

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY

UNIVERSIDAD VIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

El trabajo colegiado en torno al Proyecto Escolar
en una escuela secundaria pública desde la percepción
de los actores educativos

TESIS PRESENTADA
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO
DE MAESTRO EN EDUCACIÓN

AUTOR: José Guillermo Valdez Hernández
ASESORA: Mtra. Melba Julia Rivera Rápalo

Saltillo, Coahuila

Junio de 2006

El trabajo colegiado en torno al Proyecto Escolar
en una escuela secundaria pública desde la percepción
de los actores educativos

Tesis presentada

por

José Guillermo Valdez Hernández

ante la Universidad Virtual del

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

como requisito parcial para optar

por el título de

MAESTRO EN EDUCACIÓN

Junio de 2006

El trabajo colegiado en torno al Proyecto Escolar
en una escuela secundaria pública desde la percepción
de los actores educativos

por

José Guillermo Valdez Hernández

Aprobado por los sinodales:

Melba Julia Rivera Rápalo

Yolanda Ramírez Magallanes

Martha Silvia Garza Banda

5 de julio de 2006

Dedicatoria

A

Dios por darme la vida

Mi padre José (+), y a mi madre Enriqueta,

A mis tres grandes amores
Mely, Emmanuel y Josué

A mis hermanas Carmen, Rosy, Queta, Susy y Ale

EL TRABAJO COLEGIADO EN TORNO AL PROYECTO ESCOLAR EN UNA ESCUELA SECUNDARIA PÚBLICA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES EDUCATIVOS

Resumen

Esta investigación, realizada en la Escuela Secundaria Técnica del Estado “Margarita Maza de Juárez” en la ciudad de Saltillo, Coahuila, México, está dirigida a indagar en que medida los directivos y docentes de una escuela secundaria técnica pública se benefician en su práctica educativa al planear el diseño, ejecución y evaluación de su Proyecto Escolar de manera colegiada.

El objetivo general del presente estudio es describir de qué manera se genera el trabajo directivo y docente en cuanto al diseño, ejecución y evaluación del PE en su comunidad educativa.

Se recurrió a un enfoque metodológico cuantitativo-cualitativo. En lo cualitativo se intenta preponderar la participación de los sujetos que forman parte del objeto de la investigación; y en lo cuantitativo se privilegia la comprobación del supuesto y la validez de las verdades está sujeta al grado de significancia estadística. Pero en el caso de su aplicación en educación, estos paradigmas se complementan; no se excluyen. Los resultados que se obtuvieron representan las percepciones de parte de los docentes, directivos, alumnos y padres de familia en cuanto al problema planteado, y se plasman con gráficas e interpretación de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados.

Índice de contenidos

Dedicatoria	i
Resumen	ii
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Introducción	1
Antecedentes	2
1.1 Contexto	8
1.2 Definición del problema	10
1.3 Preguntas de investigación	11
1.4.1 Objetivos específicos	12
1.5 Justificación.....	12
1.6 Beneficios esperados	15
1.7 Delimitación y limitaciones de la investigación.....	15
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
2.1 Marco teórico	17
2.1.1 La planeación social	18
2.1.2 La planeación educativa	19
2.1.3 El proyecto escolar	23
2.1.4 El modelo de calidad de Malcolm Baldrige	28
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	32
3.1 Diseño de la investigación.....	33
3.1.1 Enfoque metodológico	34
3.2 Método de recolección de datos	36
3.2.1 Recolección de Datos	36
3.2.2 Técnicas.....	37
3.2.3 Procedimiento	38
3.3 Universo	39
3.3.1 Población y muestra	39
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
4.1 Interpretación del cuestionario a directivos y docentes.....	45
4.2 Interpretación del cuestionario aplicado a los alumnos.....	54
4.3 Interpretación del Cuestionario Aplicado a Padres de Familia	57
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
Referencias	65
Anexos	67
Curriculum Vitae	74

Índice de tablas

2.1.3	Tabla 1	Fase de ejecución del PE.....	27
4.1.1	Tabla 2	Concentrado de aspectos que se miden en el Proyecto Escolar.....	46
4.1.2	Tabla 3	Resultados del cuestionario aplicado a directivos y docentes.....	47
4.1.3	Tabla 4	Resultados del cuestionario aplicado a los alumnos.....	54
4.1.4	Tabla 5	Resultados del cuestionario aplicado a padres de familia.....	58

Índice de figuras

2.2.4

Figura 1 Perspectiva del sistema del modelo Malcolm Baldrige40

4.2

Figura 2 Diseño del Proyecto Escolar.....48

Figura 3 Participación activa de actores educativos.....48

Figura 4 Elaboración de un buen diagnóstico..... 49

Figura 5 Elaboración de una propuesta para la acción.....49

Figura 6 Ejecución del proyecto. Condiciones básicas.....50

Figura 7 Logros visión compartida.....50

Figura 8 Mejoras en las prácticas de la escuela y del aula.....51

Figura 9 Clima favorable de trabajo.....51

Figura 10 Conocimiento de la escuela.....52

Figura 11 Optimización de los recursos.....52

Figura 12 Mayor y mejor participación.....53

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Introducción

El presente trabajo está organizado en cinco capítulos. En el primero se aborda el planteamiento del problema, partiendo de que la escuela secundaria es un espacio formativo en donde profesores, directivos y alumnos comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje, y es además considerada como una unidad básica del sistema educativo y como tal, debe de tener un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa, además se establece cual es el objetivo de este estudio. Se presentan los antecedentes del problema. Se explica cual es el contexto en dónde ocurre la investigación, se define el problema, se establecen las preguntas de investigación, se plantea el objetivo general y los específicos, así como la justificación; además se hace mención de los beneficios esperados y finalmente las delimitaciones y limitaciones del problema.

En el capítulo dos, dentro del marco teórico, se abordan los modelos, teorías y conceptos pertinentes al problema de investigación, tales como la planeación social, la planeación educativa, el proyecto escolar, y el modelo de calidad de Malcolm Baldrige como alternativa de planeación educativa.

A continuación, en el capítulo tres se describe la metodología del diseño de investigación, se aborda el enfoque metodológico sobre el cuál se hace énfasis en la recolección de datos, las técnicas empleadas, el procedimiento que se siguió, el universo considerado, así como la población y muestra.

En el capítulo cuatro, se realiza un análisis de resultados en donde se presentan en forma objetiva los datos encontrados en la investigación mediante concentrados, gráficos, tablas y texto a manera de interpretación considerando las respuestas que se obtuvieron de los instrumentos.

En el quinto y último capítulo se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones respecto al tema de investigación, y, finalmente, se presenta la bibliografía consultada, los anexos, y el Currículum Vitae del autor.

Antecedentes

Desde las primeras décadas de México como país independiente y hasta 1925, los estudios secundarios en nuestro país formaron parte de las escuelas preparatorias, de las escuelas para maestros, institutos, liceos o colegios y su orientación principal respondía a los fines de esas instituciones, es decir, preparar a los jóvenes para adquirir una profesión. A partir de 1925 la educación secundaria se organiza como un nivel educativo más en nuestro país y, desde esa fecha hasta la actualidad, ha tenido un auge sin precedente y constituye parte importante de la educación básica (Krause, 1981).

Antes de su nacimiento como nivel específico, y aún en los primeros años de existencia, se generaron fuertes discusiones; por ejemplo, si el control de la secundaria debería estar en manos de la Secretaría de Educación Pública o depender de la Universidad Nacional, y fue difícil, en los primeros momentos, atenderla sin vincularla a la preparatoria (Santos, 1998).

Es obvio imaginarse que el nacimiento de las escuelas secundarias estuvo condicionado por las dinámicas que se vivían en aquella época, así como por el desarrollo educativo diferenciado que se presentaba en cada región del país. Las polémicas influyeron

en la definición de su sentido y orientación, y, al mismo tiempo, sentaron las bases para su organización y para el surgimiento de las diversas modalidades que hoy la caracterizan.

La secundaria empezó a considerarse parte de la educación básica mexicana en el Programa de Modernización Educativa de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), cuándo adquirió carácter legal en 1993, al modificarse el artículo tercero constitucional con el objetivo de que integrara, junto a la primaria, un ciclo de educación básica obligatoria de nueve grados, es decir, tres años después de los seis de primaria. Con ello, aunque seguía conservando su denominación de «educación secundaria», se separaba de facto de la educación media a la que pertenecía hasta ese momento (Sandoval, 2001).

En este contexto, desde la Secretaría de Educación Pública se tomaron una serie de medidas tendientes a darle rumbo a la secundaria en su nuevo marco, el de educación básica. Sin embargo, la concreción de tal política se enfrentó a una cultura escolar que apuntaba a la diferenciación más que a la unificación con la primaria, tanto en prácticas como en concepciones educativas (SEP, 2001).

Para la consolidación de este ciclo de nueve grados, además de la legislación, la SEP impulsó un trabajo tendiente a dar consistencia académica a tal objetivo. Como un primer paso, se reformaron el plan y los programas de estudio con un enfoque que priorizaba el desarrollo de habilidades básicas y actitudes, y que buscaba la articulación entre el nivel primario y el secundario al sustituir las áreas de estudio por asignaturas. En el plan y los programas se propuso un nuevo enfoque para trabajar en todas las materias, que se resume en recuperar el saber de los alumnos como punto de partida y propiciar su participación en la construcción del conocimiento.

De los esfuerzos institucionales para la reforma de la secundaria destacan algunos aspectos interesantes y novedosos: como el reconocimiento de que este nivel ha sido muy

descuidado por la planeación educativa, por lo que en esta nueva etapa se requiere desarrollar acciones integrales que permitan subsanar los problemas derivados de los años de abandono educativo (Arce, 1995).

Sin embargo, la necesidad de implementar una reforma en un nivel educativo tan complejo, y en buena parte desconocido, ha propiciado a que se favorezcan las acciones inmediatas que corresponden al cómo operar sobre planteamientos de fondo que permitan delinear y compartir con los sujetos involucrados directamente el tipo de escuela que se quiere y para qué fines sociales.

También, y de manera relevante Arredondo (2001) indica que aparece en las propuestas oficiales el desconocimiento de la especificidad de la secundaria, que permitiría cuestionarse cómo responden a las nuevas exigencias programáticas sujetos especializados en una materia de conocimiento que la han impartido durante mucho tiempo, y que por lo mismo tienen prioridades para la selección de los contenidos de su programa; o qué tipo de actualización y capacitación necesitan los profesores del nivel de secundaria que obviamente es diferente a los de primaria, y no solamente por su formación profesional sino también por sus expectativas profesionales y condiciones laborales.

Con el argumento oficial del agotamiento de un esquema de organización del sistema educativo trazado desde 70 años atrás por el Estado mexicano posrevolucionario, se propuso una reorganización total de la educación básica, mediante la consolidación del federalismo educativo. Estas políticas iniciaron en la administración 1982-1988, en el período del presidente Miguel de la Madrid Hurtado y fueron generalizadas en el sexenio siguiente con Carlos Salinas de Gortari y continuadas con mayor profundidad entre 1994 y el 2000 con Ernesto Zedillo Ponce de León (Krasuse, 1981).

Los cambios en la política educativa para los niveles básicos y a la formación de los docentes, se plasmó en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica de 1992 en donde se planteó la intención del ejecutivo federal de concertar el sector educativo con el resto de las políticas públicas dirigidas al llamado cambio estructural.

El término "modernización", como lo señala Arce (1995) es uno de los ejes centrales del texto del Acuerdo pero nunca es definido, en cambio se le vincula con una Reforma del Estado, concepto muy ligado en la ideología del liberalismo social, ambos términos también sin definir.

De esta manera, y como un aspecto inicial de la modernización educativa, se decidió la transferencia de las atribuciones operativas a los gobiernos de los estados, reservándose la federación las atribuciones de carácter técnico normativo mediante la elaboración de los planes y programas de estudio.

El punto central es la desconcentración administrativa hasta el nivel municipal, con la propuesta de integración de los consejos municipales de educación, y la participación social mediante la intervención activa de los padres de familia y las autoridades locales (SEP, 2001).

El objetivo es vincular de manera más estrecha el sistema educativo con la sociedad y propiciar una comunicación más directa y fluida entre alumno, maestro, escuela y comunidad. El otro aspecto es que las instancias de gobierno estatal y municipal, así como los padres de familia, paulatinamente se responsabilicen del financiamiento de la educación.

La modernización educativa ha sido la idea que articula la organización de los planes y programas de estudios de educación básica destacando la calidad educativa, como categoría orientadora de los cambios inducidos en el sistema educativo mexicano. Al hacer

operativo el Acuerdo se generó, entre otras acciones gubernamentales, el diseño de los materiales educativos destinados a instrumentar los nuevos currículos de educación básica y de formación de los docentes, en los que se implantaron innovaciones disciplinarias y metodológicas entre las más importantes son la introducción de la óptica de que cada escuela pudiera generar de manera colegiada su propio proyecto escolar con base en sus necesidades, objetivos, metas, recursos, y entorno social (ILCE, 2006).

En ese sentido, el capítulo once del artículo 48 de la Ley General de Educación establece que es necesario realizar la planeación y la programación globales del sistema educativo nacional, evaluar a éste y fijar los lineamientos generales que las autoridades educativas locales deban realizar (Diario Oficial del Estado, 1996).

Dentro del marco de la Ley Estatal de Educación, el artículo 70 señala que los consejos técnicos de educación presentarán su programa de trabajo a la Secretaría de Educación Pública del Estado al inicio de cada ciclo escolar, mientras que el artículo 71 precisa que los consejos técnicos de educación podrán vincular sus tareas con las de los consejos escolares de participación social y asimismo, convocar a los padres de familia y a la sociedad para la ejecución de las mismas (Diario Oficial del Estado, 1996).

Como consecuencia, el PE forma parte de la política nacional de reforma de la gestión educativa que se inició en 1992 con la puesta en marcha del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa, y que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo como son: el estrecho margen de la comunidad educativa en la toma de decisiones, el desarrollo insuficiente de una cultura de planeación y evaluación de la escuela, el limitado ejercicio de liderazgo directivo y la estrecha comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa; además, propone una nueva gestión horizontal,

propiciando la capacidad organizativa de cada centro educativo, ya que de esta capacidad depende el buen funcionamiento de cada escuela.

En el año de 1998 la mayoría de las escuelas públicas de educación básica en el Estado de Coahuila, comenzaron a trabajar bajo el esquema del PE, adoptándolo como un instrumento de planeación educativa para articular las acciones de todos los integrantes de la comunidad educativa con el fin de lograr los propósitos educativos.

A partir de ese año, se han llevado a cabo diversas acciones de parte de la Secretaría de Educación y Cultura del Estado para apoyar a las instituciones de educación básica en la entidad a que directivos, docentes, alumnos y padres de familia se involucren en su diseño y ejecución para que se logren los objetivos educativos planeados de manera colaborativa, y también coadyuvan a que todas las acciones que emprenda la institución estén encaminadas a fortalecer la práctica educativa centrada en el alumno.

El PE requiere la participación directa de docentes, directores y profesores así como de los equipos administrativos, operativos y técnicos de las áreas administrativas al servicio de la escuela –área central, coordinaciones regionales e inspecciones escolares-, por lo que orienta también su transformación a una mejora continua.

La supervivencia y la mejora de calidad de vida son necesidades primordiales de todo ser humano y la educación es el vínculo de acceso a la vida en sociedad, por lo que puede pensarse en la práctica docente como un proceso social bien planeado y sustentado en su momento histórico, y a la vez producto de la historia y como tal, debe de responder a las necesidades de la sociedad (Valdez, 2005).

Ante tal escenario, es muy natural que la sociedad cuestione la funcionalidad de las escuelas en cuanto a sus tareas sustantivas, pero sobre todo a su rol dentro de una aldea globalizada cada vez más influyente en todos los rincones del mundo.

Consecuentemente, surgen una serie de interrogantes como: ¿Es posible la transformación socio cultural de la escuela? ¿Qué contenidos, actitudes, habilidades, y competencias necesitan los docentes incorporar en su práctica docente como un constante rediseño?, ¿Es competencia de todos los actores de la comunidad educativa diseñar, ejecutar, y evaluar el proyecto escolar?, ¿Es pertinente incorporar otros modelos de planeación educativa para elevar la calidad de la oferta educativa en la escuela secundaria?

La escuela se debe constituir como un espacio donde profesores, directivos y alumnos comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje, y es además considerada como una unidad básica del sistema educativo y como tal, debe de tener un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa (Fuentes, 1996).

1.1 Contexto

El presente estudio se llevó a cabo en la Escuela Secundaria Técnica del Estado “Margarita Maza de Juárez” en la ciudad de Saltillo, Coahuila, la cual ostenta reconocimiento oficial de parte de la Secretaría de Educación Pública y Cultura del Estado de Coahuila con clave 05ESTB0001.

