INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES

DE MONTERREY

UNIVERSIDAD VIRTUAL

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA SECUNDARIA GENERAL "VILLA BERNAL"; CONDICIÓN INDISPENSABLE PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA

PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

AUTOR: LIC. AGUSTÍN TREJO MARTÍNEZ, 00962704

ASESORA: MAESTRA MARTHA SILVIA GARZA BANDA

QUERÉTARO; QRO. NOVIEMBRE DE 2004

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES

DE MONTERREY

UNIVERSIDAD VIRTUAL

TECNOLÓGICO
DE MONTERREY

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA SECUNDARIA GENERAL "VILLA BERNAL"; CONDICIÓN INDISPENSABLE PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA

PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

AUTOR: LIC. AGUSTÍN TREJO MARTÍNEZ, 00962704

ASESORA: MAESTRA MARTHA SILVIA GARZA BANDA

QUERÉTARO; QRO. NOVIEMBRE DE 2004

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA SECUNDARIA GENERAL "VILLA BERNAL"; CONDICIÓN INDISPENSABLE PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA

Proyecto de implementación presentado
por

LIC. AGUSTÍN TREJO MARTÍNEZ

ante la Universidad Virtual
del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
como requisito parcial para optar
por el título de

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Noviembre de 2004

Resumen

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA SECUNDARIA GENERAL "VILLA BERNAL"; CONDICIÓN INDISPENSABLE PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA.

AGOSTO DE 2004

AGUSTÍN TREJO MARTÍNEZ

LICENCIADO EN EDUCACIÓN MEDÍA,
ESPECIALIDAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE QUERÉATRO, A. C.
SANTIAGO DE QUERÉTARO; QRO.

Dirigido por la Maestra Martha Silvia Garza Banda

Cuando se desea conocer a fondo el funcionamiento de una institución educativa, saber cómo interactúan los elementos que la conforman, de qué forma el desempeño del personal atiende el cumplimiento de la misión institucional, bajo qué esquema de dirección es conducida, lo recomendable es la aplicación de un proceso de diagnóstico institucional. Con una visión atomista, este trabajo, cuyo título es, El Diagnóstico Organizacional de la Escuela Secundaria General "Villa Bernal"; condición indispensable para mejorar la calidad educativa, trata precisamente de la indagatoria de las circunstancias que guarda el funcionamiento de la organización educativa. Este estudio, partiendo de un marco teórico y contextual, se plantean una serie de

preguntas que dan origen al proceso de diagnóstico, cuyos resultados, traducidos en recomendaciones, tienen como propósito ser un elemento detonante para la toma de decisiones hacia la búsqueda de mejorar el funcionamiento de la institución y por consecuencia, elevar la calidad del servicio educativo que ofrece.

Este proceso no se circunscribió al aprendizaje de los alumnos, se trata también, de diagnosticar todos los elementos que constituyen una organización educativa, la forma en que ésta es administrada, los rasgos característicos de la cultura laboral, el trabajo en equipo, el liderazgo, la gestión escolar y el clima laboral, el desempeño profesional del personal docente, los resultados educativos, entre otros. Con este marco de referencia, el proceso de diagnóstico institucional que es de corte cuantitativo, arrojó resultados verdaderamente interesantes y de ser tomados en cuenta, serán un referente para que al momento de ser atendidos, mejore significativamente el funcionamiento de la institución educativa.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN …… i

ÍNDICE DE ONTENIDOS ...…… iiI

INDICE DE FIGURAS, GRÁFICAS Y TABLAS …….. viiI

INTRODUCCIÓN GENERAL ……..IX

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN ……..…….. 1

1.1 Delimitación del proyecto ……..……1

1.1.1 Descripción de la institución……..... 1

1.1.2 Sujetos involucrados……. 2

1.2 Problema de investigación…… 3

1.2.1 Antecedentes…….. 3

1.2.2 Definición del problema de investigación…… 8

1.2.3 Beneficios esperados…… 9

1.3 Delimitaciones y limitaciones…… 10

1.3.1 Delimitaciones ……..…. 11

1.3.2 Limitaciones ……..... 11

1.4 Preguntas de investigación ……... ...12

1.5 Hipótesis ……14

1.6 Objetivos de la investigación……..... 15

1.6.1 Objetivo general ……15

1.6.2 Objetivos particulares …… 15

1.7 Justificación……..... 16

CAPITULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA…… 19

2.1 Modelo de diagnóstico ……..... 19

2.2 Desarrollo de habilidades y conocimientos básicos ……..... 21

2.2.1 Habilidad verbal ……..... 22

2.2.2 Habilidad cuantitativa…….....……22

2.2.3 Conocimientos de español …… 22

2.2.4 Conocimientos de matemáticas …… 22

2.2.5 Conocimiento en ciencias naturales ..…….. 23

2.2.6 Conocimiento en ciencias sociales ……..... 23

2.3 Desempeño profesional ……..……..... 23

2.4 Perfil profesional del personal docente ……...…… 26

2.5 Cultura Organizacional 28

2.5.1 Cultura Laboral …….. 30

2.5.2 Trabajo Colegiado ……..31

2.5.3 La Gestión Escolar 32

2.5.4 Liderazgo …… 33

2.5.5 Clima laboral ……..... 35

2.6 Recursos materiales y financieros 35

CAPITULO III. METODOLOGÍA …… 37

3.1 Enfoque del estudio de diagnóstico …….. 37

3.2 Método e instrumentos para la recolección de datos …….. 37

3.2.1 Análisis de contenido 38

3.2.2 Encuestas 39

3.2.3 Test 39

3.3 Descripción de los instrumentos 39

3.3.1 Test para la evaluación de las habilidades y conocimientos básicos de los alumnos …..…… 39

3.3.2 Instrumento para colectar datos acerca de las características demográficas, perfil profesional y desempeño profesional del personal de la organización …… 40

3.3.3 Instrumento para la evaluación de la cultura laboral de la institución ……41

3.3.4 Instrumento para el diagnóstico de los recursos materiales y financieros de la escuela ……..41

3.4 Muestra ……..... 42

CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN …….. 44

4.1 Presentación de resultados …… 44

4.1.1 Desarrollo de habilidades y conocimientos básicos en los alumnos ……. 44

4.1.2 Desempeño profesional del personal docente ……..... 45

4.1.3 Perfil del personal docente …… 48

4.1.4 Cultura organizacional …… 49

4.1.5 Recursos materiales y financieros de la institución ...……..... 52

4.1.6 Resultados educativos …… 54

4.2 Análisis e interpretación de resultados ……..... 55

4.2.1 Desarrollo de habilidades y conocimientos básicos

en los alumnos ……. 55

4.2.2 Desempeño profesional del personal docente …… 57

4.2.3 Perfil del personal docente ……. 59

4.2.4 Cultura organizacional ……..... 60

4.2.5 Recursos materiales y financieros de la institución ...……. 62

4.2.6 Resultados educativos …….. 63

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES…… 65

5.1 Conclusiones ……..……. 65

5.2 Recomendaciones ……..…… 66

REFERENCIAS ……..……. 71

ANEXOS …… 74

A. Matrícula escolar, distribuida por sexo, grado y grupo, de la Escuela Secundaria General “Villa Bernal ……. 74

B. Guión de consulta de fuentes documentales …… 75

C. Test para la evaluación de las habilidades y conocimientos básicos

de los alumnos …….. 76

D. Instrumento para colectar datos acerca de las características demográficas y perfil profesional del personal de la organización …….. 82

E. Autoevaluación del desempeño profesional del personal docente …… 83

F. Instrumento para la evaluación de la cultura laboral de la institución …. 86

G. Instrumento para el diagnóstico de los recursos materiales y financieros de la escuela ……..… 89

H. Carta de consentimiento ….……92

I. Carta de liberación ……... 94

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

Figura 1; Modelo de diagnóstico …….....…….20

Gráfica 1; Desarrollo de las habilidades básicas en los alumnos ….…….. 44

Gráfica 2; Desarrollo de los conocimientos básicos en los alumnos ……..…… 45

Tabla 1; Autoevaluación de los profesores ….…….. 46

Gráfica 3; Distribución del personal por sexo ...…… 48

Gráfica 4; Distribución del personal por edad ……..... 48

Gráfica 5; Antigüedad del personal en servicio ……..…… 49

Gráfica 6; Preparación académica del personal …….…….. 49

Tabla 2; Rasgos de la cultura organizacional de la institución …….…….. 50

Tabla 3; Recursos materiales ……. 52

Tabla 4; Resultados académicos …….…….. 54

Gráfica 7; Resultados educativos de la escuela de 2000 a 2003 …….. 55

Introducción general

El Diagnóstico Organizacional de la Escuela Secundaria General "Villa Bernal"; condición indispensable para mejorar la calidad educativa.

Cuando se desea conocer a fondo el funcionamiento de una institución educativa, saber cómo interactúan los elementos que la conforman, de qué forma el desempeño del personal atiende el cumplimiento de la misión institucional, bajo qué esquema de dirección es conducida, lo recomendable es la aplicación de un proceso de diagnóstico institucional; precisamente, este documento presenta el proceso de diagnóstico organizacional aplicado a la Escuela Secundaria General “Villa Bernal”. Este estudio, planteó una serie de preguntas que dan origen al proceso de diagnóstico organizacional, cuyos resultados, traducidos en recomendaciones, tienen como propósito ser un elemento detonante para la toma de decisiones hacia la búsqueda de mejorar funcionamiento de la institución, cuyo fin último es elevar el servicio educativo que ofrece la institución educativa a todos los beneficiarios.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica SEP (1992), tiene como uno de sus propósitos mejorar la calidad de la Educación Básica, con el fin último de desarrollar y fortalecer las potencialidades de los seres humanos. Para ello, se han puesto en marcha una serie de acciones tales como: el Programa Nacional de Carrera Magisterial, la reforma de los Planes y Programas de Estudio, la renovación de los libros de texto y su incorporación a la educación secundaria, el Programa Nacional de Actualización Profesional y la puesta en práctica de un programa nacional de becas, especialmente para los sectores de la población más necesitados.

Estas acciones han generado mejores condiciones para el desarrollo del proceso educativo; no obstante, para la implementación del cambio, en busca de mejorar la calidad educativa, se requiere, entre otras condiciones, la realización de un diagnóstico de la situación actual de la institución educativa, con el propósito de identificar las causas que han impedido, hasta ahora, brindar un servicio educativo de calidad. Schmelkes (1996), indica que la calidad educativa debe partir del reconocimiento de que hay problemas, y estos problemas se hacen explícitos a partir de la realización de un proceso de diagnóstico; éste hace evidente el estado actual de una institución; es condición necesaria para la planificación primero y la implementación más tarde, del proceso de cambio, cuyo fin último es, elevar la calidad del servicio educativo.

La propuesta de implementación está integrada por cinco capítulos, los cuales presentan los diversos aspectos que conforman el Diagnóstico Organizacional de la Escuela Secundaria General “Villa Bernal”. El capitulo I lo conforman la delimitación del proyecto, la descripción de la institución, los sujetos involucrados, el planteamiento del problema de investigación, sus delimitaciones y limitaciones, los objetivos que se desean alcanzar en dicha propuesta, así como la hipótesis que se pretende comprobar. El capítulo II denominado fundamentación teórica, debido a que integra el sustento teórico de la propuesta de investigación; en este capítulo se presenta el modelo de diagnóstico institucional propuesto, el cual está integrado por los siguientes elementos: desarrollo de habilidades y conocimientos básicos, desempeño profesional, perfil profesional, cultura organizacional y recursos materiales y financieros así como la explicación teórica de cada uno de ellos.

El capítulo III enmarca la metodología que se utilizó para la obtener la información de la institución en la que se realizó el diagnóstico. Este capítulo esta integrado por el enfoque del estudio de diagnóstico, el método e instrumentos para la recolección de datos y la muestra utilizada para dicha investigación.

El capítulo IV presenta los resultados obtenidos sobre el desarrollo de habilidades y conocimientos básicos en los alumnos, el desempeño profesional y el perfil del personal docente, la cultura organizacional y los recursos materiales y financieros de la institución.

El capítulo V contiene las recomendaciones y conclusiones generales que se hacen a la Escuela Secundaria General “Villa Bernal”, después de haber realizado el Diagnóstico organizacional sobre la institución.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Delimitación del estudio

1.1. 1 Descripción de la institución

El diagnóstico organizacional se pretende desarrollar en la Escuela Secundaria General “Villa Bernal”. La institución está ubicada en la comunidad de Villa Bernal, municipio de Ezequiel Montes, a 65 kilómetros de la ciudad de Santiago de Querétaro, capital del Estado del mismo nombre. Con domicilio en La Mora y Belisario Domínguez S/N. Esta institución fue fundada en septiembre de 1983, funcionando inicialmente como un grupo alterno de la Escuela Secundaria General “Ezequiel Montes”. Actualmente, cuenta con una estructura de 3 primeros, 3 segundos y 2 terceros, con una matrícula inicial de 251 alumnos. La plantilla de personal la componen un total 20 elementos. El cuerpo Directivo está integrado por el Subdirector, Director, además del Inspector General de la décima zona escolar.

La Escuela Secundaria General “Villa Bernal” ofrece estudios de Educación Secundaria, que bajo el Plan y Programas de Estudios SEP (1993), tiene como propósito marco contribuir a elevar la calidad de la formación de los estudiantes de Educación Secundaria. Como toda escuela de sostenimiento público, ésta se rige por las normas, leyes y procedimientos emanados de la Secretaría de Educación Pública, vía la USEBEQ (Unidad de Servicios para la Educación Básica en el Estado de Querétaro).

Villa Bernal es una comunidad localizada al centro del Estado de Querétaro, este poblado es orgulloso poseedor de la “Peña de Bernal”, que se eleva a 2515

metros SNM. Por su belleza natural, Villa Bernal ha sido escenario de diversas películas y telenovelas, lo que ha propiciado difundir la hospitalidad de su gente. La población en su gran mayoría pertenece al medio rural y semiurbano, con un nivel socioeconómico bajo.

1.1.2 Sujetos involucrados

En la realización del proceso de diagnóstico participan todos los beneficiarios de la institución, que según Schmelkes (1996), son entre otros, los alumnos hoy, los padres de familia, los maestros, el personal de apoyo y por supuesto, las autoridades educativas.

Un aspecto importante a considerar acerca del personal de la institución, se refiere a la condición laboral de cada uno; es frecuente que el trabajador adscrito a educación básica (preescolar, primaria y secundaria en sus tres modalidades) tenga diferente tipo nombramiento. Los hay con nombramiento de base, representado con el código 10, que les garantiza la inamovilidad, derechos y obligaciones emanados del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública. Existen casos con nombramiento interino ilimitado, que con el código 95, significa que la plaza no tiene ningún otro propietario y que de acuerdo a la normatividad, después de seis meses en posesión de la plaza, esta es sujeta a ser basificada a nombre del (a) titular interina ilimitada. El personal con nombramiento código 20, significa que ostentan la plaza con carácter interino limitado; dos condiciones propician esta situación: una, que la plaza tenga propietario, el cual está en licencia sin goce de sueldo, por asuntos estrictamente personales o por cumplir alguna comisión sindical, oficial, un puesto de elección popular o un puesto en la

administración pública. El código 20, sin embargo, aplica también en los casos en que se está cubriendo a una trabajadora que tenga licencia por gravidez. Dos, debido a que el personal es de nuevo ingreso, en cuyo caso, le asignan nombramientos interinos hasta en tanto cumpla seis meses con la plaza y que su evaluación de desempeño profesional recomiende la contratación con carácter interino ilimitado, con código 95 y después de los seis meses en esa condición, se proceda a solicitar a basificación.

Estos tres tipos de nombramientos, además de significar la seguridad o no del trabajador, establecen diferencias de carácter salarial. El personal con nombramientos con código 10 o 95, base e interino ilimitado respectivamente, cuentan con todas las percepciones genéricas que establece el manual de puestos; sueldo base, carrera magisterial, previsión social múltiple, despensa, compensación genérica docente, material didáctico, aguinaldo, prima vacacional, pago por años de servicios, servicios curriculares y los diferentes bonos y compensación aplicables al personal de base. Por su parte, quienes ostentan nombramiento interino limitado, por el motivo que sea, sólo perciben los conceptos genéricos (sueldo base, material didáctico, asignación pedagógica, previsión social múltiple, despensa, compensación genérica docente, material didáctico, aguinaldo y prima vacacional proporcional), únicamente por el tiempo que son contratados.

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Antecedentes

Como se ha señalado, el proceso de diagnóstico organizacional debe ser parte inherente al funcionamiento de toda organización educativa, con el propósito de tener

una visión general de la institución y conocer la sintomatología que presenta acerca de las áreas con oportunidades de desarrollo, así como las potencialidades con las que cuenta. Al tratar de hablar de diagnóstico organizacional en escuelas de Educación Básica y de sostenimiento público, resulta difícil encontrar alguna referencia que permita establecer los antecedentes, por lo menos en los términos señalados en la teoría citada en este proyecto; la mayoría de los estudios de diagnóstico organizacional se ubican en instituciones de educación superior (al final de este apartado, citamos algunos casos). No obstante, son de mencionarse tres referentes importantes relacionados con el proceso de diagnóstico en una institución educativa de nivel básico.

