



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**"Gestión de la Innovación Educativa en el Instituto Educativo Panamericano: Identificación de los factores que obstaculizan su proceso organizacional"**

**Tesis que para obtener el grado de:**

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas con énfasis en Nivel Superior**

**Presenta:**

**Julieta González Solís**

**Asesor Tutor:**

**Mtra. María Guadalupe López Padilla**

**Asesor Titular:**

**Dra. Gabriela María Farias Martínez**

**Xalapa, Veracruz , México**

**Noviembre, 2010**

## Dedicatoria

- Al amor de mi vida, mi esposo **Jesús Sánchez Orea** por su constante apoyo y estímulo para alcanzar esta meta, por acompañarme siempre con sus certeros consejos y no dejarme vencer ante la adversidad.
- A mis hijos **Jesús Alfonso** y **Julieta Aidé** que son el mejor motivo para superarme y dar siempre lo mejor de mí.
- A mi **madre** y **hermanos** que sin su apoyo no habría logrado gran parte de éste proyecto.

## **Agradecimiento**

- A Dios por darme la vida y la posibilidad de seguirme superando en lo profesional, familiar y personal, por todas las enseñanzas que he recibido y por darme la oportunidad de trabajar en lo que más me gusta la educación.
- A todos los maestros que me guiaron en los cursos a lo largo de la maestría, tanto tutores como asesores, de los cuales no tan solo aprendí a conducir al alumno hacia el aprendizaje, también aprendí a actuar con orden y disciplina para lograr los objetivos en tiempo y forma, logrando un verdadero aprendizaje.
- A mis compañeros de equipo de los diferentes cursos de formación que con sus experiencias y comentarios me ayudaron a conocer y comprender otros aspectos de las diferentes experiencias educativas existentes.
- A mi asesora de tesis la Mtra. Ma. Guadalupe López que con sus observaciones y supervisión constante me guió ante la aventura de la elaboración de este trabajo.
- A mi tutora de Tesis la Dra. Gabriela Farías por la oportunidad de ser parte de su proyecto, el cual me ha dejado grandes enseñanza en lo profesional y en lo personal.

# **"Gestión de la Innovación Educativa en el Instituto Educativo Panamericano: Identificación de los factores que obstaculizan su proceso organizacional"**

## **Resumen**

El proceso de gestión de una Institución de Educación Superior es la parte medular del desarrollo de la misma, un elemento esencial de este proceso es la adecuada planeación, fortalecida por los mecanismos de comunicación que se requieren para mantener informados a los diferentes miembros de la comunidad escolar. El proceso de planeación que se desarrolla en el nivel de licenciatura del Instituto Educativo Panamericano, ha venido presentado una serie de complicaciones; a lo largo de este trabajo se describen las características de los procesos de planeación financiera, de recursos humanos, materiales y de información que se practican en el instituto, datos que se obtuvieron a través del análisis de casos, método que permitió el uso de entrevistas, observaciones de campo, análisis de literatura, elementos que ayudaron a identificar cuáles son los puntos débiles que hay en la institución y en la medida que se identifican se encuentran las razones de este trabajo, en el cual se destaca la importancia de utilizar de manera adecuada los beneficios de la organización institucional apoyados de las herramientas más acorde a las necesidades actuales para manejar los recursos de la institución y las estrategias de trabajo que fortalezcan la innovación y la gestión escolar de la Institución de Educación Superior que se analizará.

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	iv
Índice .....	v
Introducción.....	1
Planteamiento del Problema.....	5
Marco Contextual.....	5
La institución, una escuela particular en el contexto nacional .....	5
Antecedentes del Problema .....	7
Planteamiento del Problema .....	8
Objetivos de la investigación.....	8
Objetivos Generales .....	8
Objetivos Específico .....	9
Hipótesis .....	9
Justificación de la Investigación .....	9
Limitaciones de la Investigación .....	10
Revisión de la literatura .....	12
La Innovación Educativa en Instituciones de Educación Superior.....	12
Los recursos de la Institución .....	13
Prácticas administrativas de planeación y control de gestión en instituciones de educación superior .....	15
Control de los Recursos Humanos.....	16
Misión y Visión .....	17
Indicadores de evaluación del desempeño relacionados con prácticas de eficiencia, eficacia y efectividad en las IES .....	18
Personal .....	19
Ambientes virtuales.....	20

Evaluación de los directivos .....	21
Sistema de compensación e incentivos en instituciones de educación superior.....	23
Contratación, ascenso y descenso .....	24
Proceso de rendición de cuentas a nivel superior .....	25
Procesos de comunicación Institucional .....	26
<b>Metodología.....</b>	<b>29</b>
Descripción sociodemográfica del contexto de la Investigación.....	30
Diseño de la Investigación.....	32
Fases de la Investigación.....	32
Población y Muestra.....	35
Temas, Categorías e Indicadores de Estudio .....	36
La práctica de la gestión administrativa .....	37
Fuentes de Información.....	38
Técnicas de Recolección de Datos.....	39
Prueba Piloto.....	41
Aplicación de Instrumentos .....	42
Captura y Análisis de Datos .....	43
<b>Resultados de la Investigación .....</b>	<b>44</b>
Reuniones observadas .....	45
Observaciones de las actividades diarias.....	47
Relación de la Planeación Estratégica Institucional y el Sistema de Planeación Financiera .....	49
Relación Entre el Sistema de Control de Gestión de la Institución y el Sistema de Planeación Financiera .....	51
Relación Existente Entre las Prácticas Administrativas de Compensaciones e Incentivos y la Planeación Estratégica Institucional.....	53
Relación entre el Sistema de Control de Gestión, el Proceso de Rendición de Cuentas y la Planeación Estratégica en la Institución .....	54
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>58</b>
Con respecto a las confirmaciones y contradicciones entre la planeación estratégica, el sistema de planeación financiera y el sistema de control de gestión en la institución...58	