El mismo edificio ha albergado a esta institución desde su fundación en el año 1946, el cual se encuentra ubicado en el Boulevard Venustiano Carranza esquina con la Calle Chihuahua en la Colonia República en la Ciudad de Saltillo, Coahuila.

El centro escolar cuenta con un director, una subdirectora, siete prefectos, una coordinadora psicopedagógica, cuarenta y ocho docentes frente a grupo, seis secretarías que se hacen cargo de las labores administrativas; además, hay cinco intendentes y dos veladores.

La escuela cuenta con dieciocho grupos, seis de cada grado con una población de 800 alumnos de los cuales 365 son hombres y 435 mujeres cuyas edades van desde los 12 hasta los 15 años.

Se le considera como secundaria técnica debido a que ofrece talleres de dibujo tecnológico, cocina, corte y confección, mecanografía, estética personal, electricidad, y computación, los cuales coadyuvan al desarrollo de competencias procedimentales.

El nivel socioeconómico de la población estudiantil es medio-bajo en términos generales; uno de los indicadores es que la gran mayoría de los alumnos se traslada a la escuela en autobús, microbús y en muchos casos caminando. Todo el alumnado porta de manera obligatoria uniforme diario, deportivo y de gala dependiendo del día.

El Estado les proporciona los libros de texto de forma gratuita a manera de préstamo con el compromiso de devolverlos en buenas condiciones al finalizar el año escolar. En términos generales, se observa que en la institución prevalece orden, respeto y disciplina de parte del alumnado. Las clases inician a las 7 a.m. y terminan a las 14:30 de lunes a viernes.

El edificio tiene veinticinco aulas, las cuales tienen pintarrón, escritorio y silla para el profesor, así como mesa bancos (varía el número según el tamaño del aula), entre cuarenta y cincuenta. En algunas aulas hay televisión y video casetera, hay dos aulas tecnológicas con treinta computadoras cada una conectada en red con acceso a Internet.

Su misión institucional está enmarcada en promover y reforzar las competencias básicas conceptuales, procedimentales y actitudinales para adquirir la cultura común que propone la ciudadanía; tales como: trabajo en equipo, vivir juntos, resolución de problemas, adaptabilidad, aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para

participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores (SEP, 2001).

A través de la misma misión, la institución busca el fortalecimiento permanente y sistemático de una educación centrada en el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para aprender y continuar aprendiendo a lo largo de toda la vida, así como el logro de los propósitos educativos.

1.2 Definición del problema

Después de casi diez años de que se empezó a trabajar con el PE en las escuelas secundarias del estado de Coahuila, se ha podido percibir que en algunas instituciones públicas de educación básica y, específicamente, del nivel de secundaria, las metas que se trazaron en ese entonces no se han alcanzado.

Por ejemplo, en los resultados que El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación publicó en su página de Internet (INEE, 2005), se observa que la evaluación que se hizo de las escuelas secundarias privadas, generales y técnicas, tanto en lectura como en matemáticas, el Estado de Coahuila aparece debajo de la media nacional, y llama la atención que ocupa el penúltimo lugar en los resultados en lo que respecta al aprovechamiento de alumnos de tercer grado de escuelas secundarias técnicas.

Esta es una de las razones por las que se seleccionó la escuela pública Secundaria Técnica del Estado “Margarita Maza de Juárez” para llevar a cabo este estudio, y detectar qué tipos de condiciones son las que prevalecen en este momento en la institución para favorecer la operatividad del PE, considerando que es la escuela secundaria técnica estatal con más antigüedad en Saltillo.

La intención es establecer un acercamiento a esta institución e intentar obtener un diagnóstico que permita identificar las condiciones que prevalecen y que favorecen la interacción entre directivos y docentes con base al trabajo colegiado en torno al PE.

El PE es una estrategia de participación social que tiene como finalidad mejorar la capacidad de gestión de la escuela y propiciar el cambio educativo desde la escuela misma, (Schmelkes, 1996). Es decir, parte de un ejercicio colectivo de diagnóstico sobre los problemas principales de la escuela y sus causas, como referencia para que la comunidad escolar establezca los propósitos, estrategias, acciones, compromisos y decisiones, para actuar colectivamente.

Uno de los objetivos del PE es fortalecer los vínculos sociales, académicos, y afectivos entre los docentes en una comunidad educativa. Es decir, que el trabajo colegiado propicie una cultura de trabajo en que las decisiones respecto al futuro del centro escolar sea competencia de todos los agentes educativos, y que la comunicación fluya de manera efectiva entre ellos.

En ese sentido el problema a investigar en este trabajo está dirigido a indagar en que medida los directivos y docentes de una escuela secundaria técnica pública se benefician en su práctica educativa al planear el diseño, ejecución y evaluación de su Proyecto Escolar de manera colegiada.

1.3 Preguntas de investigación

Se han planteado las siguientes preguntas con el fin de darle dirección a la presente investigación:

- ¿De qué manera el diseño y ejecución del PE han beneficiado al colectivo docente de la Escuela Secundaria del Estado Margarita Maza de Juárez?

- ¿Cuáles son las condiciones necesarias actuales para favorecer el fortalecimiento del PE de la escuela secundaria del Estado “Margarita Maza de Juárez”?
- De ser necesario y conveniente, ¿qué recomendaciones serían las más adecuadas y pertinentes para el rediseño del PE con la intención de eficientar los servicios educativos de la Escuela Secundaria del Estado “Margarita Maza de Juárez en la Ciudad de Saltillo, Coahuila?

1.4 Objetivo general

El objetivo general del presente estudio es describir de qué manera se genera el trabajo directivo y docente en cuanto al diseño, ejecución y evaluación del PE en su comunidad educativa.

1.4.1 Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se desprenden son:

- Indagar en qué medida los directivos y docentes participan en el diseño del PE y en su revisión permanente.
- Determinar en qué medida los directivos y docentes se involucran en la ejecución del PE.
- Investigar en qué medida los directivos y docentes colaboran en la evaluación y rediseño del PE.

1.5 Justificación

La escuela secundaria representa un espacio educativo de gran trascendencia en formación y transformación del ser humano. En estos tres años que pasa el adolescente en la escuela marca, de manera significativa, su desarrollo social, intelectual, afectivo y

cognitivo. Es por ello que es de suma importancia que todas las acciones que se intenten llevar a cabo, ya sean curriculares o extra curriculares, deben estar perfectamente bien planeadas, sustentadas y programadas en un proyecto que involucre de manera sustantiva y dinámica a todos los agentes inmersos en el proceso educativo de esta comunidad escolar.

Cuando la tarea de enseñar y educar se asume responsablemente, es decir, cuando el docente sabe que de su trabajo depende en gran medida que sus alumnos logren los propósitos educativos de la materia que imparte; cuando se interesa por ellos como personas y se propone "sacarlos adelante", es evidente que la práctica educativa se convierte en una tarea muy compleja.

Ante esto, la variedad de situaciones, de problemas y de preguntas, la formación inicial de los maestros, aun cuando hubiera sido de buena calidad, resulta insuficiente; el cúmulo de desafíos del trabajo en el aula hace necesaria la constante comunicación y colaboración entre los profesores. Pero además, si la escuela ha fijado metas comunes que todos los alumnos deben alcanzar como el perfil de egreso o ha establecido acuerdos sobre la forma de funcionamiento de la escuela, entonces el trabajo colegiado resulta imprescindible, y es en este momento que se torna necesario intercambiar experiencias, establecer prioridades del trabajo docente, acordar algunas estrategias comunes, y dar seguimiento a las tareas planificadas.

Una buena planeación institucional permite que una escuela pueda lograr lo establecido en su misión y que el trabajo entre el área administrativa y la académica más que una labor normativa y rutinaria, se convierta en una labor que refleje un ambiente socializador y formador en beneficio del alumno.

Es muy importante establecer metas y objetivos claros, identificar recursos humanos, financieros y físicos; proponer acciones conjuntas de desarrollo y fortalecimiento institucional en las áreas académicas y administrativas.

Un centro educativo que trabaja sin una planeación adecuada, simplemente es una institución sin rumbo, y sus tareas sustantivas se verán perdidas en un marasmo de papeleo burocrático que no le permiten crecer. Es, entonces, necesario que la práctica educativa tenga un proceso de planeación de parte de directivos, docentes, administrativos, alumnos y padres de familia, ya que todos son parte importante de la comunidad educativa.

Después de casi diez años que se iniciaron los trabajos del PE en las instituciones de educación básica en el Estado de Coahuila, es pertinente hacer un alto en el camino y tratar de evaluar y valorarlo en la comunidad educativa de la Escuela Secundaria Técnica del Estado “Margarita Maza de Juárez”.

Es conveniente señalar la relevancia de este tema, ya que se advierte que el desarrollo de la educación secundaria se posibilita por las condiciones generadas en metas y objetivos creados en una buena planeación institucional, pero éstas son cambiantes; asimismo, la sociedad también cambia y exige nuevos parámetros de calidad educativa.

En ese sentido, el trabajo escolar bien concebido y sustentado en la participación activa y decidida de todos los agentes involucrados en la práctica educativa se torna muy necesario, y una opción muy viable para llevar a cabo esta forma de trabajo colegiada, es el mismo PE.

Esto implica que si los docentes orientan su práctica docente con base en el PE, lo más probable es que adquieran una cultura de trabajo colaborativa para eficientar sus actividades educativas.

1.6 Beneficios esperados

Con esta investigación se espera encontrar y aportar información pertinente a la misma institución a manera de retroalimentación para que ésta se traduzca en la aplicación permanente y sistemática del PE, y que además la comunidad educativa de la Escuela Secundaria Técnica del Estado “Margarita Maza de Juárez” identifique las fortalezas y las áreas de oportunidad de su PE en lo que se refiere a diseño, ejecución y evaluación.

Al trabajar de manera colegiada, trazándose metas comunes y llevando a cabo acciones colegiadas diseñadas en el PE, la institución puede beneficiarse en:

- Fortalecimiento del trabajo colegiado de los docentes en un ambiente colaborativo.
- Actualización y capacitación a los directivos y docentes en la escuela misma.
- Impulso a la creación de comunidades de aprendizaje.
- Atención a alumnos con problemas de aprendizaje.
- Aplicación de innovaciones pedagógicas que mejoren el proceso educativo.
- Trabajo escolar sustentado en el PE y centrado en el alumno.
- Motivación del alumno por aprender y el gusto por enseñar del maestro.
- Uso óptimo de las instalaciones de la escuela.
- Incorporación de los padres de familia en las actividades escolares.

1.7 Delimitación y limitaciones de la investigación

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con una medición única el 10 de febrero 2006 en la escuela Secundaria Técnica “Margarita Maza de Juárez”, ubicada en la región sureste del Estado de Coahuila de Zaragoza, específicamente en la Ciudad de Saltillo, capital del estado, escuela urbana, y oficial de control estatal, en el que se

consideró a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia de la misma institución como sujetos a investigar.

Resultó complicado encuestar a los docentes debido a que la gran mayoría de ellos trabaja por horas, y tienen horarios irregulares. Por lo tanto, se aprovechó esta fecha debido a que había reunión del consejo técnico, en la cual había una asistencia de treinta y cinco docentes de los cuales veinticinco estuvieron dispuestos a contestar el cuestionario (Anexo 1). En esa reunión también se encontraban el director y el subdirector, quienes también contestaron el instrumento.

Ese mismo día se aplicaron los cuestionarios a los alumnos (Anexo 2), y a los padres de familia (Anexo 3), debido a que se estaba llevando a cabo una festividad propia del mes.

Se observó que algunos docentes se mostraron renuentes a contestar el cuestionario aludiendo a que tenían que asistir a un evento cultural promovido por la misma institución, de tal suerte que se tuvo que explicarle sobre los beneficios que este estudio pudiera representar para su escuela.

Debido a las circunstancias que se presentaron en cuanto a disponibilidad del poco tiempo, el presente estudio representa un acercamiento en el cual se recogen primordialmente percepciones y opiniones de parte de los encuestados.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Marco teórico

Hablar de la planeación es hablar de todo un proceso que busca prever diversos eventos futuros en relación con los procesos, especifica fines, objetivos y metas; permite la definición de cursos de acción y, a partir de éstos, determina los recursos y estrategias más apropiadas para lograr su realización.

Para tener un esquema referencial confiable y que permita visualizar el problema de investigación, los objetivos, y las preguntas trazadas en este estudio, en este espacio se aborda la planeación social percibida como un proceso que proporciona información válida y confiable, a partir de la cual se pueden tomar decisiones oportunas respecto a problemas de competencia común. Además, se trata la planeación educativa como un ejercicio que tenga un papel activo y dinámico dentro del contexto social, económico y político de la comunidad educativa.

También, se analiza lo que es el PE, su elaboración, y su ejecución y monitoreo como un instrumento para planear el rumbo de la escuela sustentado en una práctica colegiada en un marco de una cultura de trabajo colaborativo que permita a los docentes diseñar, ejecutar y evaluar el PE de manera permanente, y que a la vez les permita tomar decisiones pertinentes para el logro de los objetivos. Además, se hará un análisis del PE en cuanto a su guía operativa para su elaboración, criterios de aplicación, características fundamentales, y su importancia dentro de la planeación de un centro educativo de educación básica, específicamente en una escuela secundaria técnica pública.

Por último, se hace mención del Modelo Malcolm-Bridge como una propuesta de planeación educativa y que puede subsanar algunas áreas de oportunidad que resulten de la evaluación del PE.

2.1.1 La planeación social

Definir el término de planeación resulta una tarea bastante compleja. Rostov (1990) afirma que la planeación es una de las palabras más ambiguas y engañosas en el vocabulario de nuestro tiempo, ampliamente aplicada a áreas tan diferentes como, por ejemplo, las actividades de beneficio social promovidas por el Estado, la zonificación de una ciudad, los medios para incrementar la productividad económica, etc.

La sola noción de planeación implica la idea de “racionalidad”, la cuál es la capacidad mental y humana de entablar relaciones con nuestros semejantes. Aunque la idea de racionalidad está ligada con acciones y finalidades (medios y fines). Es por ello que la necesidad de la planeación social pudiera tener su origen en los diferentes retos confrontados por la misma mente humana en el dinámico contexto social. Estos, según el mismo Rostov (1990) se pueden expresar en categorías: A). Complejidad: Cuando diferentes unidades o grupos sociales aumentan y se multiplican, surge la necesidad de comprender, relacionar y controlar dicho fenómeno de crecimiento. B). Organización: Una vez que los múltiples elementos de uno o varios subconjuntos sociales son conocidos, surge la necesidad de coordinar su dinámica y, al mismo tiempo, aprovechar sus potencialidades en beneficio de todo el conjunto. C). Cohesión: La complejidad social exige la necesidad de crear mecanismo que hagan posible la organización del conjunto social, para ser mantenido y desarrollado de acuerdo con su propia naturaleza y estar en capacidad de satisfacer el

constante flujo de nuevas necesidades, y D). Propósito: Corresponde a la necesidad axiomática a cualquier grupo social de tener un sentido de dirección y propósito común compartido.

Por otro lado, Arredondo, (2001) señala que a un nivel más pragmático, la planeación es la respuesta a necesidades específicas, tales como la toma de decisiones, solución de problemas, y el pronóstico de tendencias y sucesos.

Desde esa misma perspectiva, la actividad de la planeación social pudiera ser visualizada como un proceso de razonamiento aplicado, encaminado a determinar e implantar políticas sociales orientadas a la producción y distribución de bienes y servicios sociales.

2.1.2 La planeación educativa

Los conceptos que le dan vida a la planeación económica y social se pueden ubicar en el liberalismo clásico del siglo XIX que tiene una ideología anti-planeadora al señalar a un Estado no intervencionista en las iniciativas económicas.

Balmori y Gaona (2006) señalan que la planeación educativa surge también del seno de la ilustración y el liberalismo, pero al proponerse una educación universal y gratuita se encuentra en la esfera de la competencia del estado.

Esta escuela del pensamiento enfatiza lo natural por encima de lo sobrenatural, la ciencia sobre la religión y lo empírico sobre lo filosófico; esta visión llevada a sus últimas consecuencias desemboca en el positivismo de Comte de gran influencia en las instituciones educativas mexicanas del siglo XIX y principios de este.

La planeación educativa en nuestro país a partir de los años cuarenta, se ve privilegiada como una técnica esencial para coadyuvar al desarrollo del país, es entonces que la educación es vista como un instrumento que pretende los recursos humanos que requiere el desarrollo nacional y también para optimizar los recursos de las instituciones de educación superior.

Se pudiera concebir el primer intento de planeación en México durante el plan sexenal elaborado durante la campaña presidencial del General Lázaro Cárdenas, en el cual se plasmaron tanto de ideas Keyneccianas, como las de corte socialista, este plan y otros que lo han sucedido han sido mas que nada idearios políticos (Krause, 1981).