Para lograr transformar las escuelas de Educación Básica hacia una mejor calidad, Schmelkes (1996), señala que la calidad educativa debe partir del reconocimiento de que hay problemas; entre otros señala, la no inscripción, la deserción y reprobación escolar, el no aprendizaje, la falta de equidad, la carencia de un ambiente que favorezca el aprendizaje, la falta de disciplina, el tiempo real de enseñanza, la falta de recursos para la enseñanza, las relaciones con la comunidad y entre el personal de la escuela; todo ello es innegable, sin embargo, un problema capital recurrente en las escuelas de Educación Básica es la carencia de un proceso de diagnóstico organizacional que dé cuenta de la problemática institucional existente y las vías eventuales de atención. No todas las escuelas son iguales, ni iguales son todos problemas de las escuelas; no existe escuela típica dice Schmelkes, por lo tanto, un proceso de diagnóstico organizacional es el camino para detectar los problemas específicos de una institución específica.

En el marco del proceso de transformación de las escuelas de Educación Básica, la Secretaría de Educación Pública ha editado una serie de cuadernillos denominados ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico. SEP (2000). En esta obra, se resalta en primer término, la necesidad de elaborar un diagnóstico de la escuela, contrastando el ser y el deber ser de la institución; esto es, comparar los propósitos educativos establecidos en los Planes y Programas de Estudio y los logros alcanzados por los estudiantes. Para que el proceso de diagnóstico describa la problemática existente en la institución, se sugiere el análisis de tres elementos eje: El trabajo en el aula y los fines de enseñanza, que Schmelkes (1996), denomina como la dimensión aula y la enseñanza, y que refiere lo relacionado con el proceso de enseñanza-aprendizaje, y consecuentemente el logro de objetivos educativos. La organización y funcionamiento de la escuela, haciendo énfasis en el clima laboral, el aprovechamiento del tiempo destinado para la enseñanza, el trabajo colegiado, la función y gestión directivas y la administración de los recursos materiales, humanos y financieros. Un tercer elemento para conocer el estado que guarda la institución es la relación de las escuelas y los padres de familia, a lo que Schmelkes, denomina vinculación escuela-comunidad. La estrategia sugerida para la realización del proceso de diagnóstico es el análisis de fortalezas y debilidades, a partir de las cuales se sugiere identificar el problema principal que será el eje del proyecto escolar, cuyo propósito marco es la transformación de la institución.

El Programa Nacional de Escuelas de Calidad (PEC) establece los lineamientos para la elaboración del Proyecto Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y este incluye el proceso de diagnóstico como el elemento central de su elaboración; en

virtud de que proporciona información importante acerca del funcionamiento de la escuela en cuatro dimensiones: la gestión escolar, el trabajo en el aula, la organización y funcionamiento de la escuela y la relación escuela-padres de familia. Señala como fuentes de información para el diagnóstico, los maestros, la comunidad estudiantil, los padres de familia, los documentos estadísticos, las evaluaciones de los alumnos, las reuniones del consejo técnico escolar y la percepción de los usuarios acerca del funcionamiento de la escuela. Se hace énfasis en el análisis del inventario de problemas detectados a partir de los cuales, se señala un problema principal y los denominados problemas causa, que son el eje de la elaboración del Proyecto Estratégico de Transformación Escolar.

Los casos de diagnóstico organizacional aplicados en instituciones de educación superior que se revisaron, presentan una conclusión contundente: que estos procedimientos son utilizados con el propósito de conocer la situación actual de una organización para mejorarla. Meza & Carballeda (2003), definen el diagnóstico organizacional como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento determinado para descubrir problemas y áreas de oportunidades; precisan tres momentos del diagnóstico: Generación de información, organización de la información y análisis e interpretación de la información; proponen como técnicas de recolección de datos, entrevista, cuestionario, entrevista grupal, observación, análisis documental, entre otras.

El diagnóstico de algunas instituciones de educación superior se hace a partir de la aplicación del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); se cita por ejemplo el estudio realizado por el Instituto Politécnico

Nacional (UPN, 2002); en donde el análisis FODA se concibe como una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora; si el proceso de diagnóstico consiste en conocer la situación actual y real de una institución, el análisis de las fortalezas y debilidades corresponden precisamente al ámbito interno de la institución, esto es, las fortalezas con las que cuenta y las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Precisamente, uno de los propósitos señalados por el IPN (2002), en cuanto a la aplicación del análisis FODA es la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.

Otro ejemplo lo constituye el diagnóstico organizacional realizado para Universidad del Noroeste. Tomando como referente la percepción del personal de todos los niveles que labora en esta institución; el proceso de diagnóstico buscó conocer las fuerzas y áreas de oportunidad, con el fin de responder y hacer frente a los desafíos de la educación superior mexicana; el SES (Sistema de Educación Superior) deberá asumir con responsabilidad la tarea de transformarse y funcionar como un sistema abierto, de gran calidad, altamente innovador y dinámico, donde la colaboración con otras instituciones y su entorno lo provea de información que le permita moverse eficaz y oportunamente respondiendo a nuevas formas de organización y trabajo; para ello, se señala en el estudio que, es necesario conocer la situación actual, a partir de la cual, se pueda plantear alternativas de atención a las

áreas de oportunidades. El trabajo de diagnóstico se inició en el mes de diciembre del 2001, con las entrevistas al Rector y Vicerrector de la Universidad del Noroeste; se realizaron además 25 entrevistas semiestructuradas, considerando a miembros del Consejo del GES, directores y jefes de departamento. Se aplicaron 178 encuestas, tanto a personal administrativo como académico y 9 talleres de valores. La información obtenida se clasificó en fuerzas impulsoras y restrictivas en cinco subsistemas de la organización: planeación estratégica, liderazgo humano, social, administrativo y académico.

1.2.2 Definición del problema de investigación

No son pocas las ocasiones que escuchamos hablar del cambio educativo, elevar la calidad del servicio educativo, la mejora continua, la transformación de las escuelas de Educación Básica; incluso, en el Estado de Querétaro está en proceso un proyecto de certificación de los servicios de la Educación Básica.

Álvarez (2001), señala que la escuela es la institución en la que se sienten de manera más palpable todos esos cambios; en ella se vive cotidianamente este proceso; el magisterio y el alumnado, quizás sin tener mucha conciencia de ello, dicen que están sometidos a múltiples presiones que los hacen vulnerables y generadores de cambios. Por otra parte, Zavala (s/f), indica que la calidad es un valor que requiere de su ejercicio, y solamente se puede ejercer a través de la educación.

Estos son, entre otros, argumentos válidos, para proponer la elaboración e implementación del Proyecto denominado: *El Diagnóstico Organizacional de la Escuela Secundaria General "Villa Bernal", condición indispensable para mejorar la*

calidad educativa; en cuyo contexto Rodríguez (1999), señala que, no es otra cosa que el análisis que se hace para evaluar la situación de una organización, lo cual incluye su problemática, sus potencialidades y las vías eventuales de desarrollo.

1.2.3 Beneficios esperados

Si una de las perspectivas del diagnóstico señalada por Rodríguez (1999) es evaluar las funciones y los procesos organizacionales, estos han de circunscribirse a todos los elementos interactuantes de una institución educativa, interdependientes y con una visión multidimencional. Es aquí, donde radica la importancia de la aplicación de un ejercicio de diagnóstico para que, como indica Rodríguez, se haga una descripción de la organización, desde la percepción de un observador externo e indicar, cuáles son los aspectos que requieren atención.

Un ejercicio de diagnóstico organizacional con estas características irradia beneficios a todos los integrantes de la comunidad escolar, por cuanto permite detectar aquellas áreas con oportunidades de desarrollo. Mejorar la calidad educativa y consecuentemente los resultados académicos, el desarrollo de las habilidades, competencias y valores de los alumnos, favorece, no únicamente al proceso y a los resultados académicos, sino a todos los beneficiarios de la institución, que según Schmelkes (1996), son los alumnos hoy, esos mismos alumnos mañana, los padres de familia, la escuela que recibe al egresado, la persona u organización que emplea al egresado, la comunidad en la que vive el alumno y por supuesto la familia.

Las competencias y habilidades que los alumnos desarrollan en el proceso enseñanza-aprendizaje es parte de la razón de ser de una institución educativa; a

través de este proceso será posible detectar si la institución está cumpliendo con la misión para lo que fue creada. Otro aspecto importante, es detectar si el personal educativo cuenta con las competencias que le permitan cumplir eficientemente su quehacer; de ésto dependerá en gran medida que sus alumnos alcancen los objetivos de aprendizaje propuestos.

Los datos e información obtenidos a través del proceso de diagnóstico, permitirán detectar los aspectos que requieren ser atendidos, tales como: gestión escolar, actualización y mejoramiento profesional, uso racional de los recursos financieros, clima laboral, trabajo colegiado, entre otros; además de que, eventualmente la información sirva como un referente para la elaboración del Proyecto Estratégico de Transformación Escolar.

La percepción que se tenga, a partir del proceso de diagnóstico organizacional, respecto del funcionamiento de la institución, permitirá detectar el liderazgo ejercido por el personal directivo, porque a partir de un clima laboral adecuado se podrá hacer énfasis en el trabajo académico, que coadyuve un compromiso colectivo con la misión y el logro de los propósitos de la institución.

1.3 Delimitaciones y limitaciones

Estos son dos elementos que necesariamente confluyen en la realización del Diagnóstico Organizacional; refieren por una parte, la circunscripción en la cual se ha desarrollado el Proyecto de implementación; de igual forma, se acotan algunos aspectos que significaron restricciones en su realización.

1.3.1 Delimitaciones

La implementación del Proyecto de Diagnóstico organizacional tiene como marco el análisis del estado actual de la Escuela Secundaria General “Villa Bernal”, en cuanto al desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y conocimientos básicos, desempeño profesional, cultura organizacional, perfil profesional del docente, recursos materiales y financieros. Otro de los aspectos importantes a considerar en el desarrollo del proyecto de diagnóstico es el tiempo para su realización; este se inicia en el mes de enero y se concluye en el mes de septiembre de 2004. Es preciso mencionar que para efectos del calendario escolar bajo el cual se rige la institución, objeto de diagnóstico, el proyecto se realiza durante el ciclo escolar 2003-2004.

La duración de la implementación del proyecto fue de ocho meses, en los cuales se elabora el anteproyecto, el esquema de implementación, el diseño de los instrumentos, así como su aplicación para la obtención de datos y su consecuente análisis e interpretación, a fin de lograr la información que permita detectar las condiciones existentes en la institución.

1.3.2 Limitaciones

Son varias las restricciones que se enfrentaron al momento de la implementación del Proyecto de Diagnóstico Organizacional. Una de ellas es la ausencia total, en las escuelas de educación básica, de principios para la evaluación institucional, lo que provoca en primera instancia, un rechazo rotundo a la aplicación de los instrumentos de diagnóstico y/o la desconfianza acerca del uso de la

información recabada; resulta normal en estos casos, que cuando se indica que serán evaluados los procesos y los resultados académicos obtenidos, se genere una actitud de incertidumbre en todo el colectivo docente, incuso en el mimos inspector de la zona.

Otra limitación importante está reprensada por la falta de antecedentes de estudios relacionados con el diagnóstico organizacional en instituciones de educación básica, en este caso particular, en escuelas secundarias; esto constituye una carencia importante de referentes que eventualmente pudieron ser tomados en cuenta, tanto el proceso, los resultados mismos y las propias dificultades encontradas.

El 80% de los docentes han venido laborando en la institución desde su fundación, con modelos académicos hondamente arraigados; esto significa de alguna forma, una restricción y acaso un rechazo a todo lo que represente cambiar, aún cuando esto suponga la posibilidad de mejorar la calidad del servicio educativo.

1.4 Preguntas de investigación

Sin menoscabo de otras, una parte importante en el proceso de diagnóstico organizacional de una institución educativa, es el planteamiento de las preguntas que servirán como eje rector, debido a que éstas guardan estrecha relación con los propósitos que se buscan alcanzar; así mismo, permiten identificar con claridad los elementos, objeto de diagnóstico, ayudando a no perder de vista la dirección hacia dónde se pretende llegar en el proceso.

La gran interrogante que se plantea la organización es qué hacer para que la institución alcance los propósitos que la educación secundaria plantea. Un objetivo

que subyace en el Proyecto de Diagnóstico Organizacional, sugiere que en el momento de alcanzar una respuesta a esta y otras interrogantes, se estará cerca del tipo de organización educativa deseable; concebida ésta como una instancia con capacidad y una cultura de la planeación con todo lo que esto conlleva; una gestión escolar y administrativa participante, en donde los colegiados tengan la capacidad de enrumbar la organización hacia el logro de los objetivos que le son propios; un cuerpo directivo con capacidad de liderazgo, convencidos del trabajo colegiado y un cuerpo docente, administrativo y manual comprometidos como equipo, con un propósito común, que no es otra cosa que elevar la calidad del servicio educativo.

El aprendizaje de los alumnos, traducido en el desarrollo de competencias y habilidades básicas, el perfil y el desempeño profesional de los profesores, el trabajo colegiado, la gestión escolar, el clima laboral y los recursos materiales y financieros son elementos considerados en este proceso; éstos dan origen al planteamiento de las preguntas, en torno a las cuales se llevará a cabo el proceso de diagnóstico organizacional, las que se precisan a continuación:

¿En qué medida la institución cumple con la misión para lo que fue creada?

¿Qué deficiencias se observan en el funcionamiento de la institución?

¿Cuáles son los logros educativos de los alumnos, y en qué lugar ubican a la escuela dichos resultados en relación a los estándares estatales deseables?

¿Qué problemas organizacionales se observan en la institución?

¿Cómo afecta o favorece el ambiente laboral existente, en el funcionamiento general de la institución?

1.5 Hipótesis

Las hipótesis son enunciados que señalan una apreciación previa acerca de los resultados de una investigación; a partir de una proposición previa de una investigación, se desprenden una serie de razonamientos para la verificación de su validez. Torres (1996), señala que las hipótesis son inicialmente conjeturas apoyadas solamente en unas cuantas observaciones o en escasas conclusiones, pero que a medida que va avanzando el trabajo de investigación, las hipótesis cobran cuerpo, se afinan, se ajustan y se hacen probables. Gortari citado por Torres, señala que las hipótesis son un intento de explicación de los hechos y de sus posibilidades; son un adelanto, dice, respecto de lo que vamos a demostrar al término de la investigación.

Pardinas (1984), señala que una hipótesis es una proposición enunciada para responder tentativamente a un problema; toda hipótesis ha de ofrecer una explicación suficiente de los hechos y de las conclusiones que pretende abarcar la investigación.

En este marco y a partir de del proyecto de investigación denominado El Diagnóstico Organizacional de la Escuela Secundaria General "Villa Bernal"; condición indispensable para mejorar la calidad educativa; se establece la siguiente hipótesis:

H1: Conociendo el estado actual de la Escuela Secundaria General “Villa Bernal en cuanto al desarrollo de competencias y habilidades básicas, el perfil y el desempeño profesional de los profesores, el trabajo colegiado, la gestión escolar, el

clima laboral y los recursos materiales y financieros; se puede planear y desarrollar un programa de desarrollo profesional del personal de la institución, para mejorar sustancialmente la calidad educativa.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general

Rodríguez (1999), señala que el diagnóstico es entendido como una parte importante de la práctica profesional, en donde el especialista hace uso de sus conocimientos para interpretar los síntomas del interesado; es un proceso que permite adoptar medidas de atención a las condiciones encontradas en una primera fase; al final del diagnóstico, dice Rodríguez, el profesional, podrá decir al paciente, cuál es la enfermedad y cuál el tratamiento más adecuado.

El diagnóstico es útil para hacer una descripción de las condiciones que guardan las organizaciones, de la forma de operar y de su funcionamiento; como indica Rodríguez (1999), consiste en el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo; en este contexto, el Proyecto de Diagnóstico Organizacional, tiene como objetivo general:

Conocer el estado actual de la institución; sus características y condiciones internas, en aspectos tales como actividades administrativas, operativas, académicas, financieras y de ambiente laboral, como una condición necesaria para mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece.

1.6.2 Objetivos particulares

- Describir las características de la cultura laboral imperante en la institución.

- Averiguar si los recursos metodológicos utilizados por los maestros cumplen con las expectativas de desarrollo y fortalecimiento de las necesidades básicas de aprendizaje de los alumnos.

- Contar con elementos de diagnóstico que permitan fundamentar la elaboración del Proyecto Escolar acorde a las condiciones, necesidades y propósitos de la institución.

- Describir la influencia de las características demográficas y el perfil profesional del personal docente de la institución en el desarrollo general de la escuela y el cumplimiento de la misión institucional.

- Contrastar los resultados académicos de la institución con los estándares estatales deseables.

- Describir las características de los recursos materiales y financieros existentes y la influencia que éstos ejercen en el desarrollo de la institución.

1.7 Justificación

Toda organización, educativa o no, tiene una misión; esto es, la razón por la que fue creada. El proceso de diagnóstico tiene como referente principal precisamente, el verificar el estado actual de la institución y la medida en que ésta cumple satisfactoriamente con su misión; esto incluye, además, la detección de aquellas áreas con oportunidades de desarrollo, para mejorar sistemáticamente el proceso y consecuentemente el producto. Schmelkes (1996), dice que para mejorar los

resultados académicos, han de mejorarse antes los procesos educativos; a esto puede añadirse que para poder transformar a una institución, es necesario conocer el estado actual que guarda, respecto del cumplimiento de la misión para lo que fue creada. No existe una escuela típica, cada una, aunque del mismo sistema, nivel e incluso en un mismo contexto, tiene sus peculiaridades; por tanto, una misma política o programa de actualización profesional, aunque aspira a ello, no puede garantizar los mismos resultados.