Con respecto a las necesidades de información de los grupos de interés y los procesos de rendición de cuentas en la institución.....	60
Recomendaciones para futuras investigaciones.....	64
<b>Referencias .....</b>	<b>69</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo I .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo III .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo IV.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo V .....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo VI.....</b>	<b>76</b>
<b>Currículum.....</b>	<b>77</b>

## **Introducción**

Las Instituciones educativas a nivel superior han tenido que adaptarse a los retos y exigencias que la sociedad le impone, las cuales cada vez hacen mayor énfasis en que se brinde una educación de calidad, aspecto que ha dado como resultado retomar acciones que manifiesten la aplicación de políticas de gestión institucional que estén dirigidas a implementar acciones que garanticen la calidad de la educación.

En éste trabajo se exponen las ideas generales de la importancia de llevar a la práctica la gestión de la innovación educativa en las instituciones de educación superior, haciendo hincapié en las características particulares de dicho proceso que se presentan actualmente en el área de licenciatura del Instituto Educativo Panamericano de Xalapa Veracruz, institución que se ha elegido para desarrollar este proyecto.

El análisis de la gestión que se desarrolla en ésta institución tiene como objetivo identificar cuáles son los aspectos que están causando situaciones de conflicto, una vez determinadas se plantea el problema existente, así como una serie de objetivos generales y particulares que permitan analizar la problemática detalladamente, para plantear posteriormente una hipótesis que permita guiar hacia una propuesta de solución de la problemática; se encontrarán las razones por las cuales es importante desarrollar ésta investigación, evidenciando las limitaciones que se presentaron y los procedimientos que de acuerdo a las necesidades de éste trabajo se implementaron para identificar las características específicas del instituto y las posibles soluciones para su situación actual.



Entre las acciones que se formulan encontramos la evaluación a los diferentes actores del proceso educativo, como son alumnos, maestros, personal de apoyo, administrativos e incluso la institución, estos procesos de evaluación llevan a realizar acciones que reflejan el nivel de organización que tiene la institución, algunos de los aspectos que los integrantes de la institución deben tener siempre presentes y sobre todos comprometerse en su desarrollo y aplicación, son la visión, la misión y valores de ésta, los cuales permitirán unificar criterios y objetivos para lograr que la Institución brinde un servicio de calidad.

Dentro de esas tendencias necesarias de cambio se identificó la importancia de brindar una estímulo o compensación a los miembro de la comunidad escolar que cumple con las acciones que le corresponden de manera satisfactoria así como del rendimiento de cuentas que les corresponde, lo cual para algunos es una molestia, aplicar ésta estrategia es un mecanismo que permitirá a las autoridades o instancias correspondientes estar informados de las diferentes acciones que se están implementando y a su vez verificar si se están dando resultados, ya sea positivos o negativos.

Al revisar el presente capítulo se encontrará la descripción de los diferentes procedimientos que a lo largo de la investigación permitieron la captura, análisis, descripción y presentación de la información obtenida, iniciando por la elección de la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación, justificando el porqué de su uso, se analiza la secuencia del trabajo para la recolección de los datos, su concentración y presentación, se describen las características de la muestra, la población y cómo fue que se seleccionaron, así como las diferentes fuente que permitieron

acerarse a la información y cuáles fueron las técnicas de recolección de datos su aplicación e implementación.

Posteriormente se describe la forma en que se recopilaron los datos y se procedió al análisis de la literatura especialmente revisada para éste trabajo y posteriormente realizando un análisis colectivo de los integrantes de la materia de proyecto I, los cuales realizaron investigaciones en ámbitos educativos similares.

En el capítulo dedicado a la recolección de datos se encontrará una descripción de los elementos recabados a través de entrevistas formales e informales, realizadas a diferentes personalidades del nivel de licenciatura del Instituto Educativo Panamericano, se encontrarán datos obtenidos durante las observaciones de campo y revisión de documentos, elementos en los que se identifican los diferentes factores que reflejan la importancia que tiene una adecuada comunicación entre los diferentes actores que intervienen en la vida cotidiana del instituto, ya sean de origen interno o externo, todo con intención de definir los elementos que están obstaculizando una gestión educativa sana, que impide brindar una educación de calidad innovadora, para que a su vez pueda contribuir al adecuado funcionamiento de la institución a través del logro de los objetivos planteados en la misión, visión y valores. El análisis de estos elementos está acompañado por los fundamentos teóricos que nos permiten reflexionar sobre la importancia de realizar los procesos de gestión de manera ordenada y precisa.

Para finalizar se encontrarán las conclusiones del análisis realizado entre lo que la literatura nos muestra y la práctica que se realiza en el nivel de licenciatura del Instituto Educativo Panamericano , encontrando como ha sido complejo colocarse en la

preferencia de la población, partiendo de éste hecho se realizó un estudio de la situación actual que vive, a través del análisis de los datos recabados en la investigación de campo, identificándose elementos que determinan algunas de las causas que originan ésta problemática entre las que podemos identificar la falta planeación estratégica, la definición de elementos que son esenciales para identidad de la comunidad que fueron definidos sólo por algunos de sus miembros, así como la inexistencia de mecanismos de registro y comunicación de las actividades realizadas por los diversos miembros de la comunidad, por lo cual al final de éste trabajo se presentan algunas sugerencias para la mejora de esta situación.