Este es otro de los problemas de la planeación; cuando ésta juega un papel ideológico, que lejos de encontrar el camino hacia el logro de los objetivos educativos, fundamentalmente se quedan en un conjunto de declaraciones y la visión optimista de que a través de la planeación se pueden resolver problemas estructurales como la pobreza o la participación política, esta visión se orienta por lo regular a considerar que los instrumentos, métodos y procedimientos están revestidos de neutralidad ideológica, pero la realidad, se encina a obtener resultados predeterminados, que conservan el estatus que, rechazando la dependencia que existe entre la planeación de la educación y la estructura de clases para convertir a la planeación en un instrumento que produce las condiciones imperantes como lo plantea Díaz (2001).

Los conceptos prevalecientes en la planeación enfatizan el aspecto técnico de la misma, esto aunado a lo poco difundido de la metodología, reducen la función a un pequeño grupo de expertos dejando lejos la posibilidad de trabajar con la planeación participativa, esto es en el mejor de los casos, porque también existe el problema de que

hay pocos recursos humanos formados o con capacidad para desempeñar la función de planeación.

Balmori y Gaona (2006) consideran que durante la ejecución, la planeación educativa confronta dos problemas esenciales: a). La desvinculación de la planeación educativa con la realidad social, es decir, se planea sin pensar en que la formación social que se da esta estructurada por una base económica en donde se conforman las clases sociales, en donde se da la lucha de clases, y b). una superestructura que influye lógicamente a la estructura.

Esto descontextualiza a la planeación e impacta en el aula cuando se diseña el desarrollo curricular, ya que como lo señala Tamayo (1990) no se tienen en cuenta las diferencias entre los capitales culturales, sociales, cognitivos, afectivos y afectivos de los alumnos; lo cual también trae como consecuencia la desvinculación con los diferentes niveles de educación, la persistencia de problemas esenciales como la reprobación y la deserción.

Su carácter indicativo que se desliga del proceso de toma de decisiones para hacer de un plan, un estudio sobre la institución prevaleciendo los criterios políticos de negociación por encima de lo planeado, con lo cual el plan se convierte en un discurso al que se interpone un abismo con la operación; esto influye en el ánimo de la comunidad para que los planes pierdan credibilidad y con esto la falta de participación de las comunidades institucionales en el proceso de planeación de su propia organización, lo que hace que la planeación se realice en forma tecnocrática y, por ende, disfuncional.

La planeación como forma ideológica y descontextualizada desciende de la operación y se aleja de los futuros deseados de la manera que Fuentes (1996, pp. 76) lo manifiesta de manera muy precisa:

Nuestra reflexión es el reflejo de cuál es el papel que ha tomado la planeación de la educación, si vemos que el status de las clases sociales de educación ha permanecido durante veinte años en los que ha tenido auge la planeación y que los indicadores de eficiencia del sistema educativo no mejoran, sino que en ocasiones se vuelven más alarmantes, que aunque se ha modificado la edificación sobre todo en la década de los 70's, también es bien conocido de todos que hay una devaluación de la educación.

Esa devaluación que ha sufrido la educación se ha convertido en una mayor demanda por la educación, ya que para ocupar un puesto de trabajo los patrones aumentan cada día sus requerimientos de escolaridad para ocupar un mismo puesto de trabajo. En el momento actual la planeación educativa enfrenta grandes retos, y para poder resolverlos se deberá tener una visión integral de los problemas sin parcializarse en sectores.

La planeación educativa habrá de integrarse en esta macro visión que incluya la estructura de la formación social ya que por sí sola no podrá incidir significativamente en problemas como por ejemplo la escasa vinculación entre los egresados de las escuelas de educación superior y la demanda de estos en los mercados de trabajo; hay mayor complejidad tanto en las características, aptitudes, cultura y habilidades como en los conocimientos que los estudiantes habrán de adquirir en la escuela ante los cambios políticos y económicos del país, lo que trae como consecuencia una mayor demanda de educación de calidad (Miklos y Tello, 1980).

La creación de centros de enseñanzas de lenguas extranjeras, la devaluación de la educación y la exigencia del aumento de postgrados, la formación de profesores con maestrías y doctorados son algunas consideraciones que plantean a la planeación una instancia que en la operación incida en el desarrollo, para lo cual, se hace necesario la formación de más profesionales que planeen la tarea educativa, y de la participación política en el proceso de planeación para que ésta no se diluya en lo iniciativo y por lo tanto sólo juegue un papel ideológico; además, también es necesario que exista una

vinculación estrecha entre la investigación social, económica y por supuesto una teoría que con una visión integral y estructural de los problemas apoye a la planeación (Prawda, 1984).

Por su parte, Díaz (2001) considera que esto está íntimamente acompañado de una planificación integral de la educación ya que de esta manera dará una verdadera armonía con el desarrollo económico y social para impulsar el fortalecimiento integral de la sociedad.

Planear, desde el contexto educativo, se podría deducir que implica proponer un cambio para superar la real situación deficitaria de oferta de empleo con el fin de alcanzar mejores resultados; para solucionar los problemas reales y potenciales identificados.

2.1.3 El proyecto escolar

El PE se puede concebir como estrategia de participación social con el fin de mejorar la capacidad de crecimiento del centro escolar y favorecer el cambio educativo desde la escuela misma como lo señala Schmelkes (1996).

En ese sentido, la misma Schmelkes (1995) señala que el PE es un instrumento de planeación para combatir las causas de los problemas que cada escuela tiene para lograr adecuadamente sus objetivos educativos. Es evidente que un PE, que tiene vigencia durante todo un ciclo escolar, no puede pretender resolver todos los problemas a los que se enfrenta una escuela que, como ya se sabe, son muchos y muy complejos.

No se pretende que un PE incluya todos ellos. Más bien, lo que intenta es *ir resolviendo* ciertos problemas, de modo que, en algún punto del futuro, la escuela efectivamente esté alcanzando adecuadamente los objetivos de aprendizaje con todos los

alumnos y, además, aquellos objetivos que la propia escuela, en consulta con la comunidad, puedan proponerse, diseñarse, ejecutarse, y evaluarse.

Por eso, si bien el PE se refiere a lo que se piensa que se pueda llevar a cabo en un ciclo escolar, esto está en función de lo que se aspire a ser como escuela en el futuro. Se pudiera entonces concebir que el PE se inscribe en una visión de futuro mediato.

Esto significa que el PE representa el compromiso con el logro de una determinada finalidad de mediano o largo plazo. Si las cosas van bien, esta visión de futuro, con la que se parte, se va a ir perfilando cada vez con mayor calidad; se va a ir haciendo más realista, o más ambiciosa, o ambas cosas.

La visión de futuro de la escuela no puede constituir un horizonte estático. No obstante, esa visión que ahora se puede construir entre todos es lo que da sentido a lo que hoy se compromete a realizar como lo establece Schmelkes (1996).

El PE es un instrumento, por definición, es sólo un apoyo en un proceso, importando el proceso mismo. Por eso, debe ser utilizado con flexibilidad, creatividad e iniciativa en la planeación de la escuela, pero, a diferencia de los Planes Anuales que usualmente se realizan al comenzar el ciclo escolar, en donde se plasman las actividades ordinarias que la escuela pretende realizar para lograr los objetivos, el PE es un instrumento para planear el cambio sustantivo de la escuela (SEP, 2001).

El espíritu del PE es que es un instrumento para diseñar un proceso de cambio en el que intervienen todos los miembros de la comunidad escolar. Por tanto, no se trata de un documento que elabora el director o la directora de una escuela para entregar a las autoridades educativas y cumplir con un requisito. Es, por el contrario, el resultado del trabajo colegiado, consensuado, y colaborativo en un primer momento, de los directivos y de todos los docentes de un centro escolar (Consejo Técnico Escolar) y, en una segunda

instancia, de su discusión y aprobación con la comunidad a la que sirve la escuela, y sobre todo de alumnos y padres de familia (Schmelkes, 1997).

Se puede percibir al PE relacionando a los objetivos del plan de estudios y los programas de aprendizaje con las características propias y necesidades particulares de cada escuela y expresa la forma en que pretende que sus alumnos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades y actitudes que precisan los propósitos de la educación secundaria.

El PE constituye la organización de las acciones que el docente lleva a cabo con sus alumnos, desde la impartición de la asignatura o actividad de desarrollo, en armonía con la visión colectiva del trabajo escolar (Schmelkes, et al, 1997).

La prioridad del PE es resolver los problemas que enfrenta la escuela para alcanzar mejores resultados educativos, aprovechar al máximo los recursos, plantear soluciones conjuntas, incorporar la autoevaluación y la evaluación como un proceso cotidiano, establecer acuerdos para mejorar la colaboración entre la escuela secundaria y las familias e informar a los padres acerca del aprendizaje de sus hijos (Schmelkes, 1995).

En síntesis, las características fundamentales de un proyecto escolar son las siguientes:

- Es un instrumento que debe ser utilizado con flexibilidad, creatividad e iniciativa para planear el rumbo de la escuela.
- Es un documento colectivo, elaborado por los directivos y todos los docentes de un centro escolar, y discutido con la comunidad a la que sirve la escuela.
- Representa un compromiso, y sintetiza aquello que todos y cada uno de los que trabajan en la escuela están dispuestos a hacer de mejor manera.

- Incorpora el trabajo colaborativo de los docentes en cuanto al diseño de actividades, y se inscribe en una visión de futuro de lo que se quiere que sea la escuela.
- Es un instrumento operativo ya que guía el quehacer diario en la escuela, y tiene utilidad a lo largo del ciclo escolar para revisar lo se propuso y corregir lo que no se está haciendo bien.
- Sirve al final del ciclo escolar para evaluar lo que se hizo y para compartir esa evaluación con la comunidad a la que se sirve.

El PE requiere de la participación directa de directores, docentes, así como de los equipos operativos de las áreas administrativas al servicio de la escuela, por lo que orienta también su transformación a que los actores de la comunidad educativa:

- Identifiquen y asuman profesionalmente los principales problemas que se enfrentan en cada plantel escolar, para cumplir con los propósitos educativos de la secundaria.
- Incorporen una cultura de trabajo colaborativa que les permita planear la tarea educativa y tomar decisiones que les permita alcanzar los propósitos trazados en el diseño.
- Establezcan metas y estrategias comunes para alcanzarlas.
- Realicen acciones específicas, adecuadas y pertinentes para solucionar los problemas detectados.
- Evalúen permanentemente las acciones realizadas, y las fortalezcan o reformulen para lograr mejores resultados.

El trabajo del PE es un proceso colegiado que consta de cuatro fases:

PRIMERA FASE**Preparación**

Convocar al Consejo Técnico Escolar y al Consejo Escolar de Participación Social.
Análisis Colegiado de los documentos relativos al proyecto escolar.

SEGUNDA FASE**Diseño**

Diagnóstico
Visión de futuro
Objetivos
Compromisos
Recursos
Estrategias

CUARTA FASE**Evaluación**

Diseño
Ejecución
Logros

TERCERA FASE**Ejecución**

Análisis
Seguimiento

Estos pueden ser los pasos sugeridos para la elaboración de un PE.

DIAGNÓSTICO		VISIÓN DE FUTURO		OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento, jerarquización y priorización de problemas y causas. • Selección del problema 	→	Indica a dónde se quiere llegar. Construcción colectiva de la misión institucional.	→	<ul style="list-style-type: none"> • Indican qué resultados diferentes a los actuales esperamos. • Deben ser resultados observables y/o medibles.
APOYOS		RECURSOS		COMPROMISOS
<ul style="list-style-type: none"> • Consisten en asesoría, capacitación y actualización que se pueden obtener del sistema educativo. • Determinar y gestionar los necesarios. 	→	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariamos los propios y los optimizamos. • Los más importantes somos nosotros mismos. • Gestionamos los necesarios. 	→	<ul style="list-style-type: none"> • Indican lo que corresponde hacer a cada uno de los involucrados en el PE. • Son referentes para revisar y evaluar el proyecto.
ESTRATEGIAS		SEGUIMIENTO		EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones para cumplir los objetivos. • Las dos más importantes son las relaciones interpersonales y la actualización-capacitación 	→	<ul style="list-style-type: none"> • Implica la revisión periódica del avance, para rectificarlo o ratificarlo • Debe ser colegiado incluyendo alumnos y padres de familia. 	→	<ul style="list-style-type: none"> • Implica conocer qué se logra, qué no se ha logrado y qué y cómo vamos a saberlo. • Comunicar resultados a la comunidad.

Tabla 1 Fases de ejecución del PE

Esta forma de trabajo en un plantel escolar beneficia a cada uno de sus miembros: a los directivos por que orienta y fortalece su función pedagógica al promover el trabajo colegiado y colocar en el centro de las actividades de la escuela al alumno dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, a los maestros, por que les permite compartir con sus colegas los problemas y obstáculos que enfrentan en su práctica diaria y buscar soluciones

conjuntas, lo que significa en última instancia asumir como equipo docente la responsabilidad de la educación de los alumnos que atienden; a los alumnos, por que sin duda el establecimiento de acuerdos respecto a la enseñanza y el trabajo coordinado de los profesores de la escuela ofrece continuidad en su aprendizaje y facilita su tránsito de un grado a otro, creando mejores condiciones para el logro de los propósitos educativos; a los padres y las madres de familia, porque les abre la posibilidad de conocer las metas educativas que se propone la escuela y de participar más activamente en la educación que sus hijos reciben.

2.1.4 El modelo de calidad de Malcolm Baldrige

Otra modalidad de trabajo para llevar a cabo la planeación educativa y que pudiera resultar como una alternativa para fortalecer el PE, sería el modelo de Malcolm Baldrige.

Millan, y otros (2001) establecen que este es un modelo descriptivo que determina los estándares de calidad de las instituciones educativas mediante algunos componentes que permiten identificar las áreas de oportunidad de la institución, además de proporcionar un marco de referencia para establecer un plan de desarrollo dirigido a una cultura de calidad, construido con base en una serie de valores y conceptos vitales para el organismo que constituyen la base para integrar los requisitos clave en un marco orientado a resultados.

El modelo de Malcolm Baldrige se encuentra sustentado básicamente en valores y conceptos fundamentales como el liderazgo visionario que establece que los dirigentes de toda institución deben establecer de forma clara y específica la orientación del organismo, participando en el desarrollo de sistemas, estrategias y métodos para alcanzar la excelencia de su institución, estimular la innovación, e inculcar conocimientos y habilidades críticas;

orientado a todos los miembros de la institución, es decir, a alumnos y maestros, logrando así un mayor aprendizaje organizacional. En una educación centrada en el aprendizaje, la cual es muy diferente al concepto de educación tradicional que se ha venido llevando a cabo en la educación formal de nuestro país, la educación centrada en el alumno enfatiza la planeación y las actividades de aprendizaje en el aprendizaje de él mismo y en sus respectivas necesidades.

De acuerdo con esto, se enfatizan algunas características de la educación, como: a). el establecimiento de expectativas y de estándares de desarrollo ambicioso, b). comprensión de que los estudiantes aprenden según distintos estilos y a diferente ritmo, c). énfasis en un aprendizaje activo, d). uso de la evaluación formativa para medir el aprendizaje desde el inicio del proceso y adecuar las experiencias de aprendizaje a las necesidades individuales y a los estilos de aprendizaje, y e). uso de la evaluación sumativa para medir el progreso, en relación con los estándares y las normas clave externas sobre lo que los estudiantes deben saber y ser capaces de hacer.

Otro elemento clave es el Aprendizaje Organizacional e Individual, el cual se considera como el mejoramiento continuo de los procesos existentes, adaptación al constante cambio para proponernos nuevas metas. Se enfatiza, además, que el aprendizaje debe ser inherente con una práctica diaria entre profesores, alumnos y personal de apoyo, a nivel profesional departamental y de toda la institución, se utiliza para resolver los problemas desde su origen, se enfoca a compartir el conocimiento en toda la institución, y finalmente es motivado por las oportunidades de generar cambios para mejorar el estado actual de las cosas.

En ese sentido, también se les concede valoración a los profesores y al personal administrativo, considerando que las organizaciones dependen cada vez más del conocimiento, las habilidades, la creatividad y la motivación de los profesores. Es por ello que la dirección de la escuela se debe comprometer en lograr la satisfacción, desarrollo y bienestar de ella misma, ofreciéndoles a los profesores herramientas para adquirir conocimiento sobre su disciplina, estilos de aprendizaje y métodos de evaluación, así como dar gratificaciones económicas por habilidades sobresalientes.

Además, este modelo permite precisar velocidad de respuesta como un indicador de efectividad de una institución, y que le permite establecer un enfoque hacia el futuro, basándose en que la institución debe anticipar los cambios que amenazan los esfuerzos de planeación estratégica, así como los cambios que afectan a la educación, a la disponibilidad de recursos, a la tecnología y características demográficas como lo apunta Aramayo (2002).