Rodríguez (1999) señala que el diagnóstico es entendido como parte de una práctica profesional de toda organización, y si la administración educativa se concibe como tal, el diagnóstico debe ser parte misma de la propia organización, que brinde los elementos para mejorar sistemáticamente. Es a partir de un proceso de diagnóstico como podemos implementar una serie de acciones que subsanen los errores cometidos y/o se adopten medidas para mejorar e incluso para prevenir problemas potenciales. Rodríguez aduce, además, que una organización no puede ser cambiada, que es la propia organización la que por convicción cambia; es esta premisa la que entre otras justifica la aplicación de un proceso de diagnóstico, particularmente en una organización educativa, que pretenda brindar un servicio educativo de calidad.

En el ámbito de la Educación Básica (Preescolar, Primaria y Secundaria en sus tres modalidades), se hace referencia reiterada a la transformación institucional hacia la elevación de la calidad educativa; subyace aquí un problema capital, qué transformar y dónde iniciar la transformación escolar. Es precisamente a partir de estas

dos cuestiones, que el diagnóstico organizacional adquiere relevancia. El diagnóstico, ha de tener como eje fundamental, elevar la calidad del servicio educativo.

Fullan & Stiegelbauer (2000), señalan que el cambio nunca sucede sin el apoyo de una persona externa, proponiendo que ésta puede ser un administrador central. La figura del administrador central será en este caso, el Director de la Institución. Por su parte Senge (1998), argumenta que en las organizaciones inteligentes (organizaciones que aprenden), el nuevo dogma consiste en la visión, valores y modelos mentales, y que el cambio de modelos mentales coadyuva el aprendizaje institucional. Desde esta perspectiva, es entonces la propia institución la que debe cambiar, por convicción, a partir del supuesto de que hay problemas; este es precisamente un propósito que subyace en la propuesta del diagnóstico organizacional.

CAPITULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Modelo de diagnóstico

El diagnóstico organizacional se puede definir como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento determinado, para descubrir problemas y áreas de oportunidad de desarrollo, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, pero si es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

Rodríguez (1999) señala que los modelos de diagnóstico son representaciones del funcionamiento de las organizaciones, aduce que éstos indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional y que ponen de manifiesto las eventuales fallas que pudieran existir en el funcionamiento de las organizaciones; además, indica que los diferentes modelos de análisis permiten orientar la investigación en términos de los cuáles serán las variables consideradas relevantes para el diagnóstico de la organización y del modo en que éstas deberán ser articuladas para permitir una visión de los procesos organizacionales que resulte de utilidad en las proposiciones de cambio y desarrollo que pudieran derivarse; según Rodríguez, un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional; los modelos de diagnóstico, señala, son modelos de funcionamiento de las organizaciones.

La organización es el resultado de la conformación de una serie de elementos, por ello se consideraron cinco componentes que servirán para dar información sobre el problema a investigar. Toda organización educativa tiene una misión que cumplir, pero además, tiene una visión, situación óptima que brinde el servicio educativo para lo que fue creada; a la misión y a la visión, han de responder a todas y cada una de las acciones emprendidas al interior de la organización. Esto incluye la existencia de una serie de elementos interactuantes y el funcionamiento adecuado o no, de cada uno de ellos, que dan origen a la implementación de acciones tendiente a mejorar el funcionamiento de la institución. Por ello y sin menoscabo de otros, el proyecto de diagnóstico organizacional se circunscribe al modelo de diagnóstico, elaborado por el autor y que contempla los siguientes elementos:

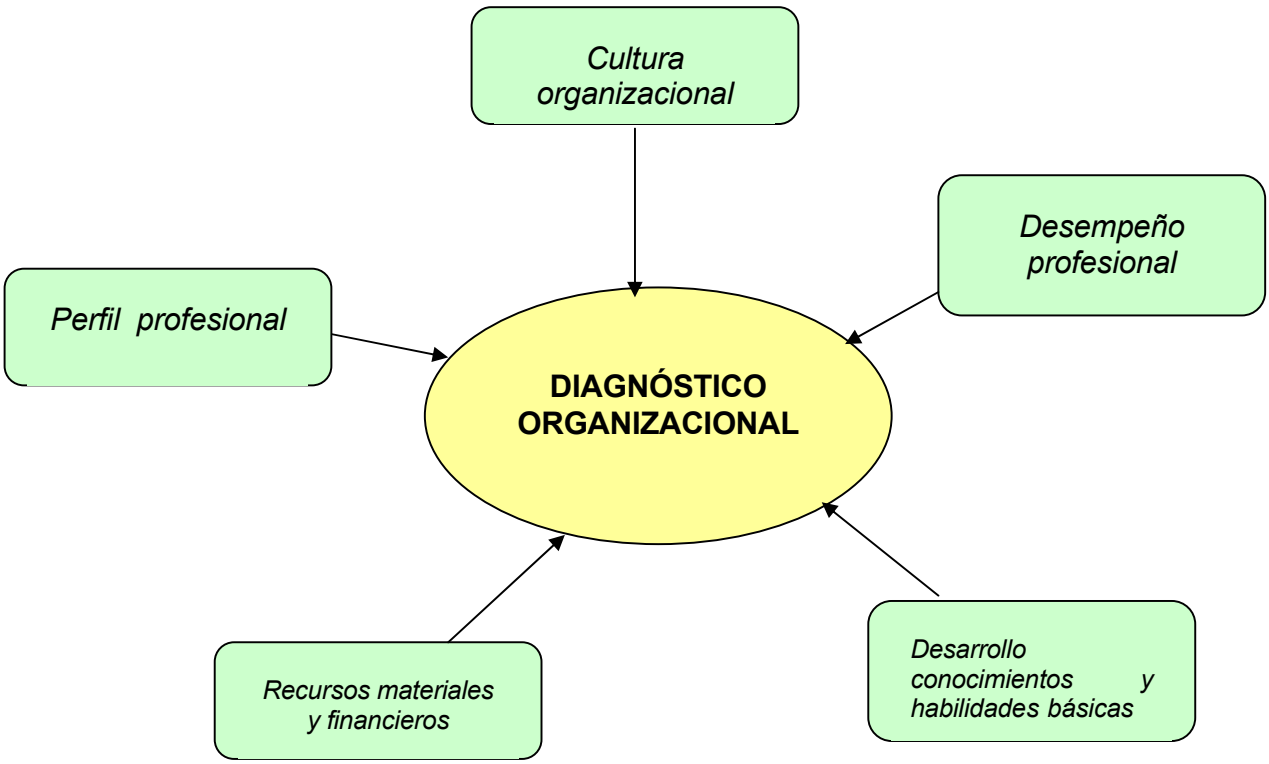


Figura 1; Modelo de diagnóstico

2.2 Desarrollo de habilidades y conocimientos básicos

Debe ser de interés general conocer la congruencia entre los objetivos de aprendizaje propuestos en los Planes y Programas de Estudio, SEP (1993); así como el desarrollo de habilidades y conocimientos básicos y los logros alcanzados por los alumnos. Ello implica verificar si se cumplen con las expectativas de desarrollo y fortalecimiento de las habilidades básicas (verbales y matemáticas) las cuales manifiestan que el alumno posee la capacidad de expresarse de forma oral y escrita, con precisión y claridad, en la comprensión de la lectura. Además, si entiende, valora y selecciona material de lectura en sus diferentes funciones: informativa, práctica y literaria. Si es capaz de aplicar los conocimientos de aritmética, álgebra y geometría en el planteamiento y resolución de problemas de la actividad cotidiana; si entiende y organiza información cuantitativa.

Kenneth & Ben (2000), señalan que las escuelas eficaces planifican el currículo para que la mayor parte del día escolar, se dedique a la adquisición de destrezas básicas, como la lectura, la escritura y las matemáticas, planificando el nivel de dificultad a las características de los alumnos. En cuanto a la adquisición de conocimientos en áreas básicas, tales como español, matemáticas, ciencias naturales y ciencias sociales, se busca verificar si estos le permiten al alumno vincular los conocimientos científicos con los fenómenos del entorno natural y adquirir elementos para entender los procesos de desarrollo de las culturas humanas. Todo lo anterior con el fin de diagnosticar el grado de aprovechamiento académico de los alumnos y el desarrollo de las habilidades básicas.

Con esa intención, el anexo C (Test para la evaluación de las habilidades y conocimientos básicos de los alumnos), formado por seis apartados, hace referencia a las destrezas y los conocimientos esenciales que constituyen el propósito fundamental de la educación secundaria.

2.2.1 Habilidad verbal

Las preguntas de este apartado permiten descubrir las habilidades que posee el alumno para acceder al contenido de la comunicación escrita; tales como: suprimir información trivial, realización de inferencias e identificación de la relación lógica en un texto.

2.2.2 Habilidad cuantitativa

Este apartado permite averiguar el desarrollo de la comprensión y el uso de diferentes lenguajes matemáticos; el planteamiento de procedimientos , comprobar y refutar hipótesis y generalizar relaciones, reconocer y relacionar los elementos de un problema, así como el análisis de datos numéricos y la realización de cálculos básicos.

2.2.3 Conocimientos de español

Esta sección permite detectar las capacidades de comprensión y de expresión escrita, así como, el manejo de contenidos procedimentales como argumentación lógica, capacidad de análisis y síntesis y el establecimiento de relaciones entre sistemas y códigos de comunicación.

2.2.4 Conocimientos de matemáticas

Este apartado permite detectar las competencias del alumno para aplicar las matemáticas en el planteamiento y resolución de problemas y para entender y organizar información cuantitativa.

2.2.5 Conocimiento en ciencias naturales

En esta parte se pretende detectar el conocimiento sobre el mundo viviente y la vinculación entre las ciencias y los fenómenos del entorno natural.

2.2.6 Conocimiento en ciencias sociales

Las cuestiones relacionadas con esta sección, permitirán detectar en el alumno la adquisición de elementos para entender los procesos de desarrollo, que a su vez lo lleven a adquirir una visión general del mundo contemporáneo.

2.3 Desempeño profesional

Advertir la situación en la que se encuentran los profesores en lo relativo al conocimiento de las características del adolescente, sobre las necesidades y expectativas de aprendizaje de los alumnos y la selección adecuada de las estrategias de enseñanza y aprendizaje que se van a utilizar, permite establecer la relación entre la práctica docente y los resultados obtenidos por parte de los alumnos en el proceso educativo, también ofrece información sobre el rol que asume el profesor ante sus alumnos en el proceso educativo. El diagnóstico del desempeño profesional del personal, incluye el análisis de seis apartados que abarcan las principales actividades inherentes al quehacer académico cotidiano de los profesores, estos son,

puntualidad y asistencia, conocimientos de Planes y Programas de Estudio, conocimiento del grupo, relaciones interpersonales, trabajo colaborativo y planeación.

La forma tradicional de la evaluación del desempeño profesional del docente en educación básica, está señalada en el Reglamento de Escalafón, Secretaría de Educación Pública (1974), que en su artículo 90 refiere los siguientes factores: conocimientos; aptitud; antigüedad, la disciplina y la puntualidad. Los conocimientos comprenden la preparación académica y el mejoramiento profesional. La aptitud contempla la iniciativa, laboriosidad y eficiencia. La antigüedad es el tiempo, contado en años, meses y quincenas que el docente tiene como experiencia en el servicio educativo. La disciplina y puntualidad comprenden, la primera, la observación de los reglamentos, normas, leyes y demás disposiciones legales que rigen la actividad laboral; en tanto los segundo, es acreditada por las formas de registro de asistencia a las labores académicas.

De acuerdo al artículo 100 del Reglamento de Escalafón SEP (1974), los factores escalafonarios representan la vía para la evaluación del desempeño profesional del docente, con la siguiente ponderación: conocimientos 45%, aptitud 25%, antigüedad 20% y disciplina y puntualidad 10% del valor total del desempeño laboral del docente; virtud a los cuales se pueden lograr ascensos a puestos directivos dentro de la estructura de la Educación Básica.

Un segundo planteamiento acerca de la evaluación del desempeño profesional del docente, es el establecido en el programa nacional de Carrera Magisterial, específicamente en los *Lineamientos Generales de Carera Magisterial SEP-SNTE*

(1998), como un sistema de promoción horizontal integrado por cinco niveles de estímulo que permiten al docente de educación básica superarse profesionalmente, cuyos objetivos generales son:

1. Coadyuvar a elevar la calidad de la educación nacional por medio del reconocimiento e impulso a la profesionalización del magisterio.

2. Estimular a los profesores de educación básica que obtienen mejores logros en su desempeño.

3. Mejorar las condiciones de vida, laborales y sociales de los docentes de educación básica.

Uno de los apartados del programa se denomina Sistema de Evaluación, que tiene como finalidad determinar las características, requisitos y perfiles que debe cubrir el docente de educación básica para incorporarse o promoverse en ele programa. El sistema de evaluación contempla los siguientes factores; antigüedad, grado académico, preparación profesional, cursos de actualización, aprovechamiento escolar y desempeño profesional. El desempeño profesional se concibe como un conjunto de acciones cotidianas que realizan los docentes en el desempeño de sus funciones, tiene un valor de tan solo el 10% de la evaluación global y contempla los siguientes aspectos:

- Planeación del proceso enseñanza-aprendizaje

- Desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje

- Participación en el funcionamiento de la escuela
- Participación en la interacción Escuela-Comunidad

2.4 Perfil profesional del personal docente

La calidad educativa depende de las personas que laboran en la escuela. Es indudable que una educación de calidad sólo se consigue con la eficiencia y optimización de recursos, herramientas y estrategias que coadyuven la efectiva organización, planeación y coordinación dentro de una institución educativa; de acuerdo a Schmelkes (1996), una educación de calidad requiere maestros de calidad y que un movimiento hacia la calidad educativa requiere del involucramiento activo de todos los agentes implicados, y sugiere que para que realmente mejore la calidad de los servicios educativos, es indispensable que todo el equipo docente comprenda y comparta el propósito del mejoramiento y entienda bien el papel que les toca asumir, actuando en consecuencia; por ellos es importante considerar el perfil profesional del docente, el cual contempla entre otros aspectos, la formación académica, la realización de cursos y programas de actualización, específicamente en los conocimientos de la materia que imparte, el trabajo docente en equipo que le permita el cumplimiento eficiente de su función.

Las competencias docentes refieren el perfil profesional del maestro y de acuerdo a la Secretaría de Educación Pública (1999), estas se agrupan en cinco grandes campos; habilidades intelectuales especificas, dominio de los propósitos y contenidos de la educación secundaria, competencias didácticas, identidad profesional y ética, y la capacidad de percepción y respuesta a las condiciones sociales del

entorno de la escuela. De estos cinco ejes se desprenden aspectos más específicos que aluden al perfil profesional del docente de educación secundaria. Se citan por ejemplo, contar con una amplia capacidad de comprensión de materiales escritos, el hábito de la lectura, expresión de ideas con claridad y sencillez en forma oral y escrita; alta capacidad para planear, analizar y resolver problemas; disposición y capacidad para propiciar investigación científica y localizar, seleccionar y utilizar información de diverso tipo; conocer los propósitos, contenidos y enfoques, tanto de la educación secundaria en general como de la asignatura en particular; amplio dominio del campo disciplinario de su especialidad; sabe diseñar, organizar y poner en práctica estrategias didáctico-metodológicas de acuerdo a las características, necesidades e intereses de los adolescentes; conoce y aplica estrategias, formas y procedimientos de evaluación de los aprendizajes y desarrollo de las habilidades y competencias en los alumnos; conoce y utiliza materiales y recursos didácticos acordes a los propósitos educacionales; asume el compromiso de desarrollar y fortalecimiento en y con los valores, tales como, respeto, libertad, justicia, igualdad, democracia, solidaridad, tolerancia, honestidad y apego a la verdad; valora el trabajo en equipo como una estrategia para el mejoramiento de la escuela y como un medio para favorecer el espíritu de cooperación; tiene la capacidad de conocer y aplicar diferentes estrategias de trabajo para favorecer actitudes de autoestima, confianza, respeto, disciplina, creatividad, curiosidad y placer por el estudio.

Disponer de capacidades que le permitan organizar el trabajo educativo, que favorezca una actitud democrática, convicción de libertad, responsabilidad y respeto por todas las personas y grupos humanos; una sólida formación pedagógica y

académica que oriente el diseño y uso de estrategias didácticas acordes a las necesidades y expectativas del grupo, con el fin de que cada alumno alcance los propósitos de la educación; debe buscar la autonomía personal y profesional que lo conduzca al diálogo y colaboración con sus compañeros y poseer una amplia formación cultural y la capacidad de innovación y creatividad.