## **Planteamiento del Problema**

### **Naturaleza y Dimensiones del Tema de Investigación**

#### **Marco Contextual**

El ritmo de vida que tiene la sociedad actual exige de una institución educativa brindar servicios que garanticen a los padres la certeza de que el alumno está siendo participe de las adecuadas innovaciones educativas acordes a las necesidades que se presentan, es decir se requiere una institución preparada para vivir los cambios constantes que se dan económica, política, social y estructuralmente, que cuente con profesionistas que sean flexibles y capaces de adaptarse a esos constantes cambios (Martin, 2001). Para ello se debe contar con una gestión educativa que contemple cuadros directivos en los que el proceso de comunicación sea fluido, que la toma de decisiones esté acorde con la misión y visión que la institución se ha propuesto, por lo que es necesario que todos los integrantes conozcan, comprendan y estén convencidos de ser participes de esa ideología; lo cual se reflejará en las diversas acciones que realicen, pues al tener presente estos elementos, todos los integrantes del instituto estarán trabajando bajo los mismos objetivos, logrando proporcionar un servicio que cubra las expectativas de la sociedad actual.

La institución educativa actualmente debe ser una institución inteligente capaz de contar con una estructura organizacional que se rija por principios explícitos (Senge, 2006, p23), en la que su objetivo principal sea el adecuado desarrollo de sí misma, trabajando como un todo, que al estar funcionando de manera armónica, en la que cada una de sus partes está consciente de su función y convencida de que al actuar acorde a esos principios, generará un bien para sí mismo y la institución transmitiendo un mensaje de organización sana, que permitirá su crecimiento.

#### **La institución, una escuela particular en el contexto nacional**

El Instituto Educativo Panamericano, se fundó en la ciudad de Xalapa Veracruz en el año 2002, en ese momento se apertura la oferta educativa de nivel bachillerato, el

cual se inició únicamente con 6 alumnos, actualmente este nivel tiene una población estudiantil de 480 alumnos, en el año 2004 se inicia la oferta educativa del nivel secundaria, abriendo sus cursos con tan sólo 16 alumnos, actualmente se atiende a 150 alumnos en este nivel y por último en el año 2006 se inicia la oferta educativa del nivel licenciatura, ofertando 5 carreras que son Diseño Gráfico, Arquitectura, Informática, Contaduría Pública y Administración de Empresas, en este caso se inician los cursos con un total de 27 alumnos para las 5 licenciaturas, actualmente se cuenta con un total de 65 alumnos repartidos en tres semestres diferentes y entre las 5 licenciaturas, la primera generación ya egresó y sólo 9 de los 27 que se inscribieron al inicio concluyeron sus estudios.

La oferta educativa de Licenciatura que ofrece el Instituto Educativo Panamericano (IEP), se caracteriza por ser de las primeras en la ciudad que se concluye en tres años y que se oferta en plan cuatrimestral, dentro de sus innovaciones en el campo educativo se encuentra el desarrollo de la estadía empresarial durante el sexto cuatrimestre, periodo en el que el alumno se integra a una empresa del área de su interés a laborar de tiempo completo, permitiendo al alumno insertarse en el campo de trabajo para poner en práctica lo que aprendió hasta ese momento.

El IEP cuenta con el reconocimiento a nivel local, pero éste es más marcado en los niveles de Secundaria y Bachillerato, en el nivel de Licenciaturas no se ha logrado tener el mismo impacto. El instituto tiene definidas tanto su misión como su visión que son las siguientes:

**Misión.-**” Brindar una educación de calidad que permita formar personas integrales, capaces de transformar su entorno social y laboral, manteniendo el respeto y cuidado de sus valores humanos”

**Visión** “El Instituto Educativo Panamericano se proyectará como una Institución experimentada y reconocida por ofrecer educación superior de calidad, con personal académico especializado y de amplia trayectoria profesional y docente, con planes de estudios que responden a las necesidades sociales y del campo laboral, diseñados con esquemas innovadores y contenidos actualizados. El Instituto, aprovechando las nuevas

tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la educación, formará profesionales líderes en sus áreas de conocimiento, que con ética profesional responderán a las necesidades de la comunidad, instituciones y empresas, tanto del Estado de Veracruz como del país”.

### **Antecedentes del Problema**

Ha generado mucha polémica entre el mismo personal del instituto el hecho de trabajar en plan cuatrimestral y culminar en tres años una licenciatura, sobre todo al momento de ofertarla, pues se cree que por concluirse en un periodo menor al de la Universidad Veracruzana, que es la institución de mayor demanda en la localidad, se da la imagen de que no hay seriedad en la enseñanza o bien que es sólo una carrera técnica.

Como se mencionó anteriormente el IEP cuenta con una misión y una visión definida, pero estos elementos no son identificados por todo el personal, se dan a conocer en las juntas de inicio de cuatrimestre a todos los maestros y en cada inicio de ciclo a los padres de familia de las generaciones que ingresan, pero el personal administrativo y de apoyo técnico no tiene conocimiento de estos principios rectores de la institución.