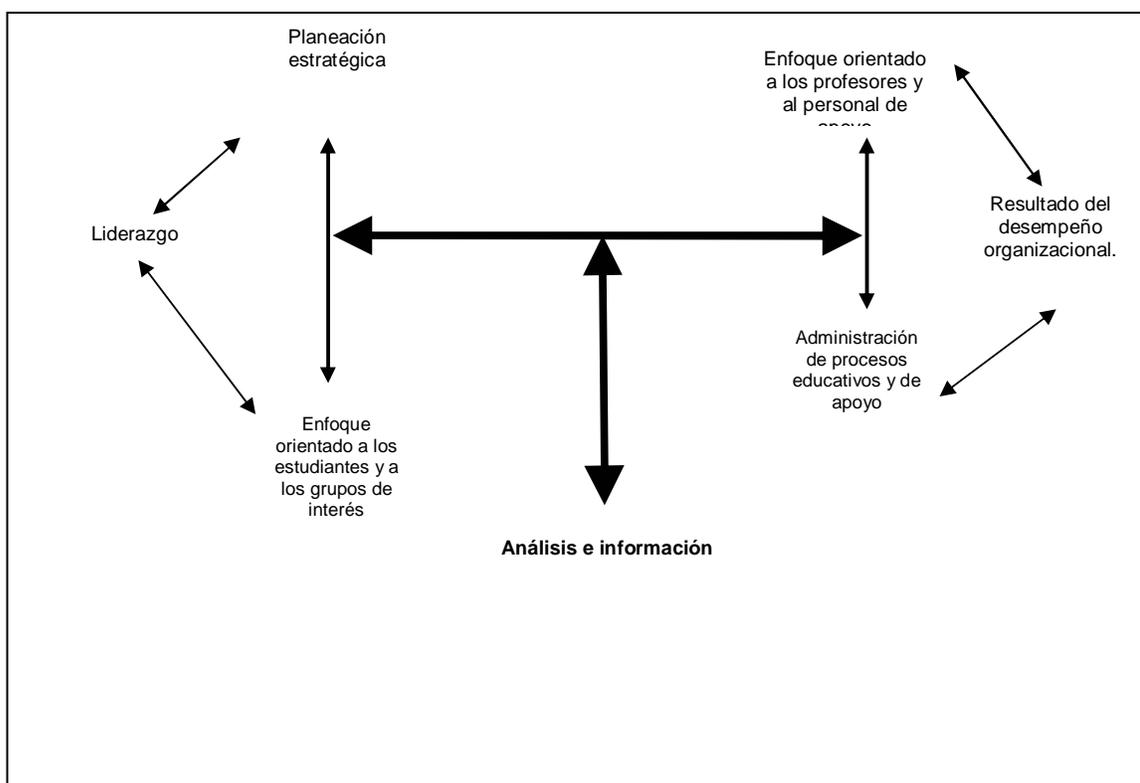
Otro punto muy significativo que se resalta en este modelo es que se le debe dar importancia en la planeación institucional a la administración de la innovación y de la información, ya que es indispensable para mejorar el valor de la educación y de los procesos de apoyo, además de tener una correcta interpretación de los datos para favorecer la toma de decisiones de parte de los directivos y docentes mediante un análisis de la problemática del centro escolar que emane de un trabajo colegiado, y que permita elaborar proyecciones e identificar tendencias, causas y efectos.

Con la planeación educativa basada en este modelo, se puede focalizar el valor de la responsabilidad pública ciudadana, enmarcado en la vinculación que tiene una persona con la salud pública, la seguridad y las prácticas éticas.

Se puntualiza que el enfoque de los resultados genera valores ya que la institución debe identificar y orientar sus esfuerzos a los resultados clave y estos a su vez deben

concentrarse en crear valor para los estudiantes y para los mismos padres de familia (Handy y Aitken, 1988). En este modelo, es de suma importancia involucrarse en una cultura de calidad total, para lo cual es necesario establecer prácticas y programas que le permitan a la institución alinear sus recursos, intereses, energía y planes tomando en cuenta las siguientes categorías:

- Liderazgo
- Planeación estratégica
- Enfocar a los estudiantes y a los grupos hacia la misión
- Análisis e información
- Enfocar a los profesores y al personal de apoyo hacia la misión
- Administración de los procesos educativos y de apoyo
- Resultados del desempeño institucional



Figural *Perspectiva de sistemas del modelo Malcolm Baldrige*
 Tomado de Millan, A. (2001). *Calidad y efectividad en instituciones educativas*
 Capítulo 2, *Cómo crear una cultura de calidad en mi escuela*. México: Trillas

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

En un trabajo de investigación es necesario desarrollar una serie de procedimientos para que su realización sea ordenada y científica. En ese sentido, Schmelkes (1996) señala que la metodología representa el análisis de los principios o procedimientos de cuestionamiento de las diferentes disciplinas. En esta investigación se ha trabajado de manera sistemática cubriendo todos los procedimientos necesarios.

Sin embargo, hay que hacer mención que la investigación es el procedimiento por el cual se llega a obtener conocimiento científico, pero no existe un método absolutamente seguro para eliminar el error en la elaboración y validación de las teorías científicas, sino que tal procedimiento es relativo según cada momento histórico e incluso según la naturaleza del conocimiento que se trata de lograr (Arnal, 2001).

La institución ha trabajado con el esquema del Proyecto Escolar desde el año 2000, año en que se institucionalizó el colegiado docente, según consta en los archivos del plantel. Desde entonces, cada inicio de año escolar, se revisa el documento anterior y se renueva el que va a servir para el año escolar siguiente, considerando la misión institucional, la temática de los Talleres Generales de Actualización, la ruta de actualización de directivos, docentes, y administrativos, los objetivos educativos del nivel y de cada grado, la Ley Estatal de Educación, y el reglamento de secundarias.

También, se llevó a cabo la búsqueda de elementos significativos que conforman el PE, que a la vez permitan encontrar fortalezas y áreas de oportunidad considerando las condiciones generales del contexto de la institución investigada; para ello, se recurrió a la revisión de documentos como el Convenio Nacional para la Modernización Educativa, el artículo 3° de la Constitución, Ley General de Educación, Ley Estatal de Educación, guía

para el manejo de escuelas secundarias, y el manual de funciones para directivos de escuelas secundarias, y aquí también se apoyó en la lista de cotejo (Anexo 4).

Después se diseñó y aplicó un instrumento (cuestionario cerrado) a directivos y a docentes (Anexo 1), el cuál cubre tres aspectos básicos de la evaluación del PE: a) Diseño, b) Ejecución, y c) Logros. Se logró que dos directivos y veinticinco docentes contestaran dicho cuestionario.

En cuanto a los alumnos (cuarenta) que representan el 5% de la población estudiantil de esta escuela, se les aplicó un cuestionario (Anexo 2), con diez preguntas en forma dicotómicas, es decir, con dos alternativas Si o No. En este sentido lo que se buscaba era proporcionar un instrumento que representara menor esfuerzo por parte de los encuestados, que se limitaran las respuestas de la muestra, que fuera fácil de llenar, y que mantuviera al sujeto en el tema (Osorio, (2004).

De igual manera, se aplicó un instrumento a los padres de familia (Anexo 3), aunque en este caso, se agregó la opción “NO SE”, debido a que las preguntas que se les presentaron tenían la elección de contestar con esta opción.

3.1 Diseño de la investigación

En este apartado se hace una descripción general del proceso seguido en cada una de las diferentes etapas para elaborar el diseño de la investigación.

La primera etapa consistió en planear la investigación, seleccionar un tema y darle la dimensión de problema de investigación. En ese sentido, se consultó con la asesora de tesis quien aprobó el problema de investigación.

En seguida se empezó a trabajar en los antecedentes del problema. Para tal efecto se procedió a recopilar documentos sobre el tema como Convenio Nacional para la

Modernización Educativa, el artículo 3° de la Constitución, Ley General de Educación, Ley Estatal de Educación en Coahuila, documentos sobre el origen y evolución de la escuela secundaria en nuestro país, guía para el manejo de escuelas secundarias, y el manual de funciones para directivos de escuelas secundarias.

Más adelante, se elaboró un primer esquema de los aspectos que se tomarían en cuenta de manera primordial, y de allí se desprendieron las preguntas con base al mismo problema de investigación que se planteó, para después definir los objetivos generales y específicos.

La siguiente etapa fue la determinación de la población y la muestra. Para concretar este paso, se hizo contacto con las autoridades de SEyC (Secretaría de Educación y Cultura) del nivel de secundaria con el fin de informarles de la investigación y que se otorgara el permiso correspondiente. Se especificó la muestra para la investigación con base en las necesidades institucionales, como ya se mencionó, se aprovechó una celebración para entrar en contacto con los sujetos de investigación a través de un criterio de muestreo aleatorio, y selección intencionada.

3.1.1 Enfoque metodológico

Con base a su objetivo que es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, esta investigación contempla un diseño mixto de investigación que incluye tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo. Consiste en una investigación no experimental y de carácter descriptivo al momento de realizar la caracterización del interés y conocimiento de directivos, docentes, alumnos y padres de familia de una comunidad educativa en el diseño, ejecución y evaluación del PE.

Este diseño mixto permite abordar el objeto de estudio a partir de una visión general (enfoque cuantitativo) integrándola con una interpretación (enfoque cualitativo). La información resultante del levantamiento de datos es analizada combinando la percepción y opinión de los propios actores involucrados con los resultados del análisis estadístico (Arnal, 2001).

Los datos que se levantan en un proceso de investigación cualitativa son, generalmente, del tipo descriptivo; o son documentos poco conocidos o de tipo personal del género de notas de campo. Y cuando se decide tomar una muestra del universo de la investigación, es recomendable que no sea demasiado grande para que el análisis de datos sea factible y tenga la consistencia necesaria como lo precisa Alanís (2006). En el caso del enfoque cuantitativo, los datos se recogen de la prueba de la hipótesis (supuesto) y de los instrumentos de encuesta aplicados, previamente ordenados a través de código que faciliten su organización e interpretación.

Las técnicas más comunes y recomendables son: la observación directa, incluso la participante; la entrevista abierta, preferentemente no estructurada; y, por supuesto, la discusión temática; pues mucho ayuda a la definición de conceptos y argumentos antes de la redacción final del informe. En el marco del paradigma cuantitativo, las técnicas más usadas son la encuesta y la entrevista estructurada. En resumen, mientras que en el enfoque cualitativo el contacto personal es una exigencia y una característica, en el cuantitativo no lo es; pues mientras más impersonal sea el proceso de investigación se logra más objetividad porque se da menos el efecto de contaminación

Muchas veces hay una interrelación entre el investigador y los objetos de investigación, pero las observaciones y mediciones que se realizan se consideran válidas

mientras constituyan representaciones auténticas de alguna realidad (Eco, 1996). Los resultados no pueden constituir conclusiones generalizables, pero si pueden ser comparables y aportar información relevante para otras situaciones y entornos concretos.

3.2 Método de recolección de datos

La recolección de datos es el proceso de acopio de información a fin de dar respuesta al problema planteado. Para tal fin el autor siguió un planeamiento detallado de lo que se hará en la recolección de datos como: autorización, tiempo, recursos, proceso, capacitación, supervisión y coordinación (Eco, 1996).

3.2.1 Recolección de Datos

La recolección de datos se llevó a cabo básicamente en tres áreas:

1. Revisión de documentos
2. Contexto de la institución investigada
3. Aplicación de instrumentos

Una vez que se estableció el problema de este estudio “¿En qué medida los directivos y docentes de una escuela secundaria técnica pública se benefician al llevar a cabo sus prácticas educativas de manera colegiada en torno al PE?”, se procedió a la búsqueda de documentos que estuvieran relacionados con el mismo.

Se tuvo acceso a la biblioteca de la SEyC, en dónde se leyeron y analizaron la Ley General de Educación (1993), la Ley Estatal de Educación (1998), el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (1992), la historia de la escuela secundaria en el Estado de Coahuila (sin autor y sin fecha), el reglamento de escuelas secundarias, en dónde se encontró información muy valiosa para la construcción de este estudio.

En cuanto al contexto de la institución investigada, en este caso la Escuela Secundaria Técnica del Estado “Margarita Maza de Juárez, representa una de las instituciones de educación secundaria con más tradición y prestigio en el Estado de Coahuila. Se encuentra ubicada en la parte urbana de la ciudad de Saltillo, específicamente en una de las colonias mayormente conocidas por la concentración de escuelas profesionales de la misma Universidad de Coahuila.

En cuanto a los instrumentos, estos fueron diseñados para aplicarse a directivos y docentes, alumnos, y padres de familia. Se optó por diseñar cuestionarios de respuesta cerrada, ya que estos son fáciles de contestar y plasman de manera muy concreta las percepciones y opiniones de los encuestados (Osorio, 2004).

3.2.2 Técnicas

El presente estudio se realizó aplicando una encuesta (Anexo 1) a directivos y a docentes que consta de setenta preguntas, mientras que a los alumnos se les pidió que contestaran un cuestionario (Anexo 2) de diez preguntas cerradas que busca respuestas dicotómicas, es decir, Si o No. A los padres de familia se les aplicó un cuestionario cerrado con ocho preguntas que también requerían de respuestas dicotómicas, aunque se les agregó una tercera opción que era No Sé.

El cuestionario aplicado a los directivos y docentes (Anexo 2) es un instrumento que pretende determinar el nivel de desarrollo del PE, así como sus aportaciones a la escuela. Está dirigido a los (las) directores (as) y profesores(as) por considerarlos(as) informantes clave, ya que en ellos recae la responsabilidad de su diseño y puesta en marcha.

Dicho cuestionario ya ha sido piloteado en otras instituciones de educación básica en el Estado a través del Instituto para la Investigación Educativa. Está conformado por tres apartados: Elaboración del Proyecto, Ejecución del Proyecto y Logros del Proyecto. Se trata de un cuestionario cuyas opciones de respuesta son Sí, No y Parcialmente.

Los aspectos que evalúan los distintos ítems, se convierten en características que todo PE debe poseer para efectivamente cumplir con la finalidad para la cual fue creado.

3.2.3 Procedimiento

Para la elaboración y selección de los instrumentos de medición (cuestionario a directivos y docentes) de este estudio, el autor se basó en el diseño del instrumento Evaluación del Proyecto Escolar, del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, (INEE, 2005) debido a su alto nivel de estructuración, validez y confiabilidad.

Considerando que este instrumento que pretende determinar el buen desarrollo del PE, así como sus aportaciones a la institución en materia de planeación.

Para el resto de la muestra (alumnos y padres de familia) se diseñó un cuestionario breve que recogiera información pertinente respecto a las preguntas planteadas para este estudio, así como los objetivos del mismo.

El cuestionario que se aplicó a directivos y docentes se aplicó en una sola recogida, haciéndoles saber que contaban con veinte minutos y que las respuestas eran producto de sus opiniones personales.

En cuanto a la aplicación del instrumento a los alumnos, se permitió acceder a una de las aulas en donde todavía se encontraba un grupo de tercer grado de cuarenta alumnos, quienes contestaron el instrumento en cinco minutos

A los padres de familia se les pidió que contestaran un cuestionario muy similar al de los alumnos, y solamente les tomó entre cinco y diez minutos.

3.3 Universo

Los cuestionarios se aplicaron a una muestra no probabilística que se determinó para facilitar la recopilación de datos, y esta población representativa facilitó el acceso a información de la comunidad escolar.

La Secundaria Técnica del Estado “Margarita Maza de Juárez”, ubicada en la región sur del Estado de Coahuila, específicamente en la Ciudad de Saltillo, ciudad capital, esta conformada por un director, un subdirector, siete prefectos, 48 docentes frente a grupo, 800 alumnos, 365 son varones y 435 son mujeres, distribuidos en seis grupos de cada grado, con edades que van desde los 12 hasta los 15 años de edad.

3.3.1 Población y muestra

La muestra se seleccionó de manera aleatoria y en una sola visita al centro escolar el 10 de febrero de 2006. En esa ocasión se estaba llevando a cabo una festividad dentro de la institución aludiendo a una celebración propia del mes, y fue el único día que se permitió acceder a la institución para encuestar a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

La selección de los docentes se hizo con base a los participantes a la reunión del colegiado escolar (consejo técnico) que, por cierto, se reúne cada mes. En esta ocasión, veinticinco docentes accedieron a contestar la encuesta (Anexo 1), y el director y subdirector. En cuanto a los alumnos, el prefecto nos comentó que solamente quedaba un

grupo en uno de los salones, así es que se aprovechó ese momento para que los cuarenta alumnos de tercer grado contestaran el cuestionario (Anexo 2).