2.5 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común, ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Schein, (citado por Millán, Rivera & Ramírez, 2001), señala que la cultura es el conjunto de proposiciones básicas compartidas por un grupo que las ha aprendido y que ayuda a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para considerarlas válidas, y por consiguiente, valiosas para ser enseñadas a los nuevos miembros de la institución, como la forma correcta de actuar, percibir, pensar y sentir en las relaciones con los problemas institucionales.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al: Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo. Reforzar la estabilidad del sistema social. Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento, por cuanto la cultura organizacional es un sistema de valores compartidos, <lo que es importante> y creencias <como funcionan las cosas> que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una institución para producir normas de comportamiento, esto es, el cómo se hacen las cosas.

La forma de pensar, de actuar, de construir la realidad de cada uno de los integrantes de la institución educativa, viene a constituir la cultura de la organización; Morgan (1998) señala que la cultura conforma el carácter de la organización y es compartido por sus miembros. Schein (citado por Rodríguez, 1999), indica que la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de la organización.

En este apartado se refieren cuatro aspectos, a través de los cuales, se pretende conocer el estado actual acerca del funcionamiento de la organización educativa: cultura laboral, trabajo colegiado, gestión escolar, clima laboral y liderazgo.

2. 5.1 Cultura Laboral

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima; por ello, resulta de suma importancia detectar la atmósfera de tipo laboral en la que los integrantes de la organización se desenvuelven, es decir, las características del medio ambiente del trabajo, las formas en que éstas son percibidas por los trabajadores y las repercusiones que tienen en el comportamiento laboral. Las percepciones y respuestas se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección si se vive bajo una sujeción normativa, un autoritarismo a ultranza y un trabajo eminentemente individualista, o si en cambio, se ejerce una autoridad en forma concensada, democrática y participativa. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (formas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc) .Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo; sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los otros miembros, el tipo de valores que comparten los integrantes de la organización a la hora de la toma de decisiones. La existencia de un ambiente base para el trabajo colegiado como un medio para compartir logros y responsabilidades, para interactuar personal y profesionalmente; un ambiente que posibilite la construcción de relaciones interpersonales y de comunicación en donde prevalezcan el respeto a la dignidad natural del ser humano; propiciar la unión, integración y desarrollo del trabajo en

equipo en donde sea reconocida la contribución y punto de vista de todos, en donde además, el mostrar la humildad y la apertura se traduzca en saber escuchar y aprender de todo y de todos. Conocer y reconocer las relaciones interpersonales al momento de la toma de decisiones.

2. 5.2 Trabajo Colegiado

La escuela es quizás, como ningún otro tipo de organización, en donde los resultados dependen en gran medida de las personas y de las interacciones que se dan entre ellas; por ello, mejorar el servicio educativo requiere de la concurrencia activa y comprometida de todos los agentes implicados, esto es, el equipo docente, el cuerpo directivo, el personal de apoyo y los padres de familia deben compartir el propósito general de mejorar la calidad educativa. Un punto de partida es la convicción de transformar el trabajo docente para luego generar las condiciones que favorezcan la reflexión de aquello que se requiere mejorar. Por ello, resulta importante promover la colaboración y el trabajo en equipo. Se ha demostrado que se aprende más y mejor en equipo; lo que se hace se hace con más gusto, se establecen mejores relaciones con los demás, se incrementa la autoestima, se genera la complementación de las habilidades personales de los integrantes del equipo. Es necesario privilegiar el trabajo colegiado, reaprender a trabajar en equipo, a respetar las diferentes opiniones, a resolver las diferencias fuera del contexto educativo, tenemos que aprender a hacer la tarea juntos, o como señalan Katzenbach & Smith (1999), no es tan sólo que cada miembro “cargue con el muerto”, sino que lo carguen entre todos. En todo esto se ve reflejado el liderazgo del directivo cuyo papel es

decisivo y fundamental para la comprensión de la micropolítica de la escuela y la generación de un ambiente propicio para el trabajo colegiado.

El hecho de trabajar de manera colegiada, nos lleva a trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes. Sin embargo, esta forma de trabajo a pasado inadvertida en la escuela tradicional, debido a que se han resaltado las estructuras individual y competitiva del alumno y del maestro. El trabajo cooperativo es una estrategia que saca provecho de las diferencias, con el fin de aprender de los demás y fomentar un sentido de responsabilidad no sólo del propio aprendizaje, sino también de los compañeros.

Se ha insistido en la necesidad de formar centros educativos con una estructura de forma de organización de alto rendimiento basada en el trabajo colegiado. Para ello, según Johnson y Johnson (1999), es necesario tomar en cuenta la interdependencia positiva, esto es, el compromiso de los miembros del equipo, el éxito individual depende de todo el grupo y viceversa; la responsabilidad individual, la interacción cara a cara y evaluación grupal, que permitan la reflexión conjunta sobre el proceso de trabajo y toma de decisiones.

2. 5.3 La Gestión Escolar

La construcción del aula y de la escuela misma como un ambiente formativo requiere de una gestión escolar participativa, comprometida, colegiada y flexible. Entendemos a ésta como un conjunto de acciones que se realizan en la escuela para organizar y administrar su funcionamiento; Schmelkes (1996), menciona que es necesario conocer y comprender las exigencias y necesidades de la escuela e

implica establecer con los beneficiarios un diálogo que permita la exigencia y corresponsabilidad en la búsqueda de calidad, que incluye también la manera de tomar decisiones y de resolver los conflictos. La gestión escolar así planteada involucra a todos los actores del hecho educativo, al personal responsable de brindar el servicio educativo y a los beneficiarios de éste, los alumnos y los padres de familia. Fullan & Stiegelbauer (1997), señalan que la gestión escolar, el quehacer desarrollado por la escuela, la zona o el distrito, el sistema y la sociedad están indisolublemente ligados y confluyen a una meta común; este es el marco donde se busca que los directivos desempeñen su función.

La gestión escolar está directamente asociada a la planeación escolar, así como al quehacer cotidiano en la que dicha planeación se va ejecutando, teniendo como fin último, el cumplimiento de la misión de la institución; de ahí que las interrelaciones que la escuela establece y la toma de decisiones no son obra de la casualidad, sino que responden a una intencionalidad del grupo colegiado; la gestión escolar implica, entre otras cosas, ir conformando una imagen interior y exterior de la escuela, con el propósito de cumplir y hacer cumplir los objetivos para lo que fue creada.

2. 5.4 Liderazgo

El ejercicio del liderazgo, según Tead, (citado por Duncan, 2000), consiste en contar con la capacidad de influir en las personas para que éstas cooperen en el logro de los propósitos deseables. Fullan & Stiegelbauer (1997), señalan que el liderazgo del directivo se relaciona también con la misión, guía e inspiración; que la

administración implica el diseño y la realización de planes, el desempeño y el trabajo efectivo con los demás.

Ser el líder significa además, facilitar y apoyar el desarrollo del equipo de trabajo, dejando de ser supervisor o director para pasar a ser formador y asesor. Un gran líder, exitoso y triunfador, requiere de integrar la inteligencia racional con una alta inteligencia emocional; entendida esta como la fuerza o energía afectiva que hace exitoso al ser humano; considerando la empatía, la autoconfianza, el autocontrol, la autocrítica, la motivación, la honestidad e integridad y la capacidad para trabajar en equipo siendo su líder, como señala Boyett & Boyett (1999), ser un líder servidor. Además se requiere ser sensible, ser sabio, por cuanto ha de actuar conforme a la razón y tener conocimiento antes de actuar; ser humilde por cuanto ha de respetar a los demás y así mismo, escucharlos para conocerlos y comprenderlos; reconocer los saberes y limitaciones personales y de las demás integrantes del equipo; pero sobre todo, saber reconocer los errores para aprender y crecer de ellos. Tead, (citado por Duncan, 2000), identifica cinco características de los líderes más exitosos: energía física y nerviosa, sentido de propósito y rumbo, entusiasmo, afabilidad y afecto e integridad. Por su parte Boyett & Boyett, argumenta que las características y atributos de un líder dependerá en gran medida del tipo de liderazgo que tenga que ejercer, del entorno y del contexto y por supuesto del tipo de personas a las que ha de liderar.

Queda de manifiesto que ser un buen administrador requiere necesariamente del ejercicio del liderazgo; esto es, influir en la gente para que adquieran el compromiso con el propósito de la organización, ser como señalan Boyett & Boyett

(1999), un líder servidor y motivador para lograr que la gente nunca haga menos de lo que es capaz de hacer; y que lo haga, no obligado, sino realmente convencido.

2. 5.5 Clima laboral

Según Rodríguez (1999), esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos tales como la atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores. El clima laboral es importante por que define la atmósfera en la que se desenvuelven los individuos de una organización, pues permite saber si los individuos permanecen cautivos a las reglas y al autoritarismo de las directrices o por el contrario permea en ella un ambiente de colaboración y democracia que den la pauta para propiciar el trabajo en equipo, que facilite la construcción de buenas relaciones interpersonales y comunicación, en la que prevalezca los valores éticos y morales de pertenencia, solidaridad, corresponsabilidad, respeto y compañerismo, que permitan crecer al individuo y a la institución motivándolo a un alto rendimiento. Para el logro de la misión institucional, es importante verificar si existen las condiciones de un ambiente grato, ajeno a tensiones e incomodidades, rumores y comentarios negativos; y si en todo caso, el personal se esfuerza por mejorar día a día las relaciones interpersonales.

2.6 Recursos materiales y financieros

El diagnóstico organizacional contempla, además, los recursos materiales y financieros con los que cuenta la institución, los cuales coadyuvan en forma significativa en el logro de la misión educativa; es como señala Rodríguez (1999), las variables del ambiente físico o condiciones materiales de la organización. En este caso

particular, se hará una revisión cuantitativa y cualitativa de los siguientes elementos: instalaciones, mobiliario, equipo e instrumentos del laboratorio y del aula de medios, acervo bibliográfico, mantenimiento y el manejo de los recursos financieros.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque del estudio de diagnóstico

El proceso de diagnóstico se inscribe en el tipo de carácter cuantitativo, caracterizado por el uso de datos que son expresados en forma de número, y además, de acuerdo a Valenzuela (2003), permiten generalizar los hallazgos, ponen especial énfasis en la medición de variables, tienen como método de colección de datos los test y la facilidad de contar con el uso de paquetes de cómputo para el análisis y almacenamiento de la información. Ruiz (1999), señala que este tipo de estudios, hacen uso de muestreos probabilísticos y la muestra se obtiene en forma azarosa.

3.2 Método e instrumentos para la recolección de datos

Congruente con el enfoque del proceso de diagnóstico, los métodos para colectar datos son de corte cuantitativo. Rodríguez (1999), señala que en la recolección de datos necesarios para este estudio, los miembros de la organización que son sometidos a entrevistas, encuestas y demás técnicas, desarrollan expectativas altamente positivas hacia los cambios que eventualmente podrían venir después del diagnóstico.

Con el propósito de contar con los elementos que sirvan de base sólida para el análisis de las variables en el Proyecto de Diagnóstico Organizacional, es necesario tener información fehaciente obtenida de la forma más adecuada posible; por ello, para la recolección de información necesaria haremos uso de las herramientas que a continuación se describen.

3.2.1 Análisis de contenido

Ender-Egg (1983), señala que no todos los autores coinciden acerca de los términos de los métodos y técnicas de investigación, que no emplean los mismos, ni dan a estos igual nivel de alcance; cita por ejemplo que el método de observación documental consta de dos técnicas: análisis de documentos y análisis de contenido.

El análisis de contenido como técnica de recolección de datos tiene varios campos de acción; para el diagnostico organizacional, objeto de investigación, aplica la definición de Walize Wienir (1978), citados por Krippendorff (1990), que la define como cualquier procedimiento sistemático ideado para examinar el contenido de una información archivada.

López (1992), señala que los documentos de archivo son delicados de manejar, por ser escritos directos en los que el juicio del investigador y las técnicas deben ejercerse en algunos casos en todo su extensión; casi siempre, los documentos de archivo se localizan en libros, encuadernados, paquetes foliados, legajos, cajas archivos (comúnmente clasificados en activos y muertos); por lo general esta documentación se encuentra bajo el resguardo y la responsabilidad de una persona.

En este caso, el propósito de análisis de contenido es tener una representación precisa de la estructura y matricula escolar, de la plantilla de personal y sus características demográficas, así como de los resultados académicos traducidos en aprovechamiento académico, índice de aprobados y reprobados, deserción escolar y eficiencia terminal.

Para la presentación de resultados se utilizan las técnicas recomendadas por Valenzuela (2003); hojas tabulares que se emplean para agrupar y tabular los datos colectados; cuadros estadísticos de trabajo, en donde se muestra la información resumida, gráficas, en donde se representan los datos colectados, contenidos en una tabla, en una forma visual.

3.2.2 Encuestas

Valenzuela (2003), las define como un cuestionario con un formato predeterminado, el cual es aplicado a un grupo de sujetos llamados informantes, con el propósito de conocer su apreciación acerca de una situación previamente determinada. Este tipo de instrumento tiene la gran ventaja de poder colectar datos de un grupo de personas en forma simultánea, en tiempo y en el lugar que el encuestador lo indique, previa anuencia de las autoridades de la escuela y de los propios encuestados.

3.2.3 Test

Valenzuela (2003), señala que es un cuestionario con un formato previamente determinado que se aplica a un grupo de personas con el propósito de indagar el grado de conocimientos acerca de un tema. El uso de este instrumento se circunscribe a la indagatoria que se hará para verificar la adquisición de cogniciones y el desarrollo de las habilidades básicas en los alumnos.

3.3 Descripción de los instrumentos

3.3.1 Test para la evaluación de las habilidades y conocimientos básicos de los alumnos

Con el propósito de diagnosticar si los alumnos de la institución están adquiriendo conocimientos en áreas básicas como español, matemáticas, ciencias naturales y ciencias sociales, al mismo tiempo de desarrollar las habilidades verbales y cuantitativas, se elaboró un instrumento de 24 reactivos. De acuerdo a Valenzuela (2003), el instrumento es un test de selección que pretende evaluar el aprendizaje de los alumnos, a través de un examen de opción múltiple. Las primeras cuatro preguntas se refieren a las habilidades verbales y las siguientes cuatro, a las habilidades cuantitativas. Para la evaluación de conocimientos básicos se incluyeron, para cada una de las cuatro asignaturas (español, matemáticas, ciencias naturales y ciencias sociales), en el mismo orden, cuatro reactivos.

3.3.2 Instrumento para colectar datos acerca de las características demográficas, perfil profesional y desempeño profesional del personal de la organización.

Para el diagnóstico de las características demográficas, que incluye el perfil profesional, y el desempeño del personal docente, se elabora, para el primer caso, una encuesta a fin de detectar datos generales de la planta docente; para el segundo aspecto, se propone la modalidad de autoevaluación, la cual consiste en la autovaloración que gira en torno al análisis del propio maestro, de su desempeño profesional, sus motivaciones e intereses personales respecto a su quehacer docente, así como de sus áreas de oportunidades para mejorar sistemáticamente su desempeño. Para la autoevaluación del personal docente se elabora un instrumento con cinco apartados: puntualidad y asistencia, conocimientos de Planes y Programas de Estudio, conocimiento de los alumnos, relaciones interpersonales y con los padres de familia y planeación; cada una de las secciones tiene cuatro cuestiones y cada una

de éstas cuenta con cinco opciones, para que a partir de la autorreflexión, el docente elija aquella que describa mejor su actuación en el desempeño de su función.

3.3.3 Instrumento para la evaluación de la cultura laboral de la institución

Con el propósito de diagnosticar las características de la Escuela Secundaria General “Villa Bernal”, en cuanto a la cultura laboral, la gestión escolar y el trabajo colegiado, se elabora un instrumento con cuatro apartados: liderazgo, gestión escolar, trabajo colegiado y clima laboral. Cada una de las secciones tiene cinco aspectos, con cinco opciones cada uno. Con ello, se pretende detectar si el cuerpo directivo de la institución, además de ostentar la autoridad legítima, tiene la capacidad de liderazgo y la organización del trabajo en equipo que le permita conducir a la escuela hacia el logro de la misión. Ver anexo E.

3.3.4 Instrumento para el diagnóstico de los recursos materiales y financieros de la escuela

Para el análisis de los recursos materiales y financieros de la escuela, se propone un instrumento constituido por tres apartados: espacios educativos, servicios básicos y la administración de los recursos financieros. La aplicación del cuestionario tiene como propósito detectar la existencia o no de espacios educativos, de recursos materiales y tecnológicos, de servicios básicos y del manejo y administración de los recursos financieros con los que cuenta la institución; así como verificar si la cantidad y calidad son lo adecuado para brindar un buen servicio educativo. Las opciones para responder las preguntas son cinco representadas por los números 1 (No Existe), 2 (Deficiente), 3 (Regular), 4 (Bien) y 5 (Muy bien). Ver anexo G.

3.4 Muestra

Actualmente, la Escuela Secundaria General “Villa Bernal”, cuenta con una estructura de 3 primeros, 3 segundos y 2 terceros. La matrícula de la institución está constituida por 251 alumnos, de los cuales el 46% son del sexo masculino y el 54% son del sexo femenino. La población escolar está distribuida en 101 alumnos de primer grado, 93 de segundo y 57 de tercer grado. En el Anexo A, se especifica la distribución por sexo, grado y grupo.