En cuanto a la estructura organizacional del instituto, ésta es vertical, es decir la toma de decisiones se concentra en pocas personas (Valenzuela 2006, p.216), como son un Director General del Instituto, un Director Académico de cada nivel y en el área de licenciaturas están contemplados un coordinador de posgrados, un coordinador de trámites escolares, uno de licenciaturas y uno por cada licenciatura. Este tipo de estructura ha originado que en ocasiones las decisiones tomadas no den los resultados esperados o no se tomen en el momento que se requiere, es frecuente que en el área de licenciatura del IEP, por no encontrarse la autoridad correspondiente no se realicen determinadas acciones o se omita la toma de decisiones que al llevarse a cabo permitirían agilizar o mejorar las actividades y/o servicios.

Algunos de los coordinadores de licenciatura no tienen o no respetan un horario definido de permanencia en la escuela y aunque están establecidas 2 reuniones de

academia por cuatrimestre, para cada licenciatura, no todos los coordinadores convocan a ellas y en caso de realizar su reunión no entregan la minuta al director para su conocimiento. Hay maestros que por decisión propia cambian la hora de la clase o no notifican que no se presentarán a clases, situaciones que deben avisar a la dirección y al coordinador de carrera, con la finalidad de implementar acciones que permitan aprovechar el tiempo por parte de los alumnos.

La escuela tiene como política la no tolerancia en la entrada a clase para el maestro, cada minuto de retardo se sanciona a través de descuentos, acción que resulta molesta para algunos. El financiamiento del nivel licenciatura, no es respaldado por la matrícula de éste, teniendo la necesidad de apoyarse de los ingresos que se tienen en los otros niveles para el mantenimiento de sus servicios, dando origen a la limitación u omisión de algunas actividades así como de la compra de equipo o recursos que se requieren para el adecuado funcionamiento de las actividades académicas.

### **Planteamiento del Problema**

La situación mencionada del nivel de licenciatura del Instituto Educativo Panamericano, plantea como problemáticas la falta de planeación y comunicación organizacional las cuales originan la alta deserción escolar, el bajo número de la matrícula y la falta de información entre los diferentes niveles de gestión del instituto; estos resultados no son congruentes con lo que se manifiesta en la misión y visión de instituto, por lo cual se proponen los siguientes objetivos para contribuir a la solución de la problemática.

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivos Generales**

1. Contribuir al conocimiento en el campo de la administración de instituciones de educación superior en lo referente a las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa.

## **Objetivos Específico**

Identificar los aspectos que caracterizan la gestión del Instituto Educativo Panamericano así como los aspectos que limitan la innovación educativa en el área de licenciatura.

Identificar y analizar las funciones que desempeñan los diferentes integrantes de la Administración de IEP así como la forma en que realizan sus funciones y los resultados de su ejercicio.

Detectar las acciones que se practican en la institución y que afectan el proceso de comunicación organizacional, repercutiendo en la gestión de la innovación educativa.

## **Hipótesis**

La estructura organizacional implementada en el Instituto Educativo Panamericano y la falta de identificación del personal con los objetivos de ésta, limitan el desarrollo del proceso de la gestión de la innovación educativa.

## **Justificación de la Investigación**

El desarrollo de una adecuada gestión educativa en las instituciones escolares tiene como beneficio el poder brindar a la comunidad un servicio de calidad, pues “toda institución ha de tener un fin último, que es el de generar valor añadido para los alumnos y familiares, para los docentes y empleados” (Martín 2001, p. 1) en este caso particular el nivel de licenciatura del Instituto Educativo Panamericano ha presentado en el corto tiempo que lleva brindando su servicio, algunos contratiempos en su funcionamiento, como son el bajo número de matrícula, el cual al aumentar contribuirá a la mejora de la situación financiera que a su vez favorecerá en la adquisición de recursos que permitan brindar un mejor servicio.



El alto índice de deserción que se presenta, al reducirse contribuirá al reconocimiento del instituto y fortalecimiento de su imagen, y por último el desconocimiento de las actividades que realizan los diferentes coordinadores de las licenciaturas, al implementar estrategias que den a conocer a toda la comunidad lo que cada parte realiza, permitirá fortalecer el cumplimiento de la misión y visión del instituto.

### **Limitaciones de la Investigación**

Esta investigación se realizó en el nivel de licenciatura del Instituto Educativo Panamericano de la ciudad de Xalapa Veracruz, en el periodo comprendido entre septiembre de 2009 y abril de 2010, en el cual se revisaron las acciones que realizan los docentes personal de apoyo y directivos del nivel de licenciatura de la institución, como son los 5 coordinadores de licenciatura, el coordinador de licenciatura, el coordinador de trámites escolares, el coordinador de posgrado, el director académico, el coordinador administrativo y el director general.

Una limitante de gran peso es la falta de planeación en la institución, las reuniones de directivos no son programadas, las situaciones se van resolviendo conforme van surgiendo. Algunos de los integrantes de la comunidad escolar no asisten con regularidad y no es fácil contactarlos debido a que laboran en otras instituciones.

Las características del nivel de licenciatura del Institución Educativo Panamericano y las exigencias de la sociedad actual han dado origen a la necesidad de analizar su estructura organizacional, la cual cuenta con características que están repercutiendo en la gestión de la innovación educativa, por lo cual se estructuró la hipótesis y los objetivos ya mencionados con la finalidad de guiar un trabajo de investigación que oriente sobre la delimitación de los aspectos más evidentes que obstaculizan el desarrollo del instituto.

Para fundamentar éste trabajo se realizó el análisis de diversos documentos literarios que abordan las temáticas que influyen en la gestión educativa, de los cuales se

presentan a continuación los puntos más representativos, que han sido de utilidad en el desarrollo de ésta investigación.