En la oficina del director, había un pequeño grupo de padres de familia, de los cuales doce accedieron a contestar el cuestionario (Anexo 3) dirigido a ellos.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para llevar a cabo el análisis se recuerdan a continuación las preguntas de investigación y se da respuesta a cada una de ellas mediante los resultados encontrados y la interpretación derivada:

¿En qué medida la comunidad educativa de una escuela secundaria técnica pública se benefician al llevar a cabo sus prácticas educativas de manera colegiada en torno al PE?

La razón por la que se estableció este problema de investigación fue por que uno de los ejes principales del PE es que el trabajo colegiado de parte de los docentes se fortalezca a través del diseño, ejecución, y constante revisión y evaluación de un centro escolar.

Los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados a los directivos y docentes muestran que la mayoría están de acuerdo que el trabajo colegiado les ha permitido involucrarse en el diseño del PE, y también monitorear y supervisar las actividades que ellos mismos planean, y evaluar los avances que se tienen en materia de capacitación y actualización, actividades culturales, deportivas y sociales.

La mayoría de los docentes y directivos están de acuerdo en que el PE les ha permitido establecer una forma de trabajo colaborativa dinámica y efectiva, y, por ende, les ha permitido estrechar los vínculos de comunicación en torno a metas y propósitos comunes que buscan soluciones a problemas inherentes al centro educativo.

En cuanto a la pregunta:

¿De qué manera el diseño y ejecución del PE han beneficiado al colectivo docente de la Escuela Secundaria del Estado Margarita Maza de Juárez?

Los resultados que se derivaron del instrumento (Anexo 1) aplicado a los directivos y docentes muestran que el 63% está de acuerdo en que el diseño del PE ha favorecido

su accionar colaborativo y los vínculos de comunicación en cuanto a los elementos que conforman el diseño como: La participación activa de los actores educativos, la elaboración de un buen diagnóstico, la elaboración de una propuesta para la acción pertinente y viable, y la elaboración de una propuesta pertinente para la evaluación.

En la pregunta ¿Cuáles son las condiciones actuales para favorecer el fortalecimiento del proyecto escolar de la escuela secundaria del Estado “Margarita Maza de Juárez”, en la Ciudad de Saltillo, Coahuila?

Con ella se trata de contextualizar el centro escolar dentro de su entorno social, e identificar las áreas de oportunidad que se derivaron de los cuestionarios aplicados a los alumnos y a los padres de familia.

Resultó interesante constatar como los alumnos y alumnas tienen una percepción algo diferente a los directivos y docentes. La mayoría de ellos (78%) no saben a con certeza quienes dirigen la escuela, solamente el 20% considera que la escuela está bien organizada, el 69% opina que el director dirige bien la escuela, pero algo que llama mucho la atención es que el 82% manifestó que nunca les han pedido su opinión sobre las actividades que se llevan a cabo en la escuela. El 50% está de acuerdo en que los profesores están bien preparados, y también opinan que las clases podrían ser más interesantes. Finalmente al 90% le gustaría participar de manera más activa en los proyectos que se planeen en la escuela.

En cuanto a los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los padres de familia, se observó que la percepción del padre de familia del mayoría opina que la escuela no cuenta con una buena organización en cuanto a las actividades que se programan, y por otro lado, opinan que les gustaría ser tomados en cuenta para participar en el diseño de las actividades que se planean en la escuela. En lo que se respecta a la

capacitación y actualización de los docentes, la perciben débil; sin embargo, consideran que sus hijos asisten a una institución en donde se respira un ambiente académico y de valores bueno.

En ese sentido, las condiciones para fortalecer el PE en esta institución son: a). La de establecer una política incluyente para con los alumnos, es decir, incorporarlos en mente y alma en la planeación del PE para que se sientan parte de la comunidad educativa, y como consecuencia, se sientan orgullosos y lo bastante motivados para emprender con éxito sus propios proyectos, b). incorporar servicios de capacitación y actualización a los docentes en materia de desarrollo de habilidades docentes, y a los directivos de habilidades administrativas de manera permanente, y c). Dar a conocer de manera abierta y sistemática el diseño, avances en la ejecución, y los logros del PE a toda la comunidad educativa a través de campañas, reuniones, el periódico escolar, o de cualquier otro medio disponible.

La tercera y última pregunta que se planteó fue: De ser necesario y conveniente, ¿en qué medida se puede rediseñar el PE con la intención de eficientar los servicios educativos de la Escuela Secundaria del Estado “Margarita Maza de Juárez en la Ciudad de Saltillo, Coahuila?

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados a directivos, docentes, alumnos y padres de familia se considera que el PE se puede rediseñar, quizás no en su totalidad, pero si se recomienda incorporar algunas estrategias que se sugieren en el marco teórico respecto al Modelo Malcolm Bridge, el cuál se encuentra basado primordialmente en valores como el liderazgo visionario estableciendo que los directivos deben establecer de forma clara y específica el rumbo del organismo, a través del desarrollo de sistemas, estrategias y métodos para lograr lo establecido en la

misión; orientando a toda la comunidad educativa a una cultura de mejora continua y lograr un mayor aprendizaje organizacional. En una educación centrada en el aprendizaje, la cual es muy diferente al concepto de educación tradicional que se ha venido llevando a cabo en la educación formal. Por otro lado, la educación centrada en el aprendizaje enfatiza la planeación y las actividades de enseñanza enfocadas en el aprendizaje de los alumnos y en sus respectivas necesidades.

El objetivo general que se trazó para este estudio fue el de describir de qué manera se genera el trabajo directivo y docente en cuanto al diseño, ejecución y evaluación del PE en un escuela secundaria técnica pública. Después de analizar las respuestas a las preguntas de este estudio, se considera que sí se logró dicho objetivo, ya que se observó que en las reuniones del consejo técnico, constituido como colegiado, los docentes se reúnen para discutir los avances del mismo PE para intercambiar experiencias didácticas, para constituir las academias por especialidades y establecer las necesidades muy específicas de las materias que imparten, y para fortalecer los vínculos profesionales y sociales entre ellos; todo esto dentro de un contexto de respeto y tolerancia con actitudes propositivas que favorecen el diseño de actividades encaminadas al logro de la misión.

Se pudo percibir que existe un clima favorable de trabajo, detectando esto con una lista de cotejo (Anexo 4) que se utilizó el mismo día que se encuestaron a los directivos y docentes. También se apreció un gran esfuerzo de parte de la dirección y de los mismos docentes por promover y reforzar las competencias básicas conceptuales, procedimentales de parte de los alumnos a través de diferentes actividades, como concursos de redacción, matemáticas, baile, canto, oratoria, dibujo, poesía, etc.

En lo que respecta a los objetivos específicos si se logró investigar en qué medida los directivos y docentes han trabajado en torno al Proyecto Escolar en cuanto a su diseño, ejecución y evaluación.

En este sentido, tanto los directivos como los docentes afirman que se han involucrado para que los recursos humanos, físicos y financieros estén disponibles para su ejecución.

Se manifestó un 67% de participación activa en lo que respecta a la evaluación considerando una visión compartida, mejoras a en las prácticas de la escuela y del aula, de crear un clima favorable, conocimiento de la escuela, optimización de los recursos, y mayor y mejor participación de ellos mismos.

4.1 Interpretación del cuestionario a directivos y docentes

Para llevar a cabo el análisis de los resultados de la encuesta aplicada a directivos y docentes, se consideran los siguientes aspectos que se evalúan del PE con sus respectivos ítems.

Las gráficas mostrarán los resultados obtenidos en bloques, es decir, en la primera parte se considera el diseño del PE, tomando en cuenta cuatro rubros que son: 1. participación activa de los actores educativos, 2. elaboración de un buen diagnóstico, 3, elaboración de una propuesta para la acción pertinente y viable, y 4. elaboración de una propuesta pertinente para la evaluación.

Esto en base a las respuestas que proporcionaron los veinticinco profesores encuestados y los dos directivos.

En la siguiente tabla se aprecia el concentrado de los tres bloques (diseño, ejecución, y logros) del PE, con sus correspondientes items.

En el diseño del proyecto se valora:	Items que miden este aspecto
Participación activa de los actores educativos	1-4
Elaboración de un buen diagnóstico	5-10
Elaboración de una propuesta para la acción pertinente y viable	11-23
Elaboración de una propuesta pertinente para la evaluación	24-29
En la ejecución del proyecto se valora:	
Condiciones básicas para su ejecución	30-37
En cuanto a logros del proyecto:	
Visión compartida	38-45
Mejoras en las prácticas de la escuela y del aula	46-54
De un clima favorable	55-58
Conocimiento de la escuela	59-61
Optimización de los recursos	62-64
Mayor y mejor participación	65-67

Tabla # 2 Concentrado de aspectos que se miden en el Proyecto Escolar

En la siguiente tabla se muestran los resultados de las respuestas de los directivos y docentes que contestaron el cuestionario sobre el PE. El instrumento completo se encuentra en el anexo 1.

No. Item	Frecuencia SI	Frecuencia NO	Frecuencia Parcialmente	Total
1	15	5	7	27
2	18	3	6	27
3	10	10	7	27
4	14	4	9	27
5	20	2	5	27
6	17	2	8	27
7	17	3	7	27
8	19	2	6	27
9	20	2	3	27
10	17	3	7	27
11	16	4	7	27

12	16	5	6	27
13	17	4	6	27
14	15	5	7	27
15	16	5	6	27
16	14	6	7	27
17	15	7	5	27
18	16	4	7	27
19	17	4	6	27
20	18	2	7	27
21	19	2	6	27
22	19	2	6	27
23	17	3	7	27
24	18	2	7	27
25	18	3	6	27
26	15	5	7	27
27	19	1	7	27
28	17	3	7	27
29	16	2	9	27
30	15	4	8	27
31	18	2	7	27
32	16	3	8	27
33	19	2	6	27
34	19	3	5	27
35	17	3	7	27
36	17	3	7	27
37	15	5	7	27
38	17	3	7	27
39	18	4	5	27
40	17	3	7	27
41	16	4	7	27
42	15	5	7	27
43	16	5	6	27
44	17	4	6	27
45	17	4	6	27
46	16	4	7	27
47	17	3	7	27
48	18	2	7	27
49	16	4	7	27
50	17	3	7	27
51	16	4	7	27
52	19	2	6	27
53	18	2	6	27
54	17	3	7	27
55	18	3	6	27
56	19	1	7	27

57	16	4	7	27
58	15	5	7	27
59	16	4	7	27
60	17	3	7	27
61	18	2	7	27
62	18	2	7	27
63	18	2	7	27
64	16	4	7	27
65	19	2	6	27
66	20	1	6	27
67	20	1	6	27
Sumatoria	1138	223	445	
Media	16.9	5.1	8.3	
Mediana	17	5	8	
Moda	17	5	8	

Tabla # 3. Resultados del cuestionario aplicado a directivos y docentes

En el rubro general del diseño, aspecto que se cubre del ítem 1 al 29, 493 respuestas fueron SI, 94 opinaron NO, y 196 PARCIALMENTE, lo cual refleja que un 63% está de acuerdo en que las acciones encaminadas a fortalecer el diseño del PE se llevaron a puntualmente a cabo y muestra que están satisfechos con el mismo diseño del PE.



Figura 2

En cuanto a la participación activa de los actores educativos que se cubre en los cuatro primeros ítems del diseño, en términos generales el 57 opinaron que sí, 22 decidieron que no, mientras que 29 se inclinaron por parcialmente, lo cual se podría interpretar como la aplicación de una política excluyente de la institución al momento de diseñar el PE.



Figura 3

En el aspecto de la elaboración de un buen diagnóstico, se consideraron de los items 5 al 10. En este aspecto se observó la mayoría (110) tiene opinión favorable, solamente 14 opinan lo contrario, mientras que 36 optaron por parcialmente. En este sentido se pudiera inferir que se realizó un análisis confiable, detallado, y serio del PE.



Figura 4

De los items 11 al 23, también dentro del marco del diseño del PE, el propósito es evaluar la elaboración de una propuesta para la acción pertinente y viable. En este sentido se observó que de 351 respuestas, 234 fueron SI, 45 que NO, y 72 se reflejaron en parcialmente. En este sentido la mayoría de los profesores, incluyendo a los directivos, están de acuerdo en que se elaboró un documento en el que se explicitaron objetivos, estrategias, actividades y mecanismos para su evaluación.



Figura 5

En el marco de la ejecución del proyecto, del ítem 30 al 37, específicamente en las condiciones básicas para su ejecución, 136 respuestas fueron afirmativas, 25 fueron negativas, y 55 dieron parcialmente. Solamente un 11% está en desacuerdo, y el resto lo señaló como parcialmente. La mayoría está de acuerdo en que se le ha dado seguimiento puntual al PE, de manera que se cuenta con un registro detallado de lo que ocurre con cada una de las actividades propuestas.



Figura 6

En cuanto a los logros del proyecto, el primer rubro es la visión compartida, que se cubre del ítem 38 al 45. En este aspecto 134 respuestas fueron afirmativas, 32 negativas, y 49 fueron parciales. Lo cual refleja que la mayoría está de acuerdo en que los objetivos y las tareas del PE se llevan a cabo de manera colegiada y que las acciones se encuentran articuladas en la búsqueda de un mismo propósito institucional.



Figura 7

En cuanto a las mejoras en las prácticas de la escuela y del aula, aspectos que se evaluaron del ítem 46 al 54, se observó que de 243 respuestas, 154 fueron afirmativas, 27 negativas, y 61 dieron parcialmente. Esto indica que en este renglón la opinión de directivos y docentes está encaminada a identificar positivamente las actividades que efectivamente contribuyen al logro de los propósitos educativos



Figura 8

Del ítem 55 al 58 se intentó conocer la opinión de los participantes acerca del clima de trabajo que prevalece en la institución en base al mismo PE. Las respuestas reflejan que la mayoría está de acuerdo en que el proyecto ha generado un ambiente favorable y esto

permite alcanzar las metas trazadas. De 162 respuestas, 101 resultaron positivas, 20 negativas, y 41 parciales.

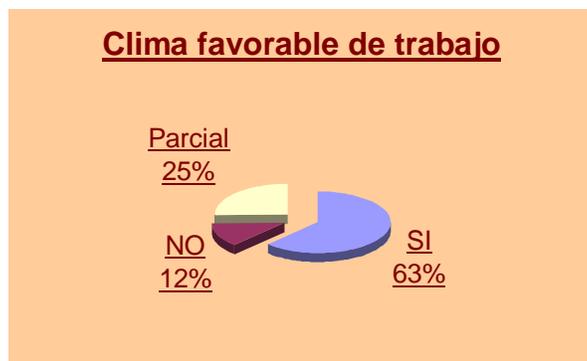


Figura 9

Dentro de los logros del PE, también es importante saber sobre el conocimiento mismo de la escuela. Para este rubro se apoyó en los items 59 al 61. En este aspecto el 51 respuestas fueron positivas y opinan que si, nueve no estuvieron de acuerdo, y 21 decidieron que en forma parcial visualizan los logros en cuanto a determinar con precisión hacia dónde van dirigidos todos los esfuerzos y los objetivos educativos.

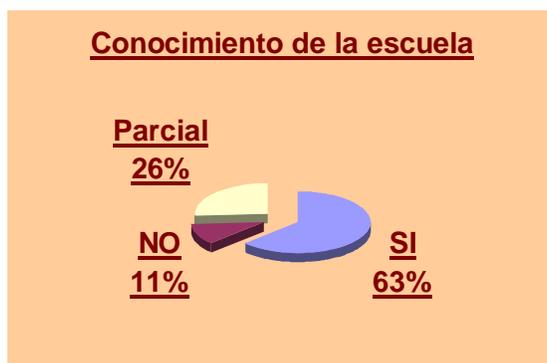


Figura 10

Para conocer sobre la optimización de los recursos de la institución, los items 62 al 64 proporcionaron la información en este sentido. 52 respuestas resultaron positivas, 8 fueron negativa, y 21 como parcialmente. Esto apunta a que tanto directivos como docentes

en su mayoría concuerdan en que el PE les ha permitido optimizar los recursos humanos con los que cuenta la escuela.

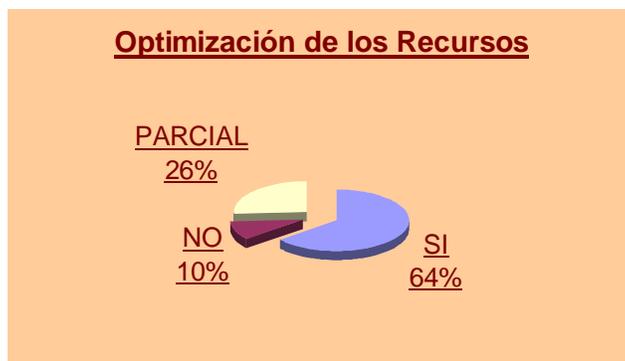


Figura 11

Finalmente, para obtener datos sobre el incremento del vínculo de comunicación entre la escuela y los padres de familia, y si se ha establecido una relación más productiva en cuanto a los canales para informarles de manera adecuada sobre avances y logros, se obtuvieron 59 respuestas positivas, cuatro fueron negativas, y 18 resultaron ser de cobertura parcial. De acuerdo a la opinión de los directivos y docentes trabajar bajo el esquema colegiado y con un documento como el PE, les ha permitido fortalecer la imagen institucional ante los padres de familia.