Según Ruiz (1999), una investigación de corte cuantitativo utiliza el muestreo probabilístico, en donde dos reglas son fundamentales: el número de unidades y la selección al azar de cada una de ellas, y aduce que, si la muestra es ampliamente representativa, los resultados obtenidos pueden ser generalizados a toda la población, objeto de estudio. Para la recolección de los datos indispensables en el diagnóstico, los instrumentos ya referidos se aplicarán a una muestra representativa de la población. El muestreo es definido por Valenzuela (2003), como el procedimiento por medio del cual se extrae un conjunto de datos, de un universo de datos posibles que pueden ser analizados. Respecto del desarrollo de las habilidades y conocimientos básicos de los alumnos se realizará un muestreo estratificado, en donde los estratos estarán representados por estudiantes de primero, segundo y tercer grados. La muestra será del 40% de la población total; el 33% de primer grado, el 33% de segundo grado y el 34% de tercer grado.

Una estadística demográfica, que según Valenzuela (2003), consiste en considerar a la totalidad de la población, será aplicada para la colección de datos

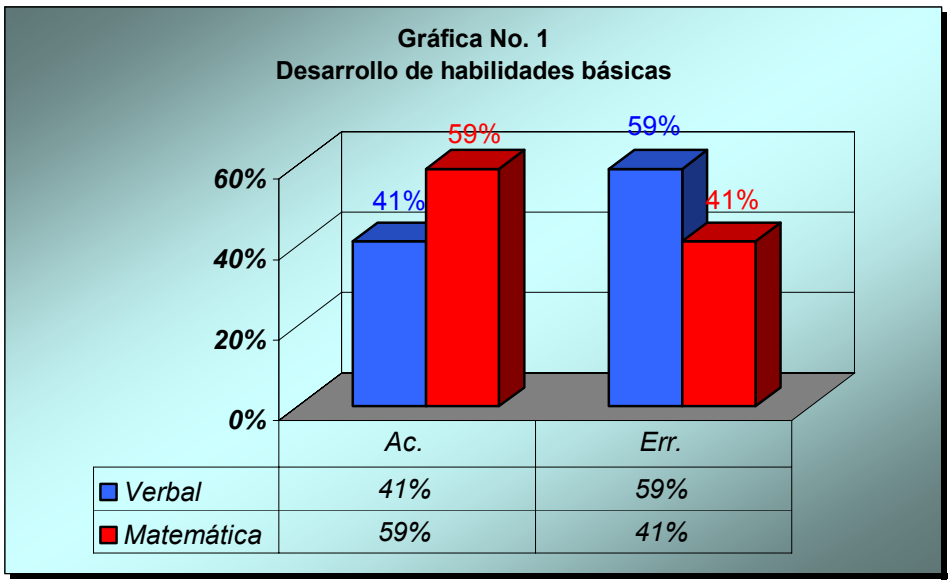
respecto de los elementos de diagnóstico tales como: desempeño profesional de los docentes, cultura laboral, trabajo colegiado, gestión escolar y perfil profesional del personal. En lo referente a las características de los recursos materiales y financieros de la institución, se elaboró un cuestionario, al cual se dará respuesta a través del análisis realizado por un grupo representativo de la comunidad escolar, los presidentes de academia, un representante del personal administrativo, uno de intendencia, el presidente de la mesa directiva de la sociedad de padres de familia, el presidente de la sociedad de alumnos, el contralor y el subdirector, los cuales por consenso, darán su opinión acerca del estado que guardan los aspectos materiales, los servicios generales y el manejo de los recursos financieros de la institución.

CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Presentación de resultados

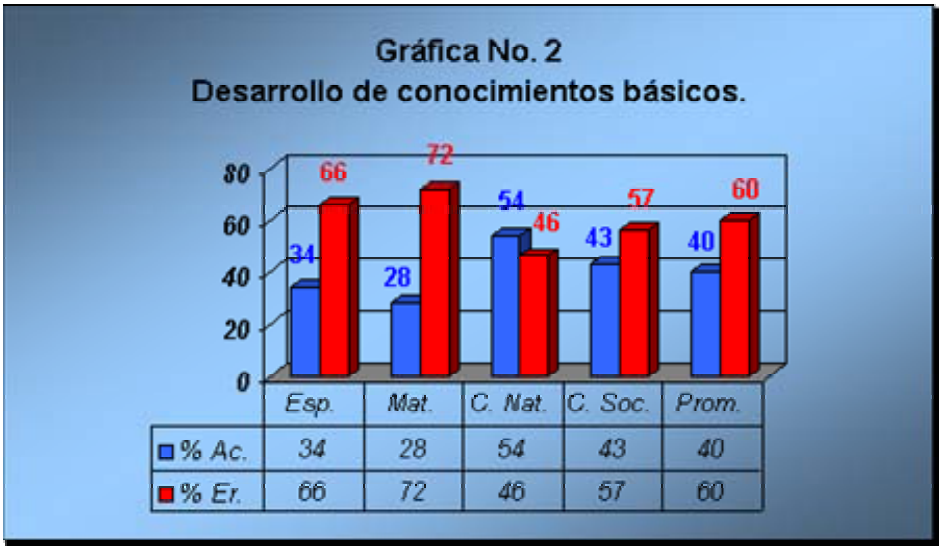
4.1.1 Desarrollo de habilidades y conocimientos básicos en los alumnos

Con el propósito de facilitar el análisis de los resultados obtenidos, se presentan dos gráficas; la primera hace referencias a los resultados obtenidos en cuanto al desarrollo de las habilidades básicas: verbales y matemáticas. En la segunda gráfica se presentan los datos relacionados con los conocimientos en áreas básicas como español, matemáticas, ciencias naturales y ciencias sociales.



El 41% de los alumnos respondió en forma acertada a los cuestionamientos de la habilidad verbal, en tanto que el 59% no lo hicieron.

El 59% de los alumnos respondió correctamente a las preguntas relacionadas con la habilidad cuantitativa, y el 41 % no lo hizo.



El 34% de los alumnos respondió acertadamente a las preguntas sobre conocimientos de español, y el 66% lo hizo de forma errónea.

El 28% contestó correctamente las preguntas relacionadas con los conocimientos de matemáticas, mientras que el 72% lo hizo incorrectamente.

El 54% acertó en sus respuestas sobre el apartado de conocimientos en Ciencias Naturales, en tanto que el 46 %no lo hizo.

El 43% de los alumnos respondió correctamente a los cuestionamientos de Ciencias Sociales y el 57% lo hizo de forma equivocada.

4.1.2 Desempeño profesional del personal docente

Uno de los aspectos contemplados en el proyecto de diagnóstico institucional es el relacionado con el desempeño profesional de los docentes, como responsables directos del proceso enseñanza-aprendizaje. Las respuestas asentadas por los maestros, permiten detectar las características generales que tiene la planta docente en cinco rasgos básicos: asistencia y puntualidad, conocimiento de Planes y Programas de Estudio, conocimiento del grupo, relaciones interpersonales y planeación; la información que se obtuvo fue la siguiente:

Tabla Número 1

Autoevaluación de los profesores

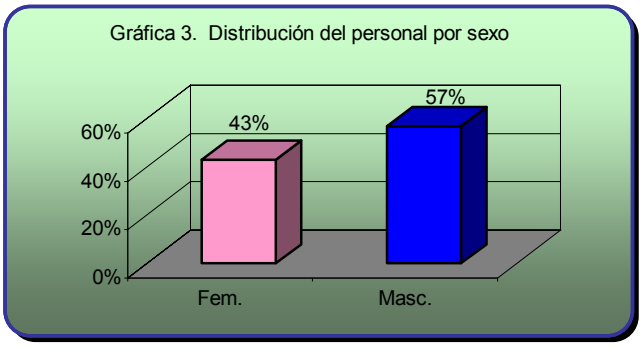
Rasgo	Reactivos	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Asistencia y puntualidad	Se presenta puntualmente la institución	57%	29%	14%		
	Comienza puntualmente sus clases	57%	43%			
	Es constante en su asistencia a la escuela	93%		7%		
	En general, se aplican con todo el personal, las normas que regulan la asistencia y puntualidad	64%	29%	7%		
Conocimiento de Planes y Programas	Conoce los propósitos generales del Plan de Estudios de Educación Secundaria	43%	29%	28%		
	Procura conocer los fines del grado que atiende en cada una de las asignaturas	57%	29%	14%		
	Revisa los materiales de estudio del alumno, del maestro y los auxiliares didácticos, el avance programático y las guías de estudio.	64%	21%	15%		
	Programa adecuadamente las actividades a desarrollar	36%	36%	28%		

	y usa la metodología apropiada a los enfoques de las asignaturas.					
Conocimiento del grupo	Lleva el registro sistemático de la asistencia y puntualidad de los alumnos.	57%	36%	7%		
	Efectúa evaluación inicial para conocer aspectos generales y particulares del grupo	93%		7%		
	Muestra interés por aquellos escolares que no responden a los propósitos de aprendizaje	21%	21%	29%	29%	
	Mantiene el interés en el desarrollo de las actividades del grupo.	21%	64%	15%		
Relaciones interpersonales con el personal y padres de familia	Hay un ambiente de cordialidad y de buenas relaciones entre el personal de la institución	64%	36%			
	Mantiene relaciones satisfactorias con sus compañeros de trabajo.	43%	57%			
	Establece una comunicación permanente con los padres de familia.	50%	36%	14%		
	Busca los espacios de diálogo con aquellos padres de alumnos que muestran dificultad de aprendizaje o indisciplina.	36%	57%	7%		
Planeación	Define con claridad el temario y estrategias de la materias que imparte	36%	57%	7%		
	Define el inicio del curso y de cada periodo la forma de evaluar el aprendizaje de los alumnos	50%	43%	7%		
	Evalúa y retroalimenta periódicamente el proceso académico	64%	21%	15%		
	Tiene bien definidos los propósitos de la asignatura que atiende	57%	29%	14%		

4.1.3 Perfil del personal docente

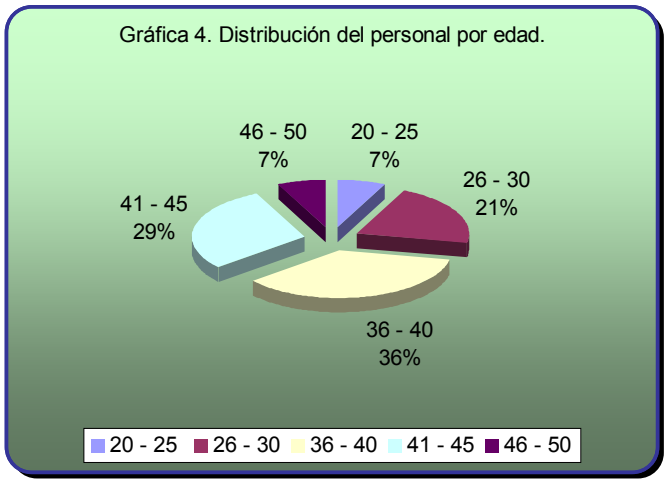
En este apartado, se presentan los datos que caracterizan en términos generales la plantilla docente; se incluye aquí, la edad, el sexo, la antigüedad en el servicio educativo, así como la preparación profesional.

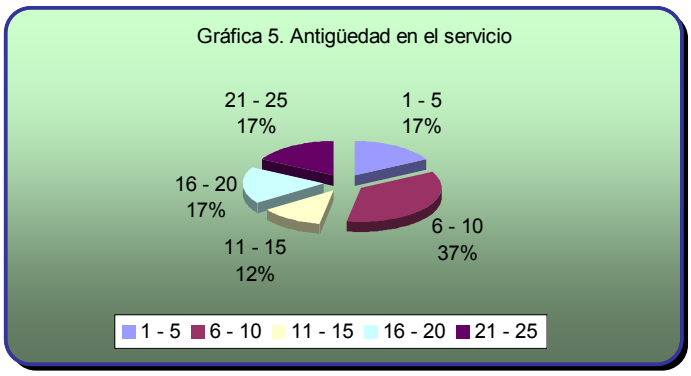
El personal docente de la institución presenta las características señaladas en los siguientes gráficos.



En esta gráfica, se presenta el personal, clasificado por sexo.

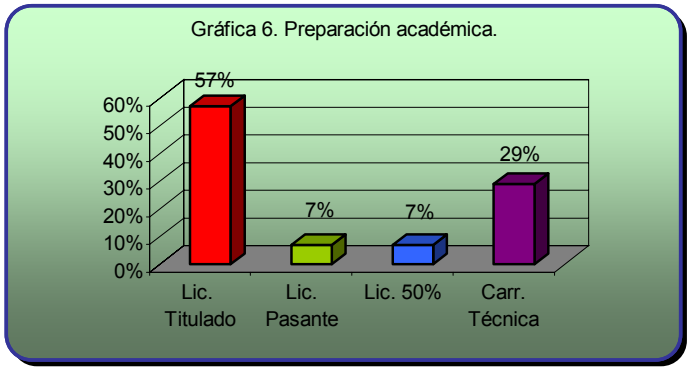
La edad constituye un elemento importante en la conformación del equipo docente; la gráfica 4 muestra los datos colectados en este rubro.





Aún cuando la antigüedad laboral no puede ser lo mismo que experiencia; si es necesario conocer las características imperantes de la plantilla de personal en cuanto a su antigüedad en el servicio educativo; estos datos se asientan en la gráfica 5.

Sin menoscabo de otros rasgos, la preparación académica del personal docente, es un aspecto detonante en su desempeño profesional y en el cumplimiento de los propósitos institucionales. La plantilla presenta las características señaladas en la gráfica 6.



4.1.4 Cultura organizacional

El diagnóstico institucional no estaría completo sino se consideran los elementos que conforman a la organización; el clima organizacional existente, que en palabras de Rodríguez (1999), constituye la "personalidad" de la institución, caracterizada por el ambiente físico, el tamaño de la organización, el ambiente laboral, el tipo de liderazgo, la gestión escolar y el trabajo colaborativo, cuya interacción es importante para el logro de los propósitos generales de la institución.

Tabla Número 2 Rasgos de la cultura organizacional de la institución						
Rasgo	Reactivos	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Cultura laboral	Hay un ambiente de cordialidad entre los miembros de la escuela.	67%	17%	11%	5%	
	Considera que su institución está orientada a la satisfacción de las necesidades de sus estudiantes	89%	11%			
	Los directivos de la institución protegen y representan al personal	85%	9%	6%		
	Los directivos exigen total lealtad sin dar explicación alguna			6%	35%	59%
Liderazgo	Procura integrar a su equipo de trabajo	53%	41%	6%		
	Demuestra capacidad de conducir al personal hacia el logro de los objetivos y metas propuestos	71%	18%	11%		
	Muestra capacidad para organizar a su equipo de trabajo	71%	29%			
	Las decisiones del equipo se toman basándose en el acuerdo de todos los miembros de la escuela	65%	18%	17%		
Gestión Escolar	Las políticas y normas de su institución facilitan el dar un servicio de calidad a los estudiantes	65%	24%	11%		
	Recibe el siguiente apoyo (provisión de recursos, asistencia técnica, capacitación) por parte de su director	41%	41%	18%		
	El personal directivo de la escuela proporciona	88%	12%			

	oportunidades para que el personal pueda involucrarse en actividades escolares significativas					
	Existe en el plantel un equilibrio entre las necesidades individuales de sus miembros y las necesidades de la escuela como institución	47%	35%	18%		
Trabajo en colegiado	Se observa cohesión y colaboración del personal de la escuela en la planeación y desarrollo de las actividades	47%	41%	6%	6%	
	En las reuniones de colegiado, se permite la participación de todos los miembros de la escuela	82%	6%	12%		
	Los propósitos de la escuela son establecidos con la participación de todos sus integrantes	82%	12%	6%		
	Evalúa conjuntamente, el personal de la escuela y el personal directivo, los logros y fracasos	53%	29%	18%		
Clima laboral	El cuerpo directivo propicia condiciones físicas para facilitar y coadyuvar el trabajo académico	88%	6%	6%		
	Se dan facilidades para que los miembros de la escuela aporten sus ideas e iniciativas	71%	18%	11%		
	Se esfuerza el personal del plantel en mejorar las relaciones entre ellos	41%	41%	18%		
	El personal directivo apoya el logro de las expectativas de desarrollo personal, de desempeño profesional y de los propósitos institucionales	76%	6%	18%		

4.1.5 Recursos materiales y financieros de la institución

Con el propósito de que la comunidad escolar, a través de sus representantes, diera su opinión acerca de cómo se perciben los aspectos materiales, los servicios generales y el manejo de recursos financieros de la institución, se reunieron los presidentes de academia, un representante del personal administrativo, uno de intendencia, el presidente de la mesa directiva de la sociedad de padres de familia, el presidente de la sociedad de alumnos, el contralor y el subdirector, quienes hicieron un análisis del estado actual que guarda la escuela en estos aspectos; llenando el instrumento que para tal efecto se elaboró, obteniéndose los siguientes resultados.