Las Instituciones educativas de nivel superior a lo largo de la historia han tenido que enfrentarse a los retos que la sociedad le impone, cada vez es mayor la exigencia por brindar una educación de calidad, aspecto que ha dado como resultado retomar acciones que manifiesten la aplicación de políticas de gestión institucional que estén dirigidas a la implementación de acciones que garanticen la calidad de la educación.

Entre las acciones que se formulan encontramos la evaluación a los diferentes actores del proceso educativo, como son alumnos, maestros, personal de apoyo, administrativos e incluso la institución en general, éstos procesos de evaluación llevan a identificar acciones que reflejan el nivel de organización que tiene la institución, así como algunos aspectos de los cuales todos los miembros de la institución deben estar conscientes y sobre todos comprometidos en su desarrollo y aplicación como son la visión, la misión y los valores, los cuales permitirán unificar criterios y objetivos para llevar a la Institución a brindar un servicio de calidad.

Dentro de esas tendencias de cambio también nos encontramos con elementos como la importancia de brindar una compensación a todo aquel miembro de la comunidad escolar que cumple con las acciones que le corresponden de manera satisfactoria y del rendimiento de cuentas que aunque para muchos es una molestia, realmente es un mecanismo que permite a las autoridades o instancias correspondientes estar informados de las diferentes estrategias y acciones que se están implementando y a su vez el resultado que se está dando ya sea positivos o negativos.

## **Revisión de la literatura**

### **La Innovación Educativa en Instituciones de Educación Superior**

La dinámica actual de la sociedad, en la que toma cada día más fuerza la globalización, hace necesario que toda Institución Educativa de Nivel Superior realice de manera permanente y constante acciones de innovación en sus programas y en las estrategias que implementan para brindar un servicio de calidad, el cual favorezca a alumnos, maestros, personal de apoyo y comunidad en general y cubra las expectativas que se tiene de la institución, en el caso de los alumnos propiciar el desarrollo de las habilidades y competencias tanto genéricas como específicas las cuales le serán útiles para desenvolverse correctamente y de acuerdo a la exigencia de ambiente en que se vive, esto obliga a los maestros y las instituciones a ser flexibles y adaptarse para poder convivir en un entorno en constante cambio (Martín 2001), propiciando en cada uno de los miembros que brindan sus servicios el desarrollar las competencias adecuadas a sus funciones, y propiciando a su vez en la institución una revisión contante de sus procesos de planeación.

Otro factor que propicia se realicen innovaciones en las instituciones son las reformas educativas que los gobiernos establecen, periódicamente en nuestro país se efectúan cambios en las programas escolares, establecidos por los diferentes funcionarios que se encuentran al frente de la Secretaría de Educación cada sexenio, lo cual ha dado como resultado evidenciar dos áreas en las en las que se requieren grandes cambios: La restructuración de las escuelas, y la reforma de la tarea docente, ambas con la finalidad de centrarse en las necesidades de los alumnos (Aguerrondo, 2002), el sistema educativo ha implementado diferentes estrategias con las cuales busca mejorar la enseñanza-aprendizaje de los alumnos, esto a través de la capacitación de los maestros y del cambio en los métodos de enseñanza que se brinda a la población.

Se ha detectado que un proceso que se ha descuidado con frecuencia es la gestión de las instituciones, el cual tiene como consecuencia que la calidad de la educación vaya cada día en mayor deterioro, la falta de comunicación entre los diferentes actores del

proceso ha dado como consecuencia lamentables carencias y rezagos en la formación de los alumnos, esto hace que la necesidad contar con estrategias de planeación y control, se vuelvan elementos clave para la adaptación a cambios que permitan que la institución desarrolle estrategias para que sus maestros, directivos y diferentes miembros de la comunidad escolar, se mantengan bajo la misma línea de acción permitiendo que todos sean participes de un proceso de gestión acorde a la demanda de la globalización, lo cual dará como consecuencia insertar a la sociedad profesionistas capaces de responder a las exigencias actuales con las competencias y habilidades acordes a las diferentes necesidades de la sociedad.

### **Los recursos de la Institución**

Las Instituciones de Educación Superior deben tener bien identificados todos los recursos con que cuenta, entre los más importantes encontramos los financieros, los materiales y los humanos, pues del conocimiento que la institución tenga de los recursos con que cuenta, su desarrollo será mayor y podrá definir cuáles son sus necesidades, implementando las estrategias necesarias para realizar el mejor uso de sus recursos.

El control de los recursos financieros permitirá tener un adecuado manejo de los ingresos y egresos de la institución, lo cual definirá cuáles son las actividades que se pueden realizar, los costos de todas las actividades básicas para el desarrollo y adecuado funcionamiento de la institución escolar, también servirá para planear gastos que tiene que ver con la capacitación de personal, la implementación de tecnología que apoye a los servicios educativos de la institución y los apoyos financieros para el personal. La evaluación del flujo del dinero, así como su destino, son algunas pautas que permiten el grado de excelencia de la institución. El derroche de dinero, mostrará poca preocupación en el manejo de los recursos financieros, en cambio la asignación de presupuestos a proyectos que permitan el desarrollo del personal y de los servicios que se prestan así como la expansión y crecimiento de la institución permitirá y reflejará una organización que avanza hacia el logro de sus objetivos y de una mayor competitividad en su campo de servicio. De acuerdo a Munch (2005, pag.71) se deberán considerar los siguientes aspectos en el manejo de los recursos financieros:

- Relación entre activo corriente y pasivo corriente.
- Periodos de cobro.
- Flujo de dinero.
- Planeación fiscal.
- Presupuesto

En el caso de los recursos humanos se deben tener bien identificadas las características y cualidades que estos deben cubrir al ser contratados, con la finalidad de que cuenten con las habilidades y competencias acordes a las funciones que se pretende desarrollen adecuadamente y su contratación dependerá de que tan aptos son para ellas (Martín, 2001). Un elemento más es la importancia de la motivación del personal así como de que cada uno de los integrantes de la comunidad escolar este consciente de su papel en la institución y de cómo su participación contribuirá al logro de los objetivos de la institución (Ruiz p. 62, 2009).