Figura 12

En términos generales se observa que la mayoría de los docentes y los dos directivos opinan que en los rubros de diseño, ejecución y logros, el PE se encuentra en buen estado. La media de respuestas positivas es de 64%, mientras que las negativas representan un 12%, y finalmente las respuestas que denotan avances parciales reflejan un 24%.

4.2 Interpretación del cuestionario aplicado a los alumnos

Además de encuestar a los directivos y docentes, también se aplicó un cuestionario (Anexo 2) a los alumnos. El cuestionario es un instrumento de investigación que se utiliza, de un modo preferente, y es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa (Pérez, 1994). En este caso se diseñó una encuesta para los alumnos de tipo: dos alternativas de respuestas (respuestas dicotómicas), es decir respuestas orientadas a contestar si o no.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los alumnos:

No. de pregunta	SI	NO	No contestaron
1	4	36	0
2	11	27	2
3	32	6	2
4	3	34	3
5	32	7	1
6	5	31	4
7	8	28	4
8	4	33	3
9	7	29	4
10	36	2	2
Sumatoria	142	232	25
Media	14.2	23.2	2.5
Mediana	14	23	3
Moda	14	23	3

Tabla No. 4 Resultados de las encuestas aplicadas a los alumnos

Uno de los objetivos primordiales del PE es el de establecer con claridad los objetivos y las actividades para el centro escolar. En ese sentido, la primera pregunta que se planteó a los alumnos fue: ¿sabes con certeza quiénes deciden que actividades hay que llevar a cabo en la escuela para que funcione bien? El resultado se manifestó en que 4 contestaron que si, mientras que 36 contestaron que no. Lo cual pudiera interpretarse que pudiera existir bastante confusión de parte de los alumnos sobre quien tiene establece el rumbo de la escuela

La segunda pregunta les cuestionaba si consideraban que sus directivos y maestros trabajan de manera coordinada entre ellos; las respuestas afirmativas fueron once, dos se abstuvieron de contestar, y veintisiete contestaron que no. En este sentido es de llamar la atención que alumnos del último perciban que tanto los directivos como los docentes no estén trabajando de manera colegiada para el logro de los propósitos.

¿Opinas que tu escuela está bien organizada? vino a ser la tercera pregunta. Treinta y dos alumnos opinaron que sí, dos no contestaron y los otros seis opinaron que no. Esto de alguna forma denota que los alumnos perciben que su entorno escolar se encuentra en términos generales bien organizado en cuanto a clases, horarios, tareas, juntas, etc.

El espíritu del PE es que los alumnos desarrollen un sentido de pertenencia que les permita dimensionar la importancia de pertenecer a una comunidad educativa. Por ese motivo, en la cuarta pregunta se les cuestionó si conocían el lema de su escuela. Fue de llamar la atención que solamente tres contestaron si, tres alumnos no contestaron y los treinta y cuatro restantes contestaron que no.

En la pregunta cinco se les preguntó, “¿Dirige bien la escuela el director? Treinta y dos contestaron si, uno se abstuvo, mientras que los siete restantes opinaron que no. Cabe

hacer mención que algunos alumnos de ese grupo fueron sancionados recientemente debido a que se presentaron algunos problemas de disciplina en el aula de manera constante.

En la siguiente pregunta se les pedía que contestaran si les habían pedido alguna vez su opinión sobre qué hacer en su escuela. En este caso solamente cinco alumnos contestaron que si, cuatro no contestaron y los 31 restantes contestaron no. Esto se pudiera percibir como indicio de una política excluyente en la participación de los alumnos en la construcción del PE. Es pertinente recordar que uno de los puntos vertebrales del PE es que toda la comunidad educativa participe de manera activa y dinámica en los proyectos de la institución (SEP, 2003).

La pregunta siete estaba dirigida a que expresaran su opinión sobre la preparación profesional de sus profesores. Ocho alumnos, opinaron que si estaban preparados, el cuatro no contestaron, mientras que 28 contestaron que no. La perspectiva que tienen los alumnos de sus maestros es que son profesionales de la educación, y que por lo tanto tienen que entrar en una dinámica de capacitación y actualización permanente. Aquí vale la pena enfatizar que otro de los grandes anhelos del PE es que los docentes entren en una dinámica de capacitación y actualización permanente que les permita enfrentar los retos cotidianos en el aula.

La siguiente pregunta cuestiona si las clases que imparten los docentes son interesantes; en este aspecto la gran mayoría-treinta y tres alumnos opinaron que no, tres se abstuvieron de contestar, cuatro opinaron que sí. Esta pregunta tiene mucho que ver con la anterior, y se puede inferir que si los docentes no están actualizados ni capacitados, sus clases están en constante riesgo de ser espacios muy aburridos para los alumnos.

Respecto a si sienten que la escuela toma en cuenta su opinión para llevar a cabo actividades que tengan que ver con la mejor marcha de la escuela, veintinueve contestaron

que no, cuatro no contestaron, y solamente siete opinaron que si. Si se pretende que el estudiante se encuentre motivado de manera intrínseca, sería conveniente ofrecerle algunos incentivos extrínsecos que le permitan desarrollar un sentido de pertenencia hacia la institución. De nuevo, hay que resaltar que el PE busca involucrar a toda la comunidad educativa, y esta es una buena oportunidad para incorporar a los alumnos en las actividades del proyecto institucional.

La última pregunta busca identificar si a los alumnos les gustaría participar de manera más activa en los proyectos de la escuela. Treinta y seis alumnos opinaron que si, dos no contestaron, mientras que solamente dos opinaron que no. Los alumnos buscan ser parte de la institución, no solamente de manera presencial, sino también de manera activa y pro activa.

La siguiente gráfica muestra la tendencia de las respuestas de parte de los alumnos.

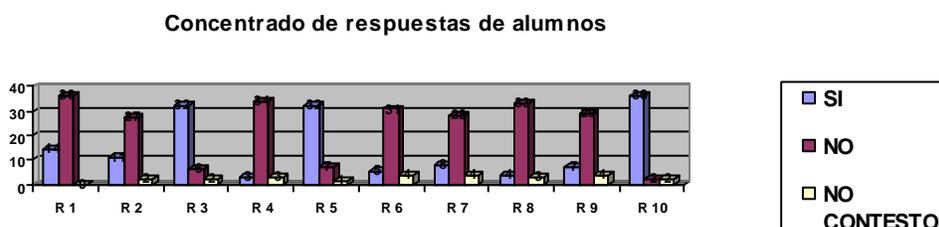


Figura 13

4.3 Interpretación del Cuestionario Aplicado a Padres de Familia

También se aplicó una encuesta a los padres de familia (Anexo 3), en la cual se siguió el mismo formato que se utilizó para los alumnos, esto con el fin de presentarles un instrumento que no representara algo complicado ni que tampoco les quitara mucho tiempo al contestarlos. Las ventajas del cuestionario es que requiere de un menor esfuerzo por parte de los encuestados, limitan las respuestas de la muestra, es fácil de llenar, mantiene al

sujeto en el tema, es relativamente objetivo, además es fácil de clasificar y analizar (Best, 1974).

El cuestionario consta de ocho preguntas con opción a contestar Si, No, No Sé, en todas a excepción de la pregunta número tres.

Uno de los puntos medulares del PE es que todas las personas en la comunidad educativa se sientan parte activa y dinámica del proyecto de la institución, y por ende se conviertan en sujetos preactivos en beneficio de la misma institución. El padre de familia es y debe ser parte central del desarrollo de la escuela, ya que ésta no debe considerarse como una entidad aislada, sino más bien parte de una comunidad educativa que impacta y se impacta por la constante interacción de sus miembros en todos los órdenes (Valdez, 2005).

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los padres de familia:

No. de pregunta	SI	NO	NO SE
1	3	8	1
2	4	6	2
3	3	9	0
4	3	8	1
5	12	0	0
6	5	6	1
7	2	8	2
8	6	5	1
Sumatoria	43	50	8
Media	3.6	6.2	1
Moda	4	6	1
Mediana	4	6	1

Tabla No. 5 Resultados del cuestionario aplicado a los padres de familia

La primera pregunta que aparece en el cuestionario es, “¿Cree usted que la escuela cuenta con una buena organización en cuanto a las actividades que se programan? Al respecto tres contestaron que si, ocho opinaron que no, y solamente una no supo. El padre de familia, al no sentirse cerca de la institución, no alcanza a percibir si la institución realmente se encuentra funcionando dentro de un esquema de planeación y organización.

En la siguiente pregunta se les cuestiona si consideran que la institución está bien dirigida. La información que se pretende obtener es respecto a la imagen de la dirección y subdirección a la vista del padre de familia. Cuatro respuestas dieron respuestas positivas, seis fueron negativas y dos no supieron. En este sentido, el padre de familia tiene una perspectiva muy distinta a la que pudieran tener los alumnos. Les llama poderosamente la atención que se suspendan las clases con tanta frecuencia, así como las juntas entre maestros, las cuales no generan beneficios.

Respecto a si han sido invitados a participar en la elaboración de las actividades de la escuela, la respuesta afirmativa fue de tres personas, mientras que nueve contestaron que no. Se percibe la escasa participación del padre de familia en el PE, y solamente será requerido para hacerle entrega de la boleta de calificaciones o para hacerle saber que su hijo(a) acumuló un reporte por mala conducta o malas calificaciones.

En la pregunta siguiente, se les cuestiona si consideran que las actividades de la escuela son planeadas cuidadosamente, tres contestaron que si, ocho opinaron que no, y solamente una no supo. La percepción afectiva del padre de familia en este aspecto es realmente baja. Algunos padres escribieron en la parte de atrás de la hoja que las suspensiones de clases son algo común debido a juntas frecuentes de los maestros.

Al preguntarles, “¿Cree que los profesores necesitan capacitación para impartir sus clases?”, las doce respuestas fueron positivas. El padre de familia entiende perfectamente

que un profesor que no se encuentra involucrado en un proceso de capacitación permanente, difícilmente podrá tener buen desempeño en el aula.

Al cuestionársele si consideraban esta institución como la mejor opción para su hijo(a), cinco contestaron que sí, seis opinaron que no, mientras que una no supo. El padre de familia escoge la escuela para sus hijos en función de ciertos factores, y algunas veces la institución seleccionada no resultó ser lo que ellos esperaban.

Otra de las preguntas fue si se le informaba puntualmente del avance académico de sus hijos(as). Ocho contestaron no, dos opinaron que sí, y solamente dos no supieron. Respecto a este cuestionamiento, una de las madres comentó que no necesariamente hay que esperar a que haya una junta para informar de los avances académicos, y que además les gustaría saber de que manera se hacen las evaluaciones de sus hijos en las diferentes clases, es decir, que significaban las calificaciones numéricas en términos de rendimiento académico.

La última pregunta fue, “¿Cree que su hijo asiste a una institución en donde se respira un buen ambiente académico y se fomentan los valores? La intención era identificar si el padre de familia está convencido de que la institución ofrece a sus hijos un espacio de crecimiento académico y afectivo. Esta vez seis contestaron que sí, cinco opinaron que no, y solamente una señaló que no sabía. Si el padre de familia no está convencido o más bien duda de la calidad del servicio educativo que una escuela pueda ofrecer a su hijo(a), entonces es muy buen momento para llevar a cabo una revisión más profunda de la funcionalidad de la escuela, y constatar si trabaja realmente como centro formador de habilidades, competencias, conocimientos, destrezas, valores, etc.

La siguiente gráfica integra las opiniones de los padres de familia en las ocho preguntas que se les formularon.

Concentrado de las respuestas de los Padres de Familia

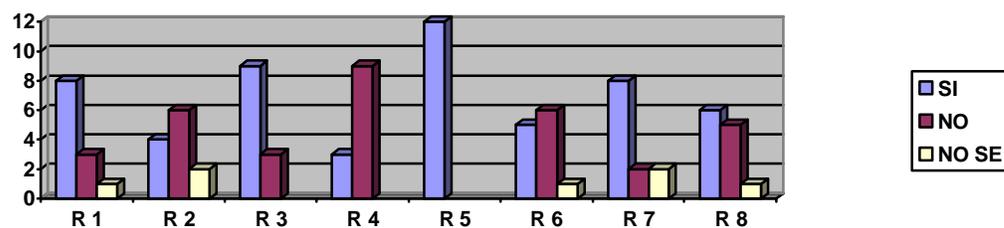


Figura 14

Es relevante y notorio como tanto los alumnos como los padres de familia coinciden en sus respuestas en cuanto a la percepción que tienen de la práctica educativa de parte de los docentes y de los directivos. También se pone de manifiesto que ni los alumnos ni los padres de familia se sienten parte de la comunidad educativa debido a la poca o nula participación de ellos en los procesos de del PE.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La labor de planear la tarea educativa no debe reducirse como una actividad exclusiva del director, subdirector o de algún coordinador de la institución, sino más bien debe entenderse como un ejercicio de trabajo colegiado, lo cual favorece el desarrollo de relaciones laborales, humanas, afectivas entre ellos mismos y también con los diferentes actores de la comunidad educativa, incluyendo la comunidad externa.

La palabra planeación es una palabra que por si misma denota acción, una acción de tipo creativo, y como tal supone cierta intencionalidad y rumbo de parte de los sujetos que planean. Es por ello que la planeación educativa está íntimamente asociada con la planeación social, así como el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando.

Las constantes interacciones que suceden en la escuela determinan cómo se establece y quién toma las decisiones, ya que estas no deben ser fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa colectividad ha estado construyendo.

La planeación educativa tiene que ver, además, con la misión que la propia institución genere y con el nivel de identificación que tengan con ella quienes la conforman.

El Proyecto Escolar implica, entre otras cosas, el grado en que el colectivo docente es capaz de generar una definición colaborativa y dinámica de las diferentes formas de lograr el objetivo principal de la escuela, es decir la educación conceptual, procedimental y actitudinal de sus alumnos.

Estas formas se encuentran relacionadas con la manera en que el colectivo docente tome las decisiones y, también, con el tipo de interrelaciones que el mismo genere, promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione.

Todo esto coadyuva a conformar un sentido de pertenencia del individuo hacia la institución, y le permite fortalecer la imagen de la escuela hacia la sociedad, a fin de cuentas con quien se tiene el compromiso de ofrecer calidad educativa, la cual debe incluir cobertura, eficiencia, equidad, y pertinencia.

En ese sentido, si se anhela con tener escuelas secundarias de calidad que sean la norma y no la excepción, el trabajo colegiado en base a un PE sólido y confiable permite:

- Fortalecer el trabajo de los colectivos docentes.
- Favorecer los procesos de actualización desde la escuela.
- Generar espacios de reflexión e intercambio de experiencias entre los profesores de una misma escuela.
- Identificar en los colectivos docentes metas comunes, así como problemáticas compartidas.
- Apoyar los trayectos formativos de los colectivos docentes.
- Propiciar el conocimiento y manejo de los materiales de la SEP.

Esta investigación ha permitido reflexionar acerca de la necesidad preponderante de optimizar y dirigir todos los recursos humanos, materiales y financieros hacia los alumnos y también hacia sus padres y madres, hermanas y hermanos, ya que a final de cuentas la razón por la que existen escuelas y proyectos escolares, son ellas y ellos.

En la medida en que toda la comunidad educativa se incorpore en el diseño, ejecución y evaluación del PE, será ciertamente en la misma medida en que ellos

desarrollen esos niveles de sentido de pertenencia que le permiten al ser humano <apropiarse> de la motivación intrínseca que les favorece el aprender a aprender, a venir a la escuela con una sonrisa, a comprender que la escuela es un espacio que invita a crecer y a ser mejor, y no necesariamente un lugar en donde las presiones y represiones están a la orden del día.

Si de construir se trata, entonces es momento de construir un PE que sea el motor que mueva a toda la comunidad educativa.