Tabla Número 3

Recursos materiales

No.		Muy bien	Bien	Regular	Deficiente	No Existe
1	Salones de clase			XXX		
2	Oficinas administrativas		XXX			
3	Biblioteca					XXX
4	Centro de cómputo					XXX
5	Laboratorios				XXX	
6	Talleres (Taquimecanografía, computación y carpintería)			XXX		
7	Bodegas					XXX
8	Talleres para educación artística (Danza y música)					XXX
9	Sanitarios			XXX		
10	Áreas deportivas (canchas)			XXX		
11	Mobiliario			XXX		

12	Áreas verdes			XXX		
Servicios generales						
No.		Muy bien	Bien	Regular	Deficiente	No Existe
1	Agua potable			XXX		
2	Energía eléctrica				XXX	
3	Teléfono					XXX
4	Cooperativa escolar	XXX				
5	Ventilación de los espacios educativos					XXX
6	Limpieza (aseo general de los espacios educativos)		XXX			
7	Medios tecnológicos como recursos didácticos (computadoras, impresoras, proyector de acetatos, televisión, video casetera, equipo de sonido)		XXX			
8	Acervo bibliográfico (libros de texto y obras de consulta)				XXX	
9	Revistas y periódicos					XXX
10	Videos, discos compactos, cintas de audio.		XXX			
Administración de recursos financieros						
No.		Muy bien	Bien	Regular	Deficiente	No Existe
1	Se observa, en tiempo y forma, las normas de reporte de los recursos financieros con los que cuenta la escuela.				XXX	
2	Los recursos financieros con los que cuenta la institución, son en cantidad y calidad, suficientes para atender las necesidades de consumibles y mantenimiento del equipo y de las instalaciones.			XXX		
3	Elaboración de presupuestos para la adquisición de bienes y servicios			XXX		
4	Elaboración y actualización del				XXX	

	inventario de los recursos materiales					
5	La autorización de gastos que excedan el monto de lo permitido mensualmente, por parte de las instancias centrales		XXX			
6	La captación de recursos económicos por otros medios (festivales, quermeses, rifas, cooperaciones)		XXX			
7	El balance general, en promedio mensual del último trimestre, en relación al inmediato anterior, se considera.			XXX		

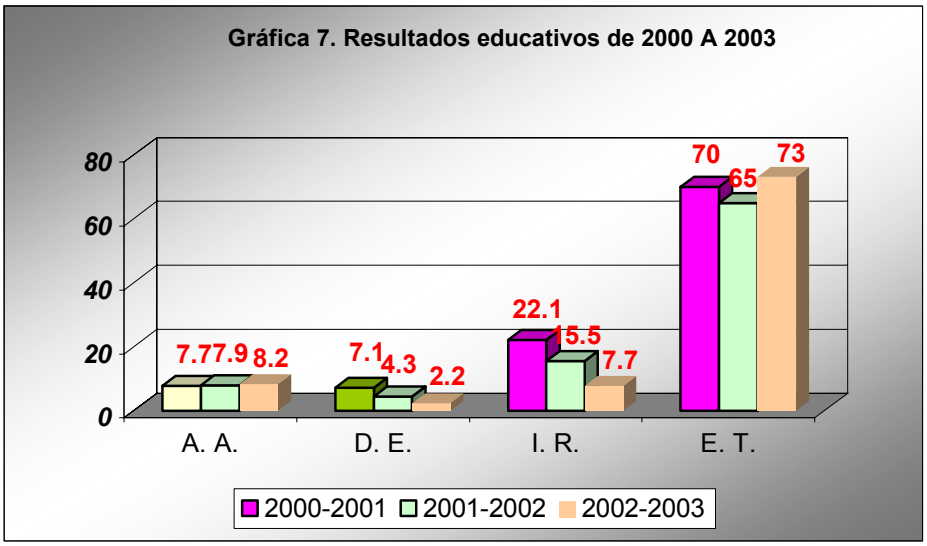
4.1.6 Resultados educativos

Con el propósito de presentar los resultados educativos, se recurre a la información estadística, a través de la cual se detecta la eficiencia o no de la institución educativa; en este apartado se hacen explícitos los resultados que en términos cuantitativos se traducen en aprovechamiento académico, índice de reprobación, deserción escolar y eficiencia terminal de los tres últimos ciclos escolares.

Los datos colectados permiten apreciar los resultados académicos representados en la siguiente tabla y gráfica:

Tabla Número 4
Resultados académicos de la institución

Ciclo Escolar	A. A.	D. E.	I. R.	E. T.
	Aprovechamiento académico	Deserción Escolar	Índice de reprobación	Eficiencia Terminal
2000-2001	7.7	7.1	22.1	70
2001-2002	7.9	4.3	15.5	65
2002-2003	8.2	2.2	7.7	73
Totales	7.9	4.5	15.1	69.3



4.2 Análisis e interpretación de resultados

4.2.1 Desarrollo de habilidades y conocimientos básicos en los alumnos

Un aspecto relevante del proceso enseñanza-aprendizaje de la Educación Secundaria es, sin menoscabo de otros, el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y conocimientos básicos en los estudiantes; Valenzuela (2003), señala que al evaluar los aprendizajes de los alumnos, el evaluador institucional verifica la efectividad de la institución educativa; es en este contexto donde uno de los propósitos de la evaluación institucional toma forma, a efecto de verificar en qué medida los alumnos están desarrollando las habilidades elementales: verbales y matemáticas, así como la adquisición de conocimientos básicos en áreas tales como español, matemáticas, ciencias naturales y ciencias sociales.

En cuanto a la habilidad verbal, los datos obtenidos muestran que sólo el 41% de los reactivos fueron contestados acertadamente; por lo que toca a la habilidad numérica o matemática, el 59% de los reactivos fueron contestados acertadamente por los alumnos encuestados.

Al referirnos a la adquisición de conocimientos básicos en las cuatro áreas más importantes del Plan de Estudios de la Educación Secundaria, se adviertieron resultados aún más bajos que los obtenidos en las habilidades verbal y matemática; el área de matemáticas refleja el resultado más bajo con tan solo el 28% de los reactivos contestados acertadamente, y en orden ascendente, siguen, español con el 34%, ciencias sociales con el 43%, y el mejor resultado se observa en el área de ciencias naturales con el 54% de los reactivos contestados acertadamente. Al hacer un análisis acerca del comportamiento del grupo, al que se le aplicó el test, tenemos los siguientes resultados; la calificación mínima fue de 16.7, la máxima de 75.0, en tanto que el promedio general del grupo fue de 43.2.

Ante la necesidad de contrastar los resultados obtenidos en esta parte del proceso de evaluación institucional, se puede advertir que no se están desarrollando suficientemente, ni las habilidades básicas (verbal y matemática), como tampoco los alumnos están adquiriendo los conocimientos elementales en áreas básicas como español, matemáticas, ciencias naturales y ciencias sociales

El conocer este tipo de información permite reorientar el trabajo no sólo del profesor, sino el de toda la institución educativa, debido a que cada elemento que interviene en el proceso de enseñanza-aprendizaje es un factor de influencia que puede en

ocasiones obstaculizar el logro de los propósitos de la educación. También permite la oportunidad de detectar las causas por las cuales no se están desarrollando estas habilidades y conocimientos.

4.2.2 Desempeño profesional del personal docente

En uno de los propósitos marcados para esta parte del diagnóstico, se destaca la necesidad de detectar si los recursos metodológicos de los profesores cumplen con las expectativas de desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y aprovechamiento académico de los alumnos.

Al tomar en cuenta el aspecto de puntualidad y asistencia, un buen porcentaje de profesores 93%, manifestaron asistir con regularidad a la institución; lo interesante de este análisis radica en que este porcentaje no coincide con el de presentarse e iniciar con puntualidad las clases (57%), lo cual muestra que el hecho de que los profesores asistan a la institución no garantiza la puntualidad en el salón de clase, lo que genera un desajuste en los tiempos destinados para la atención de los alumnos. El 64%, de los docentes manifestaron que siempre se aplican las normas que regulan la asistencia y puntualidad, con todo el personal.

Otro aspecto que sin duda es de suma importancia y trascendencia en la labor docente, es el conocimiento de Planes y Programas de Estudio vigentes por parte del profesor, debido a que este conocimiento le permitirá realizar una planeación adecuada para el logro de los propósitos de la educación secundaria. Los resultados en este aspecto mostraron que sólo un 43% de los profesores conocen tales propósitos, y la reflexión es, el 57% restante ¿bajo que lineamientos está conduciendo

su práctica docente? No es posible establecer una metodología para el cumplimiento de metas cuando no se conoce hacia dónde se va. No tiene un sustento sólido el sólo conocer los fines de las materias que imparte del docente (57%), revisar materiales de estudio avances programáticos (64%), cambio de estrategias (36%), si esto se hace por mero requisito administrativo. Se advierten en este apartado algunas inconsistencias, que son al mismo tiempo áreas de oportunidades de desarrollo, lo que significa que el punto de partida es el conocimiento de los propósitos generales enmarcados en los Planes y Programas de Estudio.

En lo referente al conocimiento del grupo los docentes manifestaron lo siguiente: el 57%, siempre lleva el registro sistemático de la asistencia y puntualidad de los alumnos; el 93%, siempre efectúa la evaluación diagnóstica, el 21%, muestra siempre interés por aquellos alumnos que no responden a los propósitos de aprendizaje y sólo el 21%, mantienen siempre el interés en el desarrollo de las actividades del grupo.

En amplia interrelación con este tema se encuentran los resultados obtenidos en el apartado de planeación, los cuales mostraron que sólo el 57%, de los profesores tiene bien definidos los propósitos de su asignatura y en contraste con este dato se tiene que un 36%, define con claridad el temario y estrategias de la materia que imparte. Por otro lado sólo el 50%, de los docentes define siempre al inicio del curso y de cada periodo la forma de evaluar el aprendizaje de los alumnos, mientras que el 43%, casi siempre lo hace y el 7%, a veces. En cuanto a la evaluación y retroalimentación periódica del proceso académico el 64%, de los docentes manifestaron que lo realizan siempre.

Ante estos resultados, cabe hacer varias reflexiones ¿Cuál es el sustento que el profesor utiliza en su planeación? ¿Bajo qué parámetros establece estrategias y formas de evaluación?, ¿De qué manera está realizando la evaluación que le permita reorientar el trabajo? Para realizar esto es necesario tener bien establecido los propósitos que se quieren alcanzar.

En cuanto a las relaciones interpersonales un 43%, de los profesores manifestaron que mantiene relaciones satisfactorias con sus compañeros; un aspecto que resulta revelador es el relativo al establecimiento de comunicación con los padres de familia y la búsqueda de dialogo con los alumnos con dificultades en el aprendizaje; en el primer caso sólo el 50%, establece siempre comunicación permanente con los padres de familia, el 36%, cumple con la función de asesorar y atender a sus alumnos con aprendizajes deficientes. El 64%, manifestó que hay un ambiente de cordialidad y buenas relaciones entre el personal de la institución.

4.2.3 Perfil del personal docente

Las características demográficas del personal de la institución, se desprende la siguiente información:

Del total de los docentes, el 43% son del sexo femenino, en tanto que el 57% son del sexo masculino.

De los datos de la gráfica 2, sobresale el 36% en el rango de 36 a 40 años; del 29% en el rango de 41 a 45 años; y del 21% en edades de 26 a 30 años;

complementan estos datos, el 7% de los más jóvenes, de entre 20 y 25 años y los de mayor edad, de entre 46 y 50 años.

Respecto a la antigüedad en el servicio, la gráfica 3, se encontró una coincidencia de porcentaje en tres niveles de antigüedad; de 1 a 5, de 16 a 20 y de 21 a 25 años de servicio tienen el 17%; los restantes datos son, el 12% de entre 11 y 15 años y el 37% con una antigüedad de entre 6 y 10 años de servicio.

Del total de los maestros, el 57% cuenta con título de Licenciatura a nivel Normal Superior, el 7% está en calidad de pasante, un 7% más tiene apenas el 50% de estudios de Licenciatura y un 29% cuenta con carrera técnica.

4.2.4 Cultura organizacional

En referencia a este apartado, los datos obtenidos en el proceso de diagnóstico institucional indican que el 67% del personal, manifiesta que siempre hay un ambiente de cordialidad entre los miembros de la escuela, y el 17%, que casi siempre se presenta este ambiente. El 89%, considera que su institución está orientada a la satisfacción de las necesidades de sus estudiantes y el 85%, piensa que los directivos de la institución protegen y representan al personal. Acerca de si los directivos exigen total lealtad sin dar explicación alguna el 59%, dijo que nunca se presenta tal situación.

Por lo que corresponde al apartado de liderazgo, los datos más significativos refieren que el 71%, del personal de la institución manifiesta, que el cuerpo directivo muestra capacidad para conducir a la institución hacia el logro de los objetivos propuestos; en lo que se refiere a la integración de un equipo de trabajo el 53%,

considera que siempre se procura tal situación. El 65%, manifestó que las decisiones del equipo se toman basándose en el acuerdo de todos los miembros de la escuela.

Respecto a la gestión escolar el 65%, consideran que el cuerpo directivo proporciona oportunidades para promover actividades escolares significativas que permitan cumplir con un servicio educativo de calidad. El 41%, manifestó que siempre recibe apoyo por parte de su director y un 41%, dijo que casi siempre lo recibe. Por otra parte el 88%, considera que el personal directivo de la escuela proporciona oportunidades para que el personal pueda involucrarse en actividades escolares significativas. En lo que se refiere a que si en el plantel existe un equilibrio entre las necesidades individuales de sus miembros y las necesidades de la escuela como institución el 47%, manifestó que siempre se presenta este equilibrio.

El trabajo colegiado es considerado como un elemento importante en el ser y quehacer del personal directivo; debido a que el establecimiento de propósitos institucionales se hace con la participación de todos los integrantes de la escuela y en las reuniones de trabajo colegiado se permiten las aportaciones de todos los miembros. En este aspecto, un 82%, manifestó que siempre se dan estas condiciones, un 53%, considera que siempre en el proceso de evaluación participan conjuntamente el personal directivo, y el personal de la escuela realizando evaluaciones conjuntas de los logros y fracasos.

En el apartado relacionado con el clima laboral, el 88%, considera que las actividades se realizan bajo un clima que cuenta con las condiciones físicas que facilitan un trabajo académico; el 71%, del personal dice que se cuentan con las

facilidades para que los miembros de la escuela aporten sus ideas e iniciativas; el 76%, manifestó que el personal directivo apoya el logro de expectativas de desarrollo personal y desempeño profesional. Un área de oportunidad de desarrollo es el aspecto de las relaciones interpersonales, toda vez que únicamente el 41%, manifiesta realizar dicho esfuerzo.

4.2.5 Recursos materiales y financieros de la institución

La Escuela Secundaria General “Villa Bernal”, cuenta con una estructura de 8 grupos; 3 primeros, 3 segundos y 2 terceros; para su atención, la infraestructura está conformada por seis aulas de clase, un aula adaptada y actualmente, el laboratorio escolar es utilizado como un salón de clase; los salones están equipados con pintarron, televisión, video, señal Edusat y un librero; adicionalmente, se cuenta con un aula de medios, equipada con 14 computadoras, utilizada también como taller de computación, sanitarios para ambos sexos, plaza cívica, estacionamiento, cooperativa escolar, sala de maestros, áreas administrativas y de servicios generales, un campo de fútbol, una cancha de usos múltiples (patio, voleibol y basquetbol), tres talleres para actividades tecnológicas: carpintería, taquimecanografía y computación.

De los datos colectados acerca de los recursos materiales y espacios educativos, se advierte que la institución no cuenta con biblioteca, por lo que se adolece también de un acervo bibliográfico para el fortalecimiento del trabajo docente; no existe tampoco centro de cómputo, salones para el taller de educación artística (música y danza), servicio telefónico, ni un sistema de ventilación. Adicionalmente, se

tiene la necesidad de dos salones de clase y la rehabilitación del laboratorio de química.

Respecto del manejo de los recursos financieros, hay dos aspectos que llaman la atención, ambos con una apreciación deficiente; el primero refiere una incongruencia en cuanto a la observancia de las normas para la elaboración y entrega de los reportes de los recursos financieros; esto es, no se ajustan ni a la forma y a los tiempos. Respecto a la elaboración y actualización del inventario de los recursos materiales, este aspecto es también señalado con un “deficiente”, toda vez que se manifiesta un desacuerdo entre lo que debiera ser y lo que en la práctica sucede. En virtud a los resultados, estos dos asuntos son considerados como áreas de oportunidades de desarrollo.

4.2.6 Resultados educativos

En cuanto al aprovechamiento académico se encontró que la institución ha logrado un avance importante, dado que en el ciclo escolar 2000-2001, fue de 7.7, en el 2001-2002, de 7.9 y en el periodo 2002-2003 se alcanzó un promedio general de aprovechamiento de 8.2**.**

Respecto del índice de reprobación, según se muestra en la tabla, se logró reducir de un 22.1 % en el ciclo 2000-2001, a un 15.5% en el ciclo escolar 2001-2002, y de un 7.7% al finalizar el ciclo 2002-2003.

En lo referente a deserción escolar, tenemos que en 2000-2001 fue de 7.1 %, en 2001-2002, de 4.3 % y el pasado 2002-2003 bajó considerablemente a 2.2 %

En la relación ingreso-egreso, en los ciclos escolares antes referidos, se advierte que la eficiencia terminal correspondiente a las últimas tres generaciones es de 70.0%, 65.0% y 73% respectivamente.