El control que se lleve a cabo en el área de recursos humanos tiene como finalidad la evaluación de la ejecución de las actividades del personal y deberá contemplar de acuerdo a Munch (2005, p. 37-38) las siguientes características:

**Reclutamiento y selección.** Su objetivo es determinar la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área mediante el análisis de aspectos como: efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su relación con los objetivos de la empresa, retiros y despidos.

**Capacitación y desarrollo.** Mediante la aplicación de índices de productividad, y calidad antes y después del entrenamiento, se determina la eficiencia de la capacitación.

**Relaciones Laborales. Clima organizacional.** Es uno de los factores más complejos de medir en cuanto al grado de satisfacción del personal, se pueden utilizar indicadores como: encuestas de actitud, estudios de ausentismo, de rotación, frecuencia de conflictos, quejas y sugerencias.

**Administración de retribuciones.** Se efectúa mediante estudios de salarios de la empresa en relación con encuestas regionales de salarios en empresas similares; incentivos, promedio en relación con la productividad; presupuestos de salarios; y valuación de puestos.

## **Prácticas administrativas de planeación y control de gestión en instituciones de educación superior**

Las prácticas administrativas de planeación y control de gestión en instituciones de educación superior en el ámbito público están regidas por las políticas públicas en las que dependiendo de las innovaciones que se hagan a los programas rectores de la educación a nivel nacional, se realizarán nuevas estrategias para implementar los cambios, a fin de llevar a cabo de manera satisfactoria todo el proceso educativo con la seguridad de que en este proceso se ha transformado la conducta de todos los actores del que participan en dicho proceso, así como se ha satisfecho la demanda del mismo.

Desafortunadamente existe la percepción de un deterioro de la calidad en la enseñanza superior, tanto pública como privada, que unos atribuyen al alto nivel de inscripción, otros a los laxos sistemas de selección o bien a la reducción de los recursos públicos asignados al sector. Pero un factor que causa un rezago muy marcado es la asignación de recursos presupuestales a las instituciones, aunado a la falta de planeación así como de aspectos o lineamientos que exijan un control de calidad, equidad o eficiencia, definiéndose como parte esencial de proceso realizar acciones de control y supervisión de las acciones que se implementan (Bruner), es muy común ver asistir a los maestros a los cursos de capacitación y actualización para que se implementen las reformas, pero a la hora de preparar e impartir sus clases, la mayoría de los asistentes siguen realizando exactamente las mismas acciones que acostumbraban aplicar, es decir no ejerce cambio alguno, la apatía hacia el cambio da como resultado que no se logran los objetivos planteados por la reforma. Y en los casos que sí aplican las acciones de las reformas o de los procesos de gestión, es común que se les dificulte su labor ya que para la implementación de cualquier propuesta es necesario el trabajo de equipo, en el cual se tenga el mismo objetivo a alcanzar (Porter, 1996).

Al hacer referencia al concepto de gestión deberá entenderse como el proceso a través del cual en primer término se deberán determinar las necesidades, criterios y características particulares del cliente que requiere los servicios de la institución, lo cual deberá identificarse a través de diversos medios, técnicas y procesos de investigación que

nos lleven a definir cuál es la necesidad que vamos a cubrir y como lo vamos a hacer, llevándonos a un ejercicio de planeación a través del cual paso a paso alcancemos nuestro objetivo (Munch, 2005). En la medida que se tenga claro que espera el cliente de la institución será más factible cubrir sus expectativas y definir lo que la institución puede y debe brindar.

### **Control de los Recursos Humanos**

Un punto de gran importancia es el control de todas las acciones a realizar, si un directivo define claramente cuáles son los objetivos a cubrir y define las líneas de acción en las que cada integrante y miembro activo de la comunidad va a participar y responsabilizarse de esa parte, “se establecerán los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (Munch, 2005, p. 11), desafortunadamente en las universidades públicas es difícil implementar estrategias que permitan desarrollar a plenitud acciones de gestión y control, pues se encuentran cuestiones de ausencia de control, influencia sindical o bien de resistencia al cambio por parte de los maestros, interfiriendo en dicho proceso como ya se mencionó. En cambio en las instituciones de índole particular los procesos de gestión y control dependerán de la forma en que los directivos dirijan a su personal, pues en la medida que ellos tengan presente el cumplimiento que los objetivos institucionales y en base a ello motiven al personal y guíen la gestión de los procesos de control se verán cubiertas las expectativas que se tienen (Ruiz p.23, 2009).

Es necesario que toda institución cuente con un adecuado sistema de control de sus recursos humanos a través del cual se logre “la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos” (Munch, 2005, p. 36) el control de los recursos humanos permitirá organizar detalladamente desde la selección del personal, las actividades que debe cubrir, el seguimiento de su desempeño, las necesidades de capacitación que tiene y el clima laboral en que se desarrolla, cada uno de estos aspectos al ser evaluados permitirá lograr el cumplimiento de la misión y visión de la institución.