Las recomendaciones que se plantean después de realizar esta investigación son:

- Que los directivos redimensionen la gestión directiva.
- Que los procesos de capacitación y actualización se conviertan en una constante.
- Que los docentes fortalezcan aun más el trabajo colaborativo con base en el PE.
- Que la opinión de los alumnos sea un ejercicio de retroalimentación y construcción.
- Que hay considerar al alumno y al padre de familia como elementos en el diseño y ejecución del PE.
- Que es necesario establecer políticas educativas vigorosas e innovadoras.
- Que el proyecto escolar sea un documento incluyente en todos los sentidos.
- Que la escuela se convierta en un espacio de construcción en todos los órdenes.
- Que la planeación educativa modifique cualitativamente las formas tradicionales de relacionarse en la escuela
- Que los profesores revaloren su práctica educativa y le den la justa importancia a la labor que desempeñan

Referencias

- Alanís, A. (2006). *Una versión comparativa entre los paradigmas cualitativo y cuantitativo*. Recuperado el 28 de febrero de 2006 del sitio web: <http://contexto-educativo.com.ar/2001/6/nota-08.htm>
- Aramayo, A. (2002). El premio nacional a la calidad en EUA. Recuperado el 14 de mayo de 2005 del sitio web: <http://barrioperu.terra.com.pe/infopla/aaramayo.htm>
- Arce, F. (1995). *En busca de una educación revolucionaria 1924-1934*, en Josefina Zoraida Vázquez. *Ensayos sobre historia de la educación en México*. México: El Colegio de México
- Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Grup92
- Arredondo, V. (2001). *Ciudadanía en Movimiento (2000); Sociedad de Ciudadanos: Apuntes para una Revolución Ciudadana en México*. México: Trillas
- Balmori, M. y Gaona, L. (2006). *Reflexión sobre la Planeación*. Recuperado el 17 de febrero de 2006 de: <http://www.itlp.edu.mx/publica/boletines/anteriores/b201/reflex2.htm>
- Best, J. (1974). *Como Investigar en Educación*. Madrid, España: Ed. Aguilar.
- Diario Oficial del Estado de Coahuila. (1996). Estado de Coahuila de Zaragoza. Recuperado el 3 de febrero de 2006 del sitio: <http://www.coahuila.gob.mx/leyes/html/leyestataleducacion.htm>
- Díaz, F. (2001). *Metodología del Diseño Curricular para Educación Superior*. México: Trillas
- Eco, U. (1996). *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y estructura*. Barcelona: Gedisa
- Fuentes, O. (1996). *Los Maestros y el Proceso Político de la UPN*. México: Ed. Movimiento.
- Handy, C. y Aitken, R. (1988) *Understanding Schools as Organizations*. London: Penguin
- ILCE, (2006). *El nacimiento de la educación secundaria en México*. Recuperado el 2 de febrero de 2006 del sitio: <http://normalista.ilce.edu.mx>
- INEE, (2005). *¿Cómo está la educación secundaria en México?* Recuperado el 19 de febrero de 2006 de: <http://multimedia.ilce.edu.mx/inee/pdf/secundarias.pdf>
- Krauze, Enrique (1981), "La escuela callista", en Enrique Krauze, Jean Meyer y Cayetano Reyes, *Historia de la Revolución Mexicana 1924-1928. La reconstrucción económica*. México: El Colegio de México.

- Miklos, T. y Tello, M. (1980). *La planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. México: LIMUSA
- Millán, A., Rivera, R. y Ramírez, M. S. (2001). Calidad y efectividad en instituciones educativas Capítulo 2, Cómo crear una cultura de calidad en mi escuela. México: Trillas.
- Osorio, R. (2004). El cuestionario. Recuperado el 19 de febrero de 2006 del sitio web: <http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm>
- Pérez, G. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes*. Ed. La Muralla: Madrid.
- Prawda, J. (1984). *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*. México: Grijalbo.
- SEP. (2001). *Origen y evolución de la escuela secundaria en México*. En la serie “Libros de bolsillo para aprender”. México: Ediciones Mexicanas Esfinge
- SEP. (1993). *Artículo 3º. Constitucional y Ley General de Educación*. México: SEP
- SEP, (2006). *Proyecto Escolar*. Recuperado el 4 de febrero de 2006 del sitio web: http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_2925_el_proyecto_escolar
- Rostov, E. (1990). *Planning for freedom*. New Haven: Yale University Press
- Sandoval, E. (2001). *Ser maestro de secundaria en México: Condiciones de trabajo y reformas educativas*. Recuperado el 3 de febrero de 2006 del sitio: <http://www.campus-oei.org/revista/rie25a04.htm>
- Santos, A. (1998). *Historia de la educación secundaria en México, 1923-1933, en Todo por hacer. Algunos problemas de la escuela secundaria*. México: Patronato SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano.
- Schmelkes, S. (1995). *El Proyecto Escolar para Mejorar la Calidad de la Educación: Condiciones para su Funcionamiento*”, en *Acoyauh*, Revista del Centro de Investigación y Docencia de Chihuahua.
- Schmelkes, S. (1996). *Manual Para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (Tesis)*. México: Oxford.
- Schmelkes, S. (1997). *La Calidad Educativa en un Contexto de Descentralización*, en *Foro Internacional Innovación y Calidad Educativa. Relatoría*. México: Instituto de Fomento e Investigación Educativa y UNESCO.
- Tamayo, M. (1990). *El proceso de la investigación científica*. México: Trillas.
- Valdez, J. (2005, octubre). *La importancia de las TIC's en el contexto educativo*. Documento presentado en el primer congreso nacional de formación continua para docentes de educación básica en servicio. Saltillo, Coahuila.

Anexo 1

Encuesta para directivos y docentes.

El siguiente instrumento tiene como propósito constatar el impacto del Proyecto Escolar en esta institución en cuanto a diseño, ejecución y logros.

INSTRUCCIONES

Enseguida aparece un conjunto de formulaciones que permiten valorar algunos aspectos del diseño, la puesta en marcha y los resultados del Proyecto Escolar en este plantel. Para dar respuesta a este instrumento:

1. Lea atentamente cada una de las expresiones.
2. Manifieste su opinión ante cada uno de los planteamientos considerando las opciones de respuesta propuestas.
3. La información que se obtenga de esta encuesta será confidencial y servirá para realizar un estudio de investigación educativo.
4. Gracias por contestar esta encuesta.

1.	Participaron las (los) profesoras (es) de manera activa	SI	NO	PARCIALMENTE
2.	Participó la (el) Directora (or) de manera activa	SI	NO	PARCIALMENTE
3.	Los padres tuvieron una participación activa	SI	NO	PARCIALMENTE
4.	Se involucró a la comunidad educativa. (alumnos)	SI	NO	PARCIALMENTE
5.	Se realizó un análisis o diagnóstico detallado (se identificó un conjunto de problemas que afectan a la escuela).	SI	NO	PARCIALMENTE
6.	Se realizó un análisis confiable, detallado, serio y real de estos problemas	SI	NO	PARCIALMENTE
7.	Se jerarquizaron los problemas	SI	NO	PARCIALMENTE
8.	Se seleccionó uno o algunos de los problemas por su importancia, considerando las características y necesidades propias de la escuela.	SI	NO	PARCIALMENTE
9.	Se trabajó con problemas que son competencia de los profesores, (los que se relacionan con las formas de enseñanza, la organización interna de la escuela, la relación con los padres de familia, etc)	SI	NO	PARCIALMENTE
10.	Se definió un conjunto de respuestas o soluciones a los principales problemas encontrados	SI	NO	PARCIALMENTE
11.	Se establecieron objetivos muy precisos relacionados con el problema o los problemas detectados.	SI	NO	PARCIALMENTE

12.	Se establecieron objetivos muy precisos de manera que ningún miembro de la escuela tuviera dudas sobre la misión que habrá que cumplir.	SI	NO	PARCIALMENTE
13.	Se establecieron objetivos para el corto, mediano y largo plazo	SI	NO	PARCIALMENTE
14.	Se establecieron objetivos alcanzables	SI	NO	PARCIALMENTE
15.	Se establecieron objetivos congruentes entre sí	SI	NO	PARCIALMENTE
16.	Se definieron estrategias para la acción acordes a la problemática	SI	NO	PARCIALMENTE
17.	Se definieron estrategias para la acción viable, factible.	SI	NO	PARCIALMENTE
18.	Se definió un conjunto de actividades adecuadas al contexto de la escuela y del aula	SI	NO	PARCIALMENTE
19.	Se definió un conjunto de actividades coherentes con las orientaciones señaladas en el plan y programas de estudio.	SI	NO	PARCIALMENTE
20.	Se definieron las actividades que cada uno de los miembros de la comunidad educativa realizaría	SI	NO	PARCIALMENTE
21.	Se definieron los responsables de las distintas actividades.	SI	NO	PARCIALMENTE
22.	Se especificaron los tiempos en los que las actividades habrían de realizarse	SI	NO	PARCIALMENTE
23.	Se definieron los recursos humanos y materiales necesarios para realizar las distintas actividades.	SI	NO	PARCIALMENTE
24.	Se precisaron estrategias para darle seguimiento a tareas y acuerdos	SI	NO	PARCIALMENTE
25.	Se precisaron estrategias que permitan realizar un balance sobre los logros y las dificultades encontradas en su ejecución.	SI	NO	PARCIALMENTE
26.	Se definieron las estrategias y formas para evaluarlo	SI	NO	PARCIALMENTE
27.	Se definieron y se plasmaron por escrito los acuerdos tomados.	SI	NO	PARCIALMENTE
28.	Se puntualizaron y plasmaron por escrito todas las orientaciones para definir, organizar, desarrollar y evaluar las actividades de la escuela	SI	NO	PARCIALMENTE
29.	Se elaboró un documento en el que se explicitaron: objetivos, estrategias, actividades y mecanismos para su evaluación.	SI	NO	PARCIALMENTE
30.	Se puso en marcha en el momento en que todos los maestros y el director (a) manifestaron su acuerdo con lo que se había plasmado por escrito.	SI	NO	PARCIALMENTE
31.	Fue dado a conocer a las autoridades, padres de familia y alumnos a través de distintas estrategias.	SI	NO	PARCIALMENTE
32.	Ha permitido guiar de manera flexible la acción de los distintos miembros de la escuela.	SI	NO	PARCIALMENTE

33.	Se le ha dado seguimiento dentro de los espacios que el Consejo Técnico ha creado para ello.	SI	NO	PARCIALMENTE
34.	Se ha le dado seguimiento de manera que se cuenta con un registro detallado de lo que ocurre con cada una de las actividades propuestas.	SI	NO	PARCIALMENTE
35.	Ha permitido que los acuerdos y compromisos sean respetados	SI	NO	PARCIALMENTE
36.	Es dinámico, al darle seguimiento se cuenta con información que permite corregir oportunamente las propuestas que no han dado los resultados deseados.	SI	NO	PARCIALMENTE
37.	Se ha evaluado oportunamente.	SI	NO	PARCIALMENTE
38.	Instituye acuerdos respecto al logro de los propósitos de la escuela.	SI	NO	PARCIALMENTE
39.	Establece acuerdos respecto al enfoque a trabajar.	SI	NO	PARCIALMENTE
40.	Establece compromisos en torno a las tareas de mejora que habrá que realizar.	SI	NO	PARCIALMENTE
41.	Que profesores junto con el director (a) reflexionen sobre la visión de la escuela a futuro.	SI	NO	PARCIALMENTE
42.	Que la labor profesional de directivos y profesores adquiera un sentido de unidad.	SI	NO	PARCIALMENTE
43.	Que los miembros de la escuela realicen un ejercicio de verdadera autonomía al definirlo y ejecutarlo	SI	NO	PARCIALMENTE
44.	La articulación de acciones profesionales de todos los miembros de la escuela con un mismo propósito	SI	NO	PARCIALMENTE
45.	Tomar decisiones colectivas que orientan las acciones individuales	SI	NO	PARCIALMENTE
46.	Crear espacios para el trabajo colectivo.	SI	NO	PARCIALMENTE
47.	Orientar y fortalecer la planeación diaria de la enseñanza.	SI	NO	PARCIALMENTE
48.	Incorporar la evaluación interna como práctica sistemática de la escuela (tanto al realizar el diagnóstico y evaluar el proyecto escolar, como al dar seguimiento a las actividades y estrategias propuestas).	SI	NO	PARCIALMENTE
49.	Crear espacios para la autoformación.	SI	NO	PARCIALMENTE
50.	Contar con una guía de las actividades que día a día se realizan en la escuela.	SI	NO	PARCIALMENTE
51.	Diferenciar las actividades que efectivamente contribuyen al logro de los propósitos educativos de aquéllas que no tienen el mismo valor formativo y que en cambio, restan tiempo a la enseñanza.	SI	NO	PARCIALMENTE
52.	La continuidad del aprendizaje.	SI	NO	PARCIALMENTE
53.	Mejorar la calidad de la educación que reciben nuestros alumnos.	SI	NO	PARCIALMENTE
54.	Alcanzar los propósitos educativos de la secundaria.	SI	NO	PARCIALMENTE

55.	Que los distintos actores expresen sus ideas con libertad.	SI	NO	PARCIALMENTE
56.	La creación de un clima de tolerancia y respeto.	SI	NO	PARCIALMENTE
57.	Crear espacios para compartir información y experiencias	SI	NO	PARCIALMENTE
58.	Discutir sobre los logros y fracasos del mismo.	SI	NO	PARCIALMENTE
59.	Identificar necesidades y prioridades en nuestra escuela.	SI	NO	PARCIALMENTE
60.	Conocer con precisión los propósitos educativos generales del nivel de secundaria.	SI	NO	PARCIALMENTE
61.	Determinar con precisión los recursos que el plantel tiene en cuanto a personal, materiales y tiempo.	SI	NO	PARCIALMENTE
62.	Optimizar los recursos humanos con los que cuenta la escuela.	SI	NO	PARCIALMENTE
63.	Optimizar los recursos materiales con los que cuenta la escuela	SI	NO	PARCIALMENTE
64.	Optimizar el uso del tiempo.	SI	NO	PARCIALMENTE
65.	Una participación diferenciada	SI	NO	PARCIALMENTE
66.	Establecer una relación más productiva entre la escuela y los padres de familia.	SI	NO	PARCIALMENTE
67.	Informar de manera adecuada y oportuna a los padres de familia sobre los avances y logros obtenidos.	SI	NO	PARCIALMENTE

Anexo 2

Cuestionario a los alumnos

INSTRUCCIONES: Se te pide amablemente, contestar las siguientes preguntas. La información que se obtenga, será confidencial y servirá para realizar una investigación educativa. Gracias por contestar esta encuesta.

1. ¿Sabes con certeza qué personas dirigen y dan reglas para que tu escuela funcione bien?

Sí _____ No _____

2. ¿Consideras que los directivos y docentes trabajan de manera coordinada?

Sí _____ o No _____

3. ¿Opinas que tu escuela está bien organizada?

SI _____ NO _____

4. ¿Sabes el lema de tu escuela? Sí _____ No _____

5. ¿Crees que el director dirige bien la escuela? Sí _____ No _____

6. ¿Te han pedido alguna vez tu opinión sobre qué hacer en tu escuela?

Sí _____ No _____

7. ¿Piensas que tus profesores están bien preparados?

SI _____ NO _____

8. ¿La mayoría de tus clases son interesantes? Sí _____ No _____

9. ¿Sientes que la escuela toma en cuenta tu opinión para llevar a cabo actividades que tengan que ver con la mejor marcha de la escuela?

SI _____ NO _____

10. ¿Te gustaría participar de manera más activa en los proyectos de la escuela?

SI _____ NO _____

Anexo 3

Cuestionario a padres de familia

INSTRUCCIONES: Se le pide atentamente, contestar las siguientes preguntas. La información que se obtenga de este cuestionario será confidencial y servirá para realizar una investigación educativa.

1. ¿Cree usted que la escuela cuenta con una buena organización en cuanto a las actividades que se programan?

SI_____ NO_____ NO SE_____

2. ¿Considera que esta institución está bien dirigida?

SI_____ NO_____ NO SE_____

3. ¿Ha sido invitado(a) a participar en la elaboración de las actividades de la escuela?

SI_____ NO_____

4. ¿Considera que las actividades de la escuela son planeadas cuidadosamente?

SI_____ NO_____ NO SE_____

5. ¿Cree que los profesores necesitan capacitación para impartir sus clases?

SI_____ NO_____ NO SE_____

6. ¿Considera esta institución como la mejor opción para su hijo(a)?

SI_____ NO_____ NO SE_____

7. ¿Se le informa puntualmente del avance académico de su hijo(a)?

SI_____ NO_____

8. ¿Cree que su hijo asiste a una institución en donde se respira un ambiente académico y de valores bueno?

SI_____ NO_____ NO SE_____

Capítulo Cuatro

Concepción Metodológica

Como se ha evidenciado en los capítulos precedentes, el análisis de la cultura organizacional -como el de cualquier fenómeno social- es susceptible de abordarse de diferentes maneras. Actualmente hay una gran cantidad de métodos aplicables a este tipo de estudios; dependiendo del enfoque teórico y del objetivo, los especialistas recurren a los métodos cuantitativos o eligen los cualitativos. Por fortuna, como afirma Mayer (1996), hoy en día los estudios organizacionales son multiparadigmáticos pues las organizaciones van cambiando al igual que los individuos y han surgido nuevos temas y nuevas formas de análisis a partir de diferentes perspectivas, como pueden serlo, por ejemplo, los estudios humanísticos o los análisis hermenéuticos.

Así, el propósito de este capítulo es explicar -desde el punto de vista metodológico- el tipo de estudio que se planea llevar a cabo en esta investigación; las características del caso estudiado (empresa); el método a seguir para la recolección de los datos y las características de las muestras; el modo del análisis, y finalmente, las estrategias para brindar confianza y credibilidad en los hallazgos y la misma metodología, así como las justificaciones para todo lo anterior. En suma, el objetivo es plantear el diseño de la investigación en sí.

4.1 Tipo de Estudio y recolección de datos

Ya que el análisis tendrá como punto de partida el enfoque interpretativo con el cual se intentará descubrir -desde la comunicación- características de la cultura organizacional a través de ciertos productos de comunicación utilizados en una empresa multinacional mexicana, por lo tanto se optará por hacer una investigación cualitativa.

(McMillan, 1986). Así, el estudio que aquí se propone se basará totalmente en este método.

De acuerdo con Forster (1995), Beaud, (1991) Barragán (1991) y Duverger (1981), el análisis de documentos es una metodología empleada tanto por los historiadores, los antropólogos, los lingüistas, así como por los sociólogos y los psicólogos. Igualmente se ha usado en investigaciones en organizaciones, aunque con menos frecuencia, sin embargo cada vez se recurre más a esta fuente de información porque constituye una memoria de hechos que lo mismo puede utilizarse como instrumento de análisis de la cultura, que como estrategia de comunicación, "base de datos para la toma de decisiones y para los planteamientos estratégicos a largo plazo"(Barragán, 1991, p. 8).

Por otra parte, como la base de esta investigación son los mensajes, considerados "productos tangibles del proceso de comunicación" (Bantz, 1993 p. 32); es importante decir que tales mensajes pueden estar contenidos en diferentes tipos de documentos. Por ejemplo: revistas, videos, páginas de web, reportes anuales, periódicos, boletines, boletines de prensa, enunciados de misión, políticas, reglamentos, documentos legales, estrategias de recursos humanos, manuales de entrenamiento y capacitación, memorandos, cartas y más. La mayoría son escritos y de índole formal, por lo tanto pueden calificarse como documentos oficiales. Por supuesto, hay muchas otras formas de mensajes en la comunicación informal de cualquier organización, pero no son objeto de esta investigación.

La variedad de fuentes escritas de información -según Forster (1995)- es importante para interpretar la vida organizacional porque constituye uno de los principales productos (medios) de la interacción y la comunicación entre individuos y grupos, a todos

los niveles en una organización. Además, permite a los investigadores acercarse a procesos organizacionales y a su desarrollo, y puede ayudar a interpretar la información y a reescribir la historia. Asimismo, son valiosos porque reflejan la imagen y la cultura que una compañía trata de presentar, interna y externamente a sus empleados, a sus clientes y a sus competidores.

Pese a todas las ventajas antes mencionadas acerca del método, al parecer todavía son pocos los trabajos que recurren a este tipo de herramienta para analizar la cultura, sobre todo en el ámbito organizacional. Tal vez esto se deba a que las investigaciones originadas desde la comunicación todavía no son muy conocidas y tienen poco tiempo de haberse iniciado. A pesar de esto, los estudios aquí identificados ofrecen suficiente evidencia para avalar el método. Un ejemplo concreto son las aportaciones de Bantz (1993a) para analizar la cultura de las organizaciones a partir de sus mensajes, pues su metodología contribuye a reafirmar la intersección entre comunicación y cultura organizacionales.

Otro estudio sobre cultura organizacional con un enfoque interpretativo en donde se utiliza el análisis de documentos es el de Schall (1983), quien a partir de la teoría de reglas de comunicación destaca la importancia de la comunicación en el entendimiento social y la construcción de la cultura. Para su investigación, además de los documentos esta autora recurrió a otras herramientas a fin de descubrir esos patrones o reglas que no son más que patrones de comunicación. Con su trabajo la investigadora concluyó que los miembros de las organizaciones al interactuar intercambian significados y poco a poco desarrollan lo que ella llamó el colectivo "nosotros", que confiere un sentido de identidad y hace que los integrantes de esa colectividad se diferencien de otros.

Con el mismo método está el trabajo de Foster (1995), quien a través de una interpretación hermenéutica de ciertos textos llevó a cabo un estudio vinculado al área de recursos humanos de una empresa. En su trabajo analizó normas, reglamentos, misión, políticas de la Dirección de Personal y otros documentos que le permitieron profundizar en la problemática organizacional de la compañía, la cual presentaba problemas en la implementación de sus políticas. También recurrió a otras técnicas como las entrevistas y la observación, pero esencialmente se basó en el análisis hermenéutico, que podría considerarse como una variante del análisis de documentos propuesto por Krippendorff (1990).

4.2 El caso de estudio: antecedentes y justificación

Como la investigación se basa en el estudio de un caso, la empresa objeto de análisis es la compañía Cementos Mexicanos, S.A. (CEMEX), considerarla como una de las primeras multinacionales mexicanas. Actualmente se ubica como una de las productoras de cemento, concreto premezclado y agregados más grande del mundo. Específicamente se autodefine como:

... sociedad controladora de compañías cuyas actividades se orientan hacia la industria de la construcción, a través de la producción y comercialización de cemento y concreto. Asimismo, posee subsidiarias que participan en la industria turística por medio de la construcción de hoteles de categoría gran turismo y desarrollos inmobiliarios (CEMEX, 1994, 54).

Sus orígenes se remontan a 1906, cuando se fundó la primera planta de cemento en México, en un pequeño pueblo del norte llamado Hidalgo, en el estado de Nuevo León. Hacia 1931 se creó la compañía Cementos Mexicanos, con la fusión de Cementos Hidalgo

y Cementos Monterrey, y la empresa siguió su desarrollo con este nombre. Para la primera mitad de la década de los ochenta ya era una modesta cementera con un valor en el mercado de US \$ 400 millones (Zellner, 1996). Pero desde 1985 a la fecha, bajo las riendas de Lorenzo Zambrano, director general, el crecimiento se aceleró hasta llegar a un valor estimado en el mercado de casi US\$ 4,600 millones y sus ventas a unos US \$ 2,600 millones al año (Zellner, 1996). Para 1996 sólo en México se tenían 18 plantas cementeras, 201 plantas de concreto, 74 centros de distribución y tres terminales marítimas.

Su expansión nacional inició en 1988 con la compra de Cementos Anáhuac y Empresas Tolteca en 1989, pero el gran salto internacional ocurrió en 1992 con la adquisición en España de las dos principales cementeras: Valenciana y Sansón; compra que significó contar con 11 plantas más de cemento, 133 de concreto y 7 terminales marítimas. Posteriormente en 1994 se adueñó de Vencemos de Venezuela y Cemento Bayano en Panamá, (5 plantas de cemento, 22 de concreto y 4 terminales marítimas), y a finales de ese mismo año compró la planta Balcones en New Branfels, Texas (1 planta de cemento, 167 de concreto y tres terminales marítimas). Por último, en 1996 adquirió Cementos Diamante y Cementos Samper en Colombia.

Actualmente la empresa es la mayor productora mundial de cemento blanco y opera la flota cementera más grande del mundo. Más de 17, 000 empleados integran la compañía y sus activos a diciembre de 1995 eran del orden de los \$8.3 billones de dólares aproximadamente. (Informe 1995)

La elección de esta organización como objeto de estudio obedeció a varias razones. Como se explicó líneas arriba, la empresa está considerada como una de las primeras multinacionales mexicanas y en este momento es una de las compañías

nacionales e internacionales más exitosas en su género (la tercera a nivel mundial: Zellner, 1996). Sus oficinas corporativas se ubican en la ciudad pero opera en 22 países y tiene relaciones comerciales en 60 naciones alrededor del mundo. Esta característica permite enmarcar la investigación en el contexto de la comunicación internacional, condición importante en este trabajo, dados sus propósitos (comunicación de la cultura organizacional en una multinacional).

Otro aspecto distintivo de Cemex es que no se trata de una empresa mexicana que se ha fusionado como socia minoritaria en los lugares donde tiene intereses, sino que su participación es total, con excepción de uno o dos casos, de ahí que su influencia y su liderazgo vayan de México hacia el mundo, no al contrario como normalmente ha sucedido en este nuevo ámbito de globalización en el cual vivimos. Por lo tanto, si se analizaran los flujos de comunicación organizacional y su influencia internacional, la empresa estudiada resulta especial.

Una razón más que definió la selección fue la accesibilidad para obtener la información. Como Foster (1995) lo expresa, en las investigaciones organizacionales basadas en documentos es fundamental contar con el respaldo de un administrador de alto nivel que franquee la entrada para llegar hasta el material deseado. Esto, en cierta forma podría contribuir a incrementar la confianza en el estudio pues asegura al lector que la recolección de los datos es "legítima". En este caso se contó con el apoyo del director corporativo de Planeación y Finanzas, quien ocupa el cargo desde diciembre de 1996 (anteriormente era director general de Cemex México). Su alta posición facilitó la obtención de documentos en Recursos Humanos y otras áreas.

4.3 Recolección de los datos y características de las muestras

Ahora bien, en cuanto a la recolección de los datos primero fue necesario determinar el tipo de documento a utilizar, para ello se hizo una especie de "grand tour" (Spradley, 1979) por la empresa, a fin de conocer las opciones y elegir aquéllos que fueran más adecuados para los objetivos de la investigación. Esencialmente se buscó que fueran documentos de amplia divulgación en las diferentes subsidiarias. Así, considerando la disponibilidad y accesibilidad se eligieron como muestras: (a) nueve reportes anuales, (b) un video corporativo y (d) dos discursos del director.

La selección de los reportes obedeció a su mismo carácter de documentos con amplia difusión. Como se trata de información oficial que a la empresa le interesa dar a conocer, estos reportes conforman un "rostro" muy particular de la organización, pero tienen -como todos- ciertas ventajas y desventajas. Entre las limitaciones, Barr, Simpert y Huff (1992) argumentan que este tipo de fuente son documentos preparados por los departamentos de relaciones públicas de las empresas. Por lo mismo, tanto el vocabulario como la información han sido pulidos y cuidadosamente seleccionados, por lo que podría pensarse que en este "retrato organizacional" se suprime lo desagradable y sólo se destacan logros.

Posiblemente esto sea verdad, pero como ventaja insuperable tienen a su favor el que ninguna otra fuente pública ofrece información tan detallada acerca de la forma de pensar de los directivos de la empresa a través de un tiempo determinado. Además, como se escriben en un período específico, las cartas a los accionistas reflejan ideas importantes para ese tiempo (Barr et. al 1992). Otra ventaja es que permiten enfocar la investigación a nivel organizacional y pueden contener explicaciones respecto a determinadas acciones y hechos fundamentales para la vida de la empresa, y finalmente, otro punto a su favor es

que ofrecen datos valiosos para hacer estudios longitudinales. De esos informes o reportes anuales de Cemex se reunieron nueve documentos que van desde 1988 -año del inicio de la expansión- hasta 1996, que corresponde al último informe dado a conocer en abril de este año de 1997.

Respecto al video, también se trata de un documento esencialmente de relaciones públicas, por lo que tiene las limitaciones antes descritas para los informes; sin embargo, el uso de imágenes y el guión ofrecen otro tipo de recurso como fuente de datos. Para este trabajo, de los escasos videos a los que se tuvo acceso se seleccionó el conmemorativo de los 90 años de Cemex, el cual se presentó en 1996 durante la segunda Conferencia Ejecutiva Anual de la empresa, celebrada en diciembre de ese año. Por su relevancia este documento se ha difundido en todas las subsidiarias y parece utilizarse además como recurso de imagen y de capacitación a nuevos empleados.

Finalmente, de otras fuentes se tuvo acceso a la transcripción de algunas presentaciones y discursos pronunciados en ocasión de la Conferencia Ejecutiva 1996. De ahí se eligieron dos discursos del director general de la empresa: el de apertura y el del cierre de la conferencia. Esta selección se basó en la relevancia del estatus del emisor y en la ocasión de su pronunciamiento, ya que la importancia del evento parece ser significativa para la vida de la organización porque además de ser el segundo encuentro en su tipo, reunió durante dos días consecutivos a los directivos de 1º, 2º y 3er. nivel de todas las oficinas de Cemex.

Estos son los documentos base, pero...¿Cómo saber si los materiales elegidos son representativos de lo que se desea investigar? Ciertamente -como dice Foster (1995) hay una enorme variedad y cantidad de documentos en ésta y en cualquier otra organización, pero es imposible hacer justicia completa a toda la gama de textos. Así, en este estudio, a

pesar de contar con algunas facilidades para entrar a la empresa, el acceso y la disponibilidad de los materiales fueron limitados, por eso se optó por revisar la recopilación y trabajar con lo antes descrito. Cabe aclarar que esta elección también obedeció a una de las recomendaciones de Bantz (1993) respecto a los recursos de tiempo del investigador, como uno de los límites prácticos de las investigaciones de este tipo.

4.4 El Modo del Análisis

Con base en el marco teórico y en lo que se ha llamado el modelo operativo descrito en el capítulo tres, el proceso a seguir para el análisis y la interpretación constará de los siguientes pasos:

1. Descripción de las características externas de las fuentes o las unidades de análisis de donde provienen los mensajes, así como a los emisores y los posibles receptores de estos mensajes a fin de contextualizar cada documento.

2. Análisis de los mensajes como formas o manifestaciones culturales; en otras palabras, explicitar el lenguaje "Cemex"; reconocer los temas o preocupaciones de acuerdo con los datos emergentes y detectar las historias y los mitos.

3. Exploración o inferencia de la sustancia o ideología; es decir los valores, las creencias y todo lo que conforma la esencia de la cultura, la cual se espera que irá revelándose conforme avance el análisis de los mensajes.

4. Inferencia de significados organizacionales a partir de todo lo anterior; es decir, aproximarse a la interpretación.

Los dos últimos puntos conllevan hacer el análisis o la interpretación del contenido de los documentos en el contexto general en el cual existen. De acuerdo con Forster (1995) esto significa esclarecer cómo se ligan los diferentes elementos de ese mundo contextual y determinar cuáles son las contradicciones presentes. Esto es importante porque los documentos no existen en el vacío.

Ciertamente hay otras formas diferentes y otros procedimientos para hacer un análisis de contenido, como el de Krippendorff (1990); el análisis de dominio de Sprdley (1979); el análisis del discurso de Marshall (1995); el análisis hermenéutico de documentos de Foster (1995); el análisis narrativo de Brown y Kreps (1993), y más. En esta investigación, como ya se aclaró en el capítulo tres, se seguirá esencialmente la metodología OCC (*Organizational Commuication Culture*) propuesta por Bantz (1993 a), incorporando a la misma ideas de Harrison y Beyer (1993). En otras palabras, para el análisis se han adoptado ideas y se ha elaborado un modelo hasta cierto punto ecléctico, pero no por ello menos valioso.

4.5 Estrategias para brindar confianza y credibilidad

Uno de los mayores retos en las investigaciones cualitativas es apartar la subjetividad y generar confianza en el lector acerca del valor de los hallazgos, para asegurar el rigor del estudio. Debido a la naturaleza de la metodología utilizada y al tipo de investigación planteada en este trabajo, deben tomarse muy en cuenta las críticas u objeciones respecto al valor de los resultados, su aplicabilidad, su consistencia y la neutralidad del procedimiento. (Glaser y Straus ,1967; Lincoln y Guba, 1985; y Morse, 1994).

Estos autores proponen diferentes recursos para lograr lo anterior. De esta manera, con el fin de incrementar la probabilidad de que los hallazgos y la interpretación sean creíbles, se recurrirá a dos estrategias particulares: (a) triangulación de fuentes y datos, y (b) técnica del auditor (Lincoln y Guba, 1985). Debe aclararse, sin embargo, que en el caso analizado aquí, si bien existe la posibilidad de contar con tres fuentes, se trata de tres diferentes manifestaciones del discurso oficial, por lo que quizá éste siga una sola línea o tal vez se presenten las mismas contradicciones. A pesar de ello, puede considerarse como una forma de triangulación de datos que sirve al investigador para comparar evidencias y validar así los hallazgos e interpretaciones. En cuanto al auditor, Lincoln y Guba lo consideran metafóricamente como un "fiscal" porque debe examinar tanto el proceso como el producto. Esto en cierta forma garantiza que se ofrezca suficiente justificación y que los datos, los hallazgos y las interpretaciones sean consistentes y coherentes para finalmente confirmar la investigación. En este trabajo, una persona externa actuará como auditor.