se involucre a la comunidad escolar en su conjunto, es decir, a los padres, madres de familia y/o tutores e incluso a los propios estudiantes que hayan egresado de esas escuelas o que aún se encuentren inscritos en los centros escolares.

También se recomienda usar otras técnicas e instrumentos de recolección de datos como las entrevistas y la observación de los actores de la comunidad educativa. Lo anterior, con la finalidad de identificar y describir el trabajo cotidiano de los directivos, en las escuelas de educación básica.

Investigar más sobre las funciones administrativas y pedagógicas por parte del director escolar es indispensable para presentar propuestas que busquen mejorar el desempeño de quienes tienen la responsabilidad de los centros escolares.

Se recomienda también que el personal con funciones de dirección se involucre más de manera integral y no solo centrarse en la gestión administrativa.

Referencias

- Bello, Y. (2011). Organización, planeación y administración. *Revista logos:ciencia y tecnología*, 93,94.
- Caramillo Gómez, J (2016). La dirección escolar, su concepción en México. *Revista Conexión*, Año 6, Número 16, (Enero-Abril 2017), pp. 16-24, ISSN: 2007-4301
- Casas Mallma, A (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Vol. 13, núm. 1, pp. 51-60, 2019
- Castillo, C. R. (2003). *sobre la organización del tiempo de trabajo*. México: instituto de investigaciones jurídicas (UNAM).
- Cisneros-Cohernour, Edith J. (2022). Desafíos y experiencias de administradores escolares novatos en el sureste de México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24), e02. E pub 23 de mayo de 2022. <https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1117>
- Educación. (2018). menos carga administrativa, mas calidad educativa. *educación 2020*.
- Estrada Loya, Cruz Argelia; Villarreal Ballesteros, Ana Cecilia. Desafíos que contribuyen al proceso de formación del director de escuela primaria. *IE Rev. investigación educativa*. REDIECH, Chihuahua, v. 9, n. 17, p. 69-86, 2018 .Disponible en <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-85502018000200069&lng=es&nrm=iso>. Accedido en 16 feb. 2023.

- Freire, S y Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima, Perú
- Hernández-Marín, G. Ramírez Gómez, K. Hernández Cahuich, M. (2018). Autoevaluación del Liderazgo Pedagógico de los directores de secundarias, como apoyo a la mejora educativa. Revista RedCA noviembre 2018 - enero 2019 Vol. 1 Núm. 2
- Hernández, M(2011). *tiempo de trabajo y tiempo de descanso*. universitat d'alacant Perú: www.eltallerdigital.com.
- Jaime, M. (Marzo 2019). SEP. Primeros avances para la descarga administrativa. *Educación Futura*.
- Martínez, G. S. (2021). *Revista educarnos*. Obtenido de Revista educarnos: <https://revistaeducarnos.com/el-muro-y-la-descarga-administrativa/#:~:text=La%20palabra%20%E2%80%9Ccarga%20administrativa%E2%80%9D%20implica,una%20forma%20segura%20de%20comunicaci%C3%B3n>.
- Martinic, S. (2015). El tiempo y el aprendizaje escolar. *Brasileira Educao*, 481.
- Mayer, A. N. (2011). *Modelo educativo*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Patrón Cortés, R y Cisneros-Cohernour, E. (2022). Estudio diagnóstico de directores de primaria para la mejora de la calidad educativa. Revista Iberoamericana de Educación
- Peñalva, R. (2018). administración y productividad. *Bind ERP Staff*.

- Pérez, A. E. (2016). Tiempo de aprender. El aprovechamiento de los padres en el aula. *Scielo*.
- Pérez, J. (2010). Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de derechos humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nufio. *tesis*, 28.
- Rodriguez, M. (Diciembre 2007). El uso del tiempo en la practica pedagógica de los desafíos adscritos a la alcaldía metropolitana. *Universitaria de investigación*, 89.
- Rojas, I. (2011). La gestión escolar, como un nuevo escenario para impulsar la calidad educativa frente un contexto competitivo. *red internacional de investigadores de competitividad, Perú*, 1618.
- SEP. (2018). programa de Escuelas de tiempo completo. *Juntos Transformemos Yucatan*.
- Silva, B. Aguirre Muñoz, L. Cordero Arroyo, G. (2019). Las capacidades del director de educación primaria en México desde la perspectiva de los expertos. COMIE.
- Subsecretaría de Planeación, E. y. (2017). *Perfil, parametros e indicadores para personal con funciones de direccion y supervision en educacion basica*. México.
- Valencia Rodríguez, M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. Cali, Colombia: Entramado.
- Villegas, M. (2022). SEP: ¿Qué es la descarga administrativa y por qué no hay clases el 18 de marzo? *El Heraldo de México*.