Los datos del ciclo escolar 2002-2003 que reflejan el trabajo académico manifiestan una tendencia de mejora; con el 73% de eficiencia terminal, 8.2 de aprovechamiento académico, 7.3% de índice de reprobación y 2.2% de deserción escolar.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

5.1 Conclusiones

El contar con información obtenida a través de un proceso metodológico permite tener argumentos sólidos que lleven al docente a replantear su labor, en cuanto a encontrar formas, instrumentos y recursos para poder establecer con la mayor precisión posible, el sentido del proceso de enseñanza-aprendizaje del alumno, a la vez que le permita establecer formas de organización de trabajo, a realizar una revisión continua de los procesos que utiliza y la forma de relación que establece con los enfoques y propósitos de la educación secundaria y la materia que imparte: así como establecer la relación entre la práctica docente y los resultados obtenidos por parte de los alumnos.

El conocimiento de la forma en la que el personal directivo conduce la institución propicia el conocimiento de la visión, la misión y la dinámica institucional. El conocimiento de la situación en la que se encuentra una institución, es un área con oportunidad de desarrollo, es un medio fundamental para conocer la relevancia y grado de avance en el logro de los objetivos planteados, la eficiencia, el impacto y la eficacia de la información resultante que permite la toma de decisiones en bien de la misma institución.

El trabajo que se viene desarrollando por parte de los docentes responde a un enfoque tradicionalista, en el que se privilegia la adquisición de conocimientos sin una relación práctica, que incida en el desarrollo de las habilidades de los alumnos.

Es importante apoyar a los docentes con lecturas, conferencias, cursos-taller que coadyuve modificaciones en su forma de concebir el proceso de aprendizaje de sus alumnos, cosa que no resulta fácil pues es necesario mover esquemas que por años han estado presentes en su práctica docente.

5.2 Recomendaciones

Un aspecto relevante del proceso enseñanza-aprendizaje de la Educación Secundaria es, sin menoscabo de otros, el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y conocimientos básicos en los estudiantes; según Schmelkes (1996), una escuela de calidad, es una institución que ofrece a la sociedad en tres años, generaciones de jóvenes con las capacidades, habilidades intelectuales y conocimientos básicos para seguir aprendiendo en forma independiente y autónoma, capaces de incorporarse a la fuerza de trabajo y/o seguir estudiando en forma exitosa en el nivel medio superior.

En los resultados obtenidos se puede advertir que no se están desarrollando suficientemente, las habilidades básicas (verbal y matemática), como tampoco los alumnos están adquiriendo los conocimientos elementales en áreas básicas como español, matemáticas, ciencias naturales y ciencias sociales. El conocer este tipo de información exige reorientar el trabajo no sólo del profesor, sino el de toda la institución educativa, debido a que cada elemento que interviene en el proceso de enseñanza-aprendizaje es un factor de influencia que puede, en ocasiones, obstaculizar el logro de los propósitos de la educación; también permite la oportunidad

de detectar las causas por las cuales no se están desarrollando estas habilidades y conocimientos.

Se recomienda establecer estrategias de aprendizaje, es decir, actividades, técnicas y medios que se planifiquen de acuerdo con las necesidades de la población a la cual van dirigidas, acordes a los objetivos que persigue la educación secundaria y a la naturaleza de las áreas y cursos, todo esto con la finalidad de hacer más efectivo el proceso de aprendizaje. Es relevante mencionar que las estrategias de aprendizaje son conjuntamente con los contenidos, objetivos y la evaluación de los aprendizajes, componentes fundamentales del proceso educativo.

El proceso de construcción y apropiación del conocimiento implica emplear estrategias que involucren al alumno como elemento activo, enfatizar la articulación de conocimientos nuevos con conocimientos previos que permitan una relación lógica en el desarrollo del pensamiento y recordar que el proceso de maduración se da en forma diferente en cada alumno.

Es importante mencionar que las diferentes disciplinas no se aprenden para saber si no para actuar; por ello la enseñanza de estas disciplinas debe propiciar en los alumnos el desarrollo de habilidades que les permitan interactuar en el medio en el que se desarrollan, así también, deben contribuir a formar valores no pueden limitarse a la simple enseñanza de la teoría y quedarse encerradas en las paredes del salón.

En cuanto al desempeño profesional del docente se advierte, que en algunos profesores no hay el conocimiento necesario de los Planes y Programas de Estudio

vigentes; se manifiesta también un desconocimiento de procedimientos para alcanzar objetivos y las estrategias utilizadas no se orientan hacia el desarrollo de habilidades y conocimientos básicos, ante estas circunstancias el estudiante debe adaptarse y responder a lo que se le presenta.

Por lo cual, se recomienda no sólo el conocimiento y análisis de Planes y Programas de Estudio, sino también de los enfoques de las asignaturas que imparten, de tal forma que les permita establecer los objetivos acordes a los propósitos de la educación secundaria y la metodología adecuada para el logro de éstos.

Para propiciar procesos de construcción y apropiación de conocimientos, es necesario que el maestro tome en cuenta los siguientes aspectos: conocer las características del adolescente, conocer las necesidades y expectativas de aprendizaje de los alumnos y seleccionar adecuadamente las estrategias de enseñanza y aprendizaje que se van a utilizar.

Es un requisito indispensable, comprender que los contenidos del programa son el medio para la construcción y apropiación de los conocimientos, para desarrollar habilidades intelectuales y fortalecer valores de identidad nacional y aprecio a la diversidad cultural.

En lo referente a la cultura laboral, los resultados obtenidos por parte del personal de la institución acerca del funcionamiento del personal directivo es aceptable, por cuanto el director propicia un clima laboral caracterizado por la libre y amplia participación del colectivo en la organización de las actividades,

fomenta el trabajo de equipo y promueve condiciones favorables encaminadas hacia el logro de los propósitos generales de la institución.

Por lo anterior se recomienda que la plantilla de personal sea congruente con la percepción que el personal directivo tiene sobre el trabajo, asumiendo una actitud de mayor compromiso colaborativo que corresponda en tiempos, formas y acciones a la dinámica institucional promovida por la dirección de la escuela. Conocer y experimentar por parte del personal de la institución las bondades del trabajo cooperativo y pasar de una estructura competitiva e individual a una organización basada en el trabajo grupal.

Es importante generar en el personal de la institución el compromiso de cada uno de los miembros de tal forma que el éxito individual depende de todo el grupo y viceversa. Cada miembro debe ser capaz de comunicar los logros de la institución. Promover una comunicación adecuada, resolución constructiva de los conflictos, la empatía y la participación de todos los integrantes del personal.

Respecto a los recursos materiales, el diagnóstico muestra serias carencias en cuanto a ciertos espacios educativos y recursos materiales que apoyen el trabajo de la institución. Sin embargo cuentan con otros recursos materiales que pueden ser utilizados al máximo. Es importante rescatar que aún cuando se dispone de ciertos recursos (salones equipados con pintaron, televisión, video, señal Edusat, aula de medios) es preciso aprender a usarlos, y sobre todo, darles el sentido preciso que se requiere como medios formativos.

En cuanto a los resultados educativos muestran una tendencia de mejora; sin embargo, contrastando estos resultados con la información de los apartados anteriores resulta interesante el establecer ¿Qué rasgos se están considerando al hacer la evaluación del aprovechamiento académico? ¿Qué aspectos están determinando que el índice de reprobación haya bajado considerablemente?

Ante estas interrogantes es recomendable revisar en forma colegiada esta situación y valorar la importancia de establecer un proceso de evaluación en el que haya congruencia entre los propósitos marcados, las estrategias utilizadas y los resultados obtenidos.

Referencias

Álvarez, A. (2001) Del estado docente a la sociedad educadora: ¿un cambio de época? Ediciones OEI.

Ander-Egg Ezequiel (1983). *Técnicas de investigación.* Buenos Aires: Editorial Humanitas

Boyett, J. & Boyett, J. (1999). Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Colombia: Norma.

Diagnóstico Organizacional UNO Siglo XXI. Diagnóstico de la Universidad del Noreste (s/f). Recuperado el 12 de febrero de 2004, en http://www.e-intersolutions.net/wtc/entropia/diag.html#

Duncan, W. J. (2000). Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna (M. d. P. Carril, Trad.). México, D.F.: Oxford.

Fullan, M. Stiegelbauer, S. (1997) El Cambio Educativo, Guía de planeación para maestros.1ª. Edición. México, D. F. Trillas

Katzenbach, J. & Smith, D. (1999) La sabiduría de los equipos. México D. F. CECSA

Kenneth T. Henson y Ben F. Eller. (2000). Psicología Educativa para la enseñanza eficaz. México: Thomson Editores, S.A. de C.V.

Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido (teoría y practica).* España: Paidos. Recuperado el 9 de octubre de 2004, en http://www.lsf.com.ar/chango.ASP?isbn=8475096271

IPN. (2003). *Estructura organizacional*. Recuperado el 14 de noviembre del 2003, en: http://www.esfm.ipn.mx/alumnosconsejeros/modeloEducativo/7_1.htm

López, M. (1992). *Elementos para la investigación (metodológica y redacción).* México, D.F.: UNAM.

Meza B Adriana & Carballeda González, Patricia*. Recuperado* febrero 11 de 2004-02-11 en www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/diagno.htm -

Millán, Rivera & Ramírez. (2001). Calidad y efectividad en instituciones educativas. México; D. F.: Trillas

Morgan, G. (1998).Imágenes de la Organización. (RAMA,Trad.)México, D. F., Alfaomega.

Parddinas, F. (1984). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. México, D. F.: Siglo veintiuno editores.

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México, D. F. Alfaomega

Schmelkes, S. (1996). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP

Secretaría de Educación Pública-Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (1974). Reglamento de Escalafón. México, D. F. Comisión Mixta de Escalafón.

Secretaría de Educación Pública (1992). *Acuerdo Nacional para la modernización de la Educación Básica*. México, D. F.: SEP.

Secretaría de Educación Pública (1993). *Plan y Programas de Estudio de la Licenciatura en Educación Secundaria.* México, D. F.: SEP

Secretaría de Educación Pública-Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (1998). Lineamientos Generales de Carrera Magisterial.

Secretaría de Educación Pública (1999). *Plan y Programas de Estudio de Educación Básica. Secundaria*. México, D. F.: Fernández Cueto Editores.

Secretaría de Educación Básica y Normal (2000). *¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos del diagnóstico.* México-España: SEP.

Senge, P. (1998) La Quinta Disciplina. México. Granica

Torres. J. (1996). *Guía para la realización de proyectos de investigación*. México D.F.: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Unidad de Servicios para la Educación Básica en el Estado de Querétaro (2003). *Programa Escuelas de Calidad.* Querétaro, México: USEBEQ.

Valenzuela, J. R. (2003, Agosto- Diciembre). *Apuntes del Curso Evaluación Institucional* (Ed-4017). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación, Sistema Tecnológico de Monterrey. Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).

Anexos

A. Matrícula escolar de la Escuela Secundaria General “Villa Bernal, distribuida por sexo, grado y grupo.

GRADO	GRUPO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
PRIMERO	A	18	16	**34**
	B	16	18	**34**
	C	16	17	**33**
Sub-total		**50**	**51**	**101**
SEGUNDO	A	14	17	**31**
	B	13	17	**30**
	C	10	22	**32**
Sub-total		**37**	**56**	**93**
TERCERO	A	13	14	**27**
	B	15	15	**30**
Sub-total		**28**	**29**	**57**
TOTAL	**7**	**115**	**136**	**251**

Fuente: Estadística de inicio 911.5, ciclo escolar 2003-2004.

B. Guión de consulta de fuentes documentales

1. Nombre de la institución, localidad, dirección, turno, zona escolar
2. Estructura de la escuela
3. Estadística de alumnos, por grado, grupo, edad, sexo, escuela de procedencia
4. Número total de personal
5. Número de profesores
6. Personal de asistencia educativa
7. Personal administrativo
8. Personal de apoyo (intendencia)
9. Datos estadísticos de los resultados del ciclo escolar 2002-2003
    a. Aprovechamiento académico
    b. Índice de aprobados y reprobados
    c. Deserción escolar
    d. Eficiencia Terminal

C. Test para la evaluación de las habilidades y conocimientos básicos de los alumnos

Instrucciones: En el cuadro de la derecha, coloca la letra que conteste correctamente cada pregunta.

Lee el siguiente texto.

“El origen de la tierra se ha dividido en cuatro grandes etapas; la era precámbrica duró aproximadamente 4400 millones de años. Durante esta era se formaron los primeros seres vivos muy parecidos a las bacterias de hoy en día. La era paleozoica duró 370 millones de años. Durante la primera parte de ella se desarrollaron en el agua los invertebrados y hacia la mitad aparecen los peces y al final los anfibios y primeros reptiles. La era mesozoica duró 165 millones de años, abundaron los reptiles, fue la era de los dinosaurios. La era cenozoica comprende los últimos 65 millones de años, aparecen las aves y los mamíferos. Del tiempo que dura esta época, la evolución del hombre ha ocurrido a través de los últimos tres millones y medio de años. El hombre moderno existe desde hace 10,000 años.”

1. El texto leído nos habla de ( )
   a. La historia del hombre
   b. La historia de nuestro planeta
   c. El origen del universo
   d. La historia de nuestros sistema solar

2. Manuel era partidario de la Revolución y su hermano Pedro era lo contrario. Es decir, Pedro: ( )
   a. No estaba en contra de la revolución
   b. Quería que hubiera cambios
   c. No era conservador
   d. Quería que las cosas no cambiaran

3. Si los vertebrados se dividen en mamíferos, aves, reptiles, anfibios y peces, entonces se puede decir que los pájaros y el hombre se parecen en que…

a. Los dos son vertebrados
b. Los dos son animales
c. Uno es ave y el otro es mamífero
d. Los dos son seres vivos

4. Selecciona el par de palabras que mejor exprese una relación similar a la de: desierto-oasis
   a. Escaso - abundante
   b. trabajo – descansar
   c. trabajo – dinero
   d. árido – espinoso
5. Elige la opción que completa la siguiente serie de números:
   6, 16, 24, 30, 34….
   a. …44
   b. …38
   c. …36
   d. …42

6. Si multiplicamos 4 x 0.3, esto es equivalente a:
   a. 0.3 + 0.3 +0.3 + 0.3
   b. 4 + 4 + 4
   c. 4/3
   d. 0.4/3
7. Un telar automático hace un metro de tela en 3 horas y 10 minutos. ¿Cuánto tiempo tardará en hacer 10 metros de tela?
   a. 1 día, 3 horas, 100 minutos
   b. 310 horas
   c. 1 día, 7 horas, 40 minutos
   d. 300 horas, 10 minutos
8. Una persona al morir tenía $80,000 dólares. Dejó a su esposa el 25% de su dinero y el resto a sus cuatro hijos por partes iguales. ¿Cuánto le quedó a cada hijo?
   a. $20,000

b. $25,000
c. $16,000
d. $15,000

9. Lee el siguiente texto

"Cuando Fray Bartolomé Arrazola se sintió perdido aceptó que ya nada podía salvarlo. La selva poderosa de Guatemala lo había apresado implacable y definitiva. Ante su ignorancia topográfica se sentó con tranquilidad a esperar la muerte. Quiso morir allí sin ninguna esperanza, aislado, con el pensamiento fijo en la España, distante, particularmente en el convento de Los Abrojos, donde Carlos Quinto condescendiera una vez a bajar de su eminencia para decirle que confiaba en el celo religioso de su labor redentora."

¿Cuál es la idea más importante del siguiente texto?

a. Fray Bartolomé se perdió en la selva
b. Fray Bartolomé quería morir
c. Fray Bartolomé pensaba mucho en su tierra
d. Carlos Quinto le dijo a Fray Bartolomé que confiaba en él

( )

10. ¿Cuál es el enunciado ortográficamente bien escrito?

a. Dicen que esta caja está más pesada
b. Dicen que ésta caja está más pesada
c. Dicen que esta caja esta más pesada
d. Dicen que ésta caja esta más pesada.

( )

11. ¿Cuál de las siguientes alternativas completa correctamente este enunciado?

Si Gloria hubiera adquirido un automóvil,…

a. …hubiera tenido cómo viajar
b. …tendría como viajar
c. … podría tener cómo viajar
d. …tendrá como viajar

( )

12. Indica cuál es el complemento del predicado (donde recae la acción del sujeto del enunciado), en la siguiente oración:

Los señores Ramírez decidieron pintar su casa.

a. su casa
b. pintar
c. decidieron
d. señores

13. Si el conjunto A = letras del alfabeto, entonces cuál de las siguientes proposiciones es falsa:
    a. Algunos elementos no son consonantes
    b. No todos los elementos son vocales
    c. No todos los elementos son letras
    d. Algunos elementos son vocales
14. Indica en cuál de las siguientes expresiones se cumple la igualdad?
    a. si b vale 0, entonces 5 x b = 5
    b. 2 = 6
    c. 5/0.2 = 5 x5 = 25
    d. a + b – c = (a + b) (- c)
15. Juan dijo: con mi salario, más el doble del mismo, más la mitad de éste, más $100, me alcanzaría para comprar la televisión de $ 1,570. ¿Cómo podríamos calcular el salario de Juan?
    a. x + x + .5x + 100 = 1,570
    b. x + 2x + .5x + 100 = 1,570
    c. x + 2x + .5x = 100 + 1,570
    d. x + 2x + .5x = - 100 + 1,570
16. Si una caja contiene 16 paletas de colores y la probabilidad de sacar una paleta roja es de 2/16, queremos decir que:
    a. Hay 8 paletas rojas
    b. Hay 2 paletas rojas
    c. Hay 8 paletas que no son rojas
    d. Si sacamos 2 paletas, al menos una será roja
17. El espacio que recorre un automóvil en un tiempo determinado, se llama:
    a. Aceleración
    b. Velocidad

c. Duración
d. Distancia

18. El método experimental de la ciencia, se basa fundamentalmente en: ( )
    a. Elaborar explicaciones teóricas sobre la naturaleza
    b. Provocar cambios en los fenómenos para observar sus efectos
    c. Observar sistemáticamente los fenómenos
    d. Deducir las consecuencias de una teoría

19. ¿De cuáles partículas se compone un átomo fundamentalmente? ( )
    a. Electrones, iones y neutrones
    b. Electrones, protones y iones
    c. Electrones, protones y neutrones
    d. Iones, protones y neutrones

20. ¿Qué es la biología? ( )
    a. Una asignatura que estudia a las plantas y los animales
    b. Una ciencia que estudia a la materia viva
    c. Una ciencia que estudia a la naturaleza
    d. Una asignatura que estudia a los microorganismos.

21. Indica cuál es el orden o la secuencia histórica correcta de los siguientes acontecimientos ocurridos en México.
    a. La guerra cristera, crisis de la deuda externa, la expropiación petrolera.
    b. La expropiación petrolera, crisis de la deuda externan, la guerra cristera. ( )
    c. La expropiación petrolera, la guerra cristera, crisis de la deuda externa
    d. La guerra cristera, la expropiación petrolera, crisis de la deuda externa

22. La división de poderes en México es: ( )
    a. Municipal, Judicial y Federal
    b. Legislativo, Ejecutivo y Federal
    c. Municipal, Estatal y Federal
    d. Judicial, Ejecutivo y Legislativo

23. ¿Qué es un partido político?

a. Grupo organizado de ciudadanos que buscan la elección de sus candidatos para gobernar. ( )
b. Grupo de personas que ejercen un poder político
c. Grupo de personas electas por el pueblo para trabajar en el gobierno
d. Grupo de políticos que ocupan cargos elección popular

24. ¿En qué se basa fundamentalmente un sistema democrático?

a. En que cualquier ciudadano puede elegir a sus gobernantes. ( )
b. En que un presidente gobierna a los ciudadanos.
c. En que los ciudadanos eligen a sus gobernantes
d. En que cualquier ciudadano puede ser gobernante.

D. Instrumento para colectar datos acerca de las características demográficas y perfil profesional del personal de la organización.

Edad:_____Sexo:_____Antigüedad en el servicio: _____

Función:

Docente ( ) Asistencia educativa ( )

Administrativa ( ) Apoyo ( )

Grado académico:

Maestría ( ) Titulado ( ) Pasante Especialidad _____

Licenciatura ( ) Titulado ( ) Pasante Especialidad _____

C. Técnica ( ) Titulado ( ) Certificado Especialidad _____

Otra, ( ) Especifique _____

Asignaturas (s) que atiende:

Español ( ) Matemáticas ( ) Historia ( )

Geografía ( ) F. C. E. ( ) Biología ( )

I. F. Q. ( ) Física ( ) Química ( )

Inglés ( ) Educ. Física ( ) E. Artística ( )

E.Tecnológica ( ) Cuál? _____

Cursos de actualización profesional realizados en los últimos tres ciclos escolares:

Cinco y más ( ) Dos ( )

Cuatro ( ) Uno ( )

Tres ( ) Ninguno ( )

E. Autoevaluación del desempeño profesional del personal docente.

Fecha de elaboración:_____

Puesto:_____

Tipo de nombramiento: Base ( ) Interino limitado ( ) Interino ilimitado ( )

Para responder las preguntas que se presentan a continuación, cuenta usted con cinco opciones representadas por los números 1, 2, 3, 4 y 5; después de reflexionar acerca de su desempeño profesional, asígnele una valoración a cada cuestión.

Opción	Criterio	Descripción
1	Nunca	La conducta jamás se presenta.
2	Casi nunca	La conducta se presenta sólo rara vez.
3	A veces	La conducta se presenta de manera irregular, a veces si, otras veces no.
4	Casi siempre	La conducta se presenta de manera irregular, constante.
5	Siempre	Es la manifestación de la conducta que se describe de una manera constante.

Puntualidad y asistencia		
1	Se presenta puntualmente al centro de trabajo	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
2	Comienza puntualmente la impartición de sus clases	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
3	Es constante en su asistencia a la escuela	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5

4	En general, se aplican con todo el personal, las normas que regulan la asistencia y puntualidad	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
Conocimiento de Planes y Programas		
1	Conoce los propósitos generales del Plan de Estudios de Educación Secundaria	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
2	Procura conocer los fines del grado que atiende en cada una de las asignaturas	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
3	Revisa los materiales de estudio del alumno, del maestro y los auxiliares didácticos, el avance programático y las guías de estudio.	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
4	Programa adecuadamente las actividades a desarrollar y usa la metodología apropiada a los enfoques de las asignaturas.	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
Conocimiento del grupo		
1	Lleva el registro sistemático de la asistencia y puntualidad de los alumnos.	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
2	Efectúa evaluación inicial para conocer aspectos generales y particulares del grupo	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
3	Muestra interés por aquellos escolares que no responden a los propósitos de aprendizaje	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
4	Mantiene el interés en el desarrollo de las actividades del grupo.	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
Relaciones interpersonales con el personal y padres de familia		
1	Hay un ambiente de cordialidad buenas relaciones entre el personal de la institución	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
2	Mantiene relaciones satisfactorias con sus compañeros de trabajo.	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
3	Establece una comunicación permanente con los padres de familia.	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
4	Busca los espacios de diálogo con aquellos padres de alumnos que muestran dificultad de aprendizaje o indisciplina.	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5

Planeación		
1	Define con claridad el temario y estrategias de la materias que imparte	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
2	Define el inicio del curso y de cada periodo la forma de evaluar el aprendizaje de los alumnos	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
3	Evalúa y retroalimenta periódicamente el proceso académico	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
4	Tiene bien definidos los propósitos de la asignatura que atiende	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5

F. Instrumento para la evaluación de la cultura laboral de la institución.

Fecha de elaboración: _____

Puesto: _____

Tipo de nombramiento: Base ( ) Interino limitado ( ) Interino ilimitado ( )

Para responder las preguntas que se presentan a continuación, cuenta usted con cinco opciones representadas por los números 1, 2, 3, 4 y 5; después de reflexionar acerca del desempeño profesional del personal directivo de la institución, asígnele, de acuerdo a su criterio y percepción, una valoración a cada cuestión.

Opción	Criterio	Descripción
1	Nunca	La conducta jamás se presenta.
2	Casi nunca	La conducta se presenta sólo rara vez.
3	A veces	La conducta se presenta de manera irregular, a veces si, otras veces no.
4	Casi siempre	La conducta se presenta de manera irregular, constante.
5	Siempre	Es la manifestación de la conducta que se describe de una manera constante.

Cultura laboral		
1	Hay un ambiente de cordialidad entre los miembros de la escuela.	
2	Considera que su institución está orientada a la satisfacción de las necesidades de sus estudiantes	
3	Los directivos de la institución protegen y representan al personal	

4	Los directivos exigen total lealtad sin dar explicación alguna	
Liderazgo		
1	Procura integrar a su equipo de trabajo	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
2	Demuestra capacidad de conducir al personal hacia el logro de los objetivos y metas propuestos	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
3	Muestra capacidad para organizar a su equipo de trabajo	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
4	Las decisiones del equipo se toman basándose en el acuerdo de todos los miembros de la escuela	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
Gestión escolar		
1	Las políticas y normas de su institución facilitan el dar un servicio de calidad a los estudiantes	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
2	Recibe el siguiente apoyo (provisión de recursos, asistencia técnica, capacitación) por parte de su director	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
3	El personal directivo de la escuela proporciona oportunidades para que el personal pueda involucrarse en actividades escolares significativas	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
4	Existe en el plantel un equilibrio entre las necesidades individuales de sus miembros y las necesidades de la escuela como institución	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
Trabajo colegiado		
1	Se observa cohesión y colaboración del personal de la escuela en la planeación y desarrollo de las actividades	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
2	En las reuniones de colegiado, se permite la participación de todos los miembros de la escuela	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
3	Los propósitos de la escuela son establecidos con la participación de todos sus integrantes	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
4	Evalúa conjuntamente, el personal de la escuela y el personal directivo, los logros y fracasos	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5

Clima laboral		
1	El cuerpo directivo propicia condiciones físicas para facilitar y coadyuvar el trabajo académico	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
2	Se dan facilidades para que los miembros de la escuela aporten sus ideas e iniciativas	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
3	Se esfuerza el personal del plantel en mejorar las relaciones entre ellos	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
4	El personal directivo apoya el logro de las expectativas de desarrollo personal, de desempeño profesional y de los propósitos institucionales	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5

G. Instrumento para el diagnóstico de los recursos materiales y financieros de la escuela

Este cuestionario tiene como propósito detectar la existencia o no de espacios educativos, de recursos materiales y tecnológicos, de servicios básicos y del manejo y administración de los recursos financieros con los que cuenta la institución; así como verificar si la cantidad y calidad son lo adecuado para brindar un buen servicio educativo.

Para responder las preguntas que se presentan a continuación, se cuenta con cinco opciones representadas por los números 1, 2, 3, 4 y 5; después de reflexionar cada una de las cuestiones, se le asignará una valoración a cada una, de acuerdo a los siguientes criterios

Opción	Criterio	Descripción
1	No Existe	Esta puntuación significa que, el aspecto al que se hace referencia *no existe.*
2	Deficiente	Esta puntuación significa que, aunque existe aquello a lo que se hace alusión, no cuenta con las condiciones mínimo deseables para coadyuvar el trabajo docente.
3	Regular	Esta puntuación significa que, aunque existe aquello a lo que se hace alusión, este espacio, recurso o condición, está en condiciones moderadas de uso.
4	Bien	Esta puntuación significa que, además de existir aquello a lo que se hace alusión, este espacio, recurso o condición, está en buen estado.
5	Muy bien	Esta puntuación significa que, además de existir aquello a lo que se hace alusión, este espacio, recurso o condición, se encuentra en muy buenas condiciones de uso.

Espacios educativos.- Refiere si la capacidad instalada de los inmuebles es suficiente, en cantidad y calidad, para el número de alumnos y de personal con los que cuenta la institución.		
1	Salones de clase	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
2	Oficinas administrativas	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5

3	Biblioteca	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
4	Centro de cómputo	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
5	Laboratorios	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
6	Talleres (Taquimecanografía, computación y carpintería)	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
7	Bodegas	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
8	Talleres para educación artística (Danza y música)	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
9	Sanitarios	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
10	Áreas deportivas (canchas)	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
11	Mobiliario	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
12	Áreas verdes	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
Servicios básicos.- La capacidad instalada de los inmuebles es suficiente, en cantidad y calidad, para el número de alumnos y de personal con los que cuenta la institución.		
1	Agua potable	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
2	Energía eléctrica	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
3	Teléfono	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
4	Cooperativa escolar	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
5	Ventilación de los espacios educativos	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5

6	Limpieza (aseo general de los espacios educativos)	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
7	Medios tecnológicos como recursos didácticos (computadoras, impresoras, proyector de acetatos, televisión, video casetera, equipo de sonido)	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
8	Acervo bibliográfico (libros de texto y obras de consulta)	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
9	Revistas y periódicos	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
10	Videos, discos compactos, cintas de audio.	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
Administración de recursos financieros.- Se trata de señalar si los procedimientos de utilización de los recursos financieros se hacen en apego a las normas establecidas para ello, y si la cantidad y calidad de su administración fortalecen la función sustantiva de la institución.		
1	Se observa en tiempo y forma, de las normas de reporte de los recursos financieros con los que cuenta la escuela.	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
2	Los recursos financieros con los que cuenta la institución, son en cantidad y calidad, suficientes para atender las necesidades de consumibles y mantenimiento del equipo y de las instalaciones.	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
3	Elaboración de presupuestos para la adquisición de bienes y servicios	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
4	Elaboración y actualización del inventario de los recursos materiales	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
5	La autorización de gastos que excedan el monto de lo permitido mensualmente, por parte de las instancias centrales	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
6	La captación de recursos económicos por otros medios (festivales, quermeses, rifas, cooperaciones)	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5
7	El balance general, en promedio mensual del último trimestre, en relación al inmediato anterior, se considera.	□ □ □ □ □ 1 2 3 4 5

H. Carta de consentimiento

Villa Bernal, Ezequiel Montes; Qro. Enero 30 de 2004.

C. Mtro. Raúl Villordo González
Inspector de la Xa. Zona Escolar
de Escuelas Secundarias Generales
P r e s e n t e .

Estimado Maestro Raúl.

Una de las principales preocupaciones que compartimos es la detección de las condiciones imperantes de la Escuela Secundaria General “Villa Bernal”, para que a partir de ello, el cuerpo directivo cuente con elementos suficientes y necesarios para la elaboración e implementación del Proyecto Estratégico de Transformación Escolar, en pos de crear una cultura de calidad para la atención y fortalecimiento de las necesidades básicas de aprendizaje de los alumnos.

Como Usted sabe, soy alumno del programa de Maestría en Administración de Instituciones Educativas de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey; curso actualmente la materia denominada *Proyecto I,* que tiene como propósito entre otros, elaborar un Proyecto de implementación, en cuyo caso se llama “*El Diagnóstico Organizacional de la Escuela Secundaria General "Villa Bernal"; condición indispensable para mejorar la calidad educativa”*. Este estudio está siendo realizado por mí como parte de un proyecto para la materia antes referida, cuya titular es la Maestra Yolanda Ramírez Magallanes.

Por lo antes expuesto, quiero solicitar su autorización para la aplicación del Proyecto en la Escuela Secundaria General “Villa Bernal”, de la cual es Usted Inspector General; este trabajo está siendo asesorado por la Maestra Martha Silvia Garza Banda

El Proyecto de Diagnóstico Organizacional, tiene como objetivo general: conocer el estado actual de la institución; sus características y condiciones internas, en aspectos tales como actividades administrativas, operativas, académicas, financieras y de ambiente laboral, como una condición necesaria para mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece.

Por último le comento que los avances y resultados de este Proyecto estarán a su disposición en el momento que lo considere necesario; si tiene alguna pregunta al respecto, estoy en la mejor disposición de ofrecer la aclaración pertinente, y si Usted da su autorización para realizar este estudio, tenga la seguridad de que no se afectará el trabajo académico-administrativo propio de la institución.

Por su atención, comprensión y apoyo, le anticipo mi agradecimiento.

A T E N T A M E N T E

Agustín Trejo Martínez
Responsable del Proyecto

_____
Firma

S E A U T O R I Z A

Mtro. Raúl Villordo González
Inspector de la Xa. Zona Escolar

_____
Firma

I. Carta de liberación

Villa Bernal, Ezequiel Montes; Qro., Noviembre 3 de 2004.

C. Mtro. Moisés Torres Herrera
Director de la Maestría en
Administración de Instituciones Educativas
de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico
de Estudios Superiores de Monterrey
P r e s e n t e .

Estimado Maestro Moisés:

Una de las funciones principales de la Inspección de Escuelas Secundarias Generales, consiste en la capacitación constante, que cuente con un programa definido, realizando un seguimiento y evaluación acerca del logro de las metas propuestas en el marco de los programas académicos; de igual forma, me corresponde orientar y asesorar al cuerpo directivo de la zona para contribuir a mejorar la calidad de la educación.

En este contexto, recibí con agrado el hecho de que el Lic. Agustín Trejo Martínez, Director de la Escuela Secundaria General "Villa Bernal", en calidad de alumno del programa de Maestría en Administración de Instituciones Educativas de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, haya presentado el Proyecto denominado "*El Diagnóstico Organizacional de la Escuela Secundaria General "Villa Bernal"; condición indispensable para mejorar la calidad educativa"*.

Por lo antes expuesto, quiero hacer de su conocimiento que previa autorización, el Proyecto "*El Diagnóstico Organizacional de la Escuela Secundaria General "Villa Bernal"; condición indispensable para mejorar la calidad educativa",* fue implementado en la Institución, durante el ciclo escolar 2003-2004.

Además, quiero comentarle que El Proyecto de Diagnóstico Organizacional, efectivamente permitió conocer el estado actual de la institución en sus características generales y que además, sirvió como un referente importante para la Elaboración del *Proyecto Estratégico de Transformación Escolar* (PETE), a partir del cual, la Escuela Secundaria fue incorporada al Programa Escuelas de Calidad, promovido por el Gobierno Federal a través de la Coordinación Estatal del PEC.

Por último le comento que los trabajos realizados en el marco de la implementación del Proyecto no afectaron el proceso de las actividades propias de la escuela; por el contrario, fueron la guía para el desarrollo Institucional, ya que a partir este trabajo y del ejercicio de un liderazgo Directivo, la escuela se vio favorecida con la autorización de proyectos como la Reforma Integral de Educación Secundaria, el Proyecto e-México, el incremento de su estructura y por supuesto, su denominación como Escuela de Calidad.

Por su atención al presente, le anticipo mi agradecimiento y quedo de Usted.

A T E N T A M E N T E

Mtro. Raúl Villordo González
Inspector de la Xa. Zona Escolar

_____
Firma