## **Misión y Visión**

Para lograr el desarrollo y éxito de una institución educativa es necesario tener muy clara cuál es la misión, es decir cuál es la razón de ser de ésta, el motivo por el cual para ella es importante brindar el servicio a la comunidad a sus alumnos, así como de exigir a los docentes un determinado perfil o bien capacitación constante (Martín, 2001), cada institución debe compartir con su personal esta misión pues en la medida en que ellos la comprendan y la hagan parte de su actuar cotidiano dependerá el resultado y éxito que se obtenga. Un punto no menos importante es la visión que son los objetivos que se plantea lograr, las escuelas deberán tener bien definido que tipo de maestro va a contratar, para que de ello resulte la formación de alumnos propuesta, así como la proyección que quiere tener y el alcance que pretende conseguir; la visión permitirá a todos los integrantes definir las acciones que deberán realizar a fin de lograr los objetivos propuestos en ella.

Un elemento más a considerar son los valores que definen la forma de actuar de la institución, si se está hablando de aspectos como el respeto, entonces todo el personal docente, administrativo, de apoyo y los alumnos deberán colaborar para que esa sea la actitud que identifica a la institución, los valores son su tarjeta de presentación (Martín, 2001). El principal actor en el demostrar cuales son los principios éticos que rigen a la institución es el director, su ejemplo es de gran importancia para que el resto de la comunidad escolar crea en ellos y los lleve a la práctica, en la educación como en toda institución donde hay relaciones humanas, en la medida que las autoridades proyecten los valores que rigen sus ideales permitirá que los demás integrante de ella los vean como elementos esenciales para trabajar, es necesario comunicar claramente la ética que se pretende seguir no es sano para la institución manejar una doble moral, en la que algunas acciones o actividades se rijan por determinados valores y en otros se omitan, un ejemplo sería la puntualidad o la constancia, se exige puntualidad al alumnado, pero a los maestros no, se exige constancia al maestro pero al alumno se le aceptan faltar el día que quiera y entregar sus actividades cuando elija.



## **Indicadores de evaluación del desempeño relacionados con prácticas de eficiencia, eficacia y efectividad en las IES**

El proceso de evaluación tiene como finalidad “elevar la calidad, pertinencia y excelencia académica mediante procesos de evaluación que permitan relacionar procesos y efectos” (Hernández, 2006), para buscar soluciones y satisfacer las necesidades que la sociedad demanda de los servicios de enseñanza, con el paso del tiempo estos se han ido mejorando, y se han ido especializando de acuerdo a las diferentes reformas que implementan las autoridades educativas y al cubrir las necesidades que la sociedad presenta como parte del proceso de globalización, actualmente los principales aspectos que se evalúan dentro de la educación son los procesos de enseñanza-aprendizaje, es decir trabajos en los que se habla de cómo se evalúa al alumnos y al docente, es común encontrar que en las diferentes instituciones educativas se realizan evaluaciones periódicas del rendimiento académico de los niños y jóvenes, e incluso que se les realizan pruebas de habilidades, psicométricas, auditivas y visuales, también las denominadas pruebas estandarizadas como el examen ENLACE, este examen es un ejemplo de la necesidad que hay de obtener un diagnóstico que permita tener un referente de cómo se encuentra la enseñanza a nivel nacional (Araujo, 2008) y que se aplica desde nivel primaria hasta bachillerato.

En el caso de las Instituciones de Educación Superior un organismo que se encarga de realizar procesos de evaluación tanto a quienes ingresan como a quienes egresan de ellas con la finalidad de medir la eficiencia terminal es el Centro Nacional para la Educación Superior A.C.(CENEVAL) el cual trabaja de manera autónoma realizando procesos de evaluación y acreditación a nivel nacional, los exámenes que aplica deben evaluar los resultados académicos y las habilidades fundamentales que debe desarrollarse en los egresados de este nivel. (Valenzuela, 2006, pag.239)

## **Personal**

En el caso de los docentes, podemos encontrar que algunas instituciones implementan procesos de evaluación por parte de los alumnos, autoevaluaciones e incluso con frecuencia se llevan controles de asistencia a clases, cursos, talleres o actividades varias que dentro del sistema en el que están inmersos les darán determinados beneficios, esto ha servido para realizar las mejoras en el sistema educativo en relación al currículum a trabajar o bien a la capacitación que el maestro requiere.

Con frecuencia nos encontramos con procesos de evaluación que ya son obsoletos, que realmente no permiten visualizar si se están cubriendo las necesidades que hoy en día se tienen (Aguerrondo, 2003), las primeras evaluaciones que se aplicaban sólo iban enfocadas a verificar que se cubrieran los contenidos establecidos en el programa, hoy en día los procesos de evaluación deben analizar que tanto los alumnos como los maestros cuenten con las competencias de acuerdo al nivel educativo en que se desenvuelven, así como los maestros sepan implementar las experiencias didácticas en donde el alumno alcance el desarrollo de las competencias acordes a la formación académica que recibe.

El personal académico, administrativo y de apoyo deberá ser evaluado en su desempeño, tanto organizacional, es decir la forma en que se relaciona con los demás, las actividades que realiza y los resultados que obtiene, su asistencia, las quejas que surgen de su labor y actuar; y en su desempeño en forma individual, en donde a través de entrevistas y/o calificaciones a escala se obtenga resultados de su trabajo, permitiendo un panorama para la toma de decisión referente a su permanencia en la institución y el papel que desempeña (Munch, 2005, p. 37).

Las Instituciones de Educación Superior públicas y privadas, pasan por procesos de evaluación aplicados por las instancias rectoras, quienes regulan los mecanismos de evaluación directamente son las Secretarías de Educación tanto por el ámbito estatal, como por el nacional, también podemos encontrar organismos como la ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior), CENEVAL (Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior), que elaboran

instrumentos que desde diferentes aspectos regulan la calidad de la enseñanza que las instituciones brindan, éstas rigen las normas elementales de gestión en el ámbito educativo.

### **Ambientes virtuales**

Actualmente una herramienta muy común en cualquier institución es la tecnología la cual a través de los diferentes sistemas y procesos, ofrece una amplia gama de opciones para laborar, facilitando muchos de los procedimientos que se realizan diariamente en el ámbito escolar, la gestión educativa es una de las más beneficiadas ya que, la tecnologías y los sistemas para capturar, almacenar y distribuir la información, junto con los procesos de apropiación y uso con los que ésta se constituye, se convierten en herramientas indispensables de cualquier institución. La ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación superior) (2004 pag. 102) dice que:

El uso de la tecnología en las Instituciones de Educación Superior ha apoyado el desarrollo de un sistema administrativo flexible y eficiente en donde se concentran todas aquellas operaciones y vínculos entre personas y grupos cuya orientación tiene que ver con la administración de los recursos financieros y la gestión escolar, la tecnología favorece los siguientes aspectos:

- Fomentar estrategias de innovación que rompan el esquema metodológico tradicional.
  - Flexibilizar la movilidad de los alumnos y docentes por medio de bases de datos migrantes para favorecer la realización de actividades colaborativas.
  - Generar los espacios para la interacción de los alumnos con otros fuera de los horarios lectivos.
- Gestión de tiempo docente para la preparación de materiales o la actualización en acciones interactivas.

Con ello esta red permite el uso a los diferentes usuarios para diferentes propósitos como:

- Los funcionarios administrativos como usuarios definen los criterios de la planeación para gastos y adquisición de equipamientos, contrataciones de todo tipo, mantenimiento de equipo, combate a la obsolescencia, creación de infraestructura, etc.
- Los académicos seleccionan el tipo de recursos, el modelo pedagógico y la estrategia de la aplicación de la tecnología.

- Los alumnos y la población en general como usuarios finales, acceden a esta red para consultar reglamentos y formas organizativas, procedimientos de gestión, formación profesional, capacitación, certificación y trabajo colaborativo de investigación.

El uso de los recursos informáticos favorece notablemente la gestión de las instituciones educativas al permitir a todos los miembros de la comunidad estar en contacto ya sea dentro o fuera de las instalaciones o de horario de clases enriqueciendo la comunicación y la participación de todos los miembros.

### **Evaluación de los directivos**

Dentro del proceso de evaluación no se debe pasar inadvertida la correspondiente a los directivos de todos los niveles pues esta, nos dará una pauta del desempeño que ellos tienen así como las capacidades con que cuentan para desempeñar dicho papel, como lo menciona Schulmeyer (2002 pag. 39):

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo, y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona.

En el caso de los mandos medios y/o directivos en los cuales radica la autoridad y/o la capacidad para guiar el desarrollo de la institución, es necesario que se lleve a cabo una adecuada evaluación de estos pues, dará como resultado un beneficio directo en el desarrollo de la institución al ser el principal actor en la aplicación de las diferentes reformas y toma de decisiones que se articulan en las instituciones.

En la educación pública y privada de nuestro país pocas son las instituciones que realizan este tipo de evaluación, hay casos de directivos de escuela pública y privada en donde su ausencia es la principal característica, dejando a los mandos medios la responsabilidad de la toma de decisiones (Porter 1996), esto se da debido a la falta de control sobre éste miembro de la institución, éstas actitudes pueden ser el reflejo de: “el interés profesional propio, la burocratización, la subordinación a los intereses de las empresas o del gobierno y/o el desconocimiento profesional” (Schon, 1998, p. 24), el

implementar políticas de evaluación que regulen sus actividades permitirá establecer periodos en los que se presenten resultados de sus acciones, las cuales serán en beneficio de la comunidad escolar,

El sistema de evaluación que se implemente debe ser eficaz, no solamente medir con exactitud los niveles de desempeño actual, sino también contener mecanismos para reforzar las potencialidades, precisar las deficiencias y comunicar tal información a los evaluados con el fin de que ellos puedan perfeccionar su desempeño futuro, en la medida en que los profesores identifiquen sus carencias, podrán ellos mismos implementar estrategias de acción que contribuyan a la mejora del servicio que se brinda a nivel superior.

La evaluación como parte del proceso de gestión ha tenido cambios en los cuales no sólo se considera la inspección del producto terminado, hoy en día el proceso se aplica desde el inicio de la producción hasta la evaluación de cómo se llevó a cabo el proceso, lo cual se requiere de constante evaluación y la implementación de planes estratégicos que permitan el desarrollo y aplicación de políticas, acciones, estrategias y recurso que favorezcan el cumplimiento de los objetivos planteados en la misión, así como el cubrir las expectativas de la sociedad que es el cliente que finalmente evaluará la calidad del servicio que se les proporciona.

Un ejemplo de la aplicación de estos procesos son las universidades cubanas, que han implementado acciones de Gestión permanente y continua de tal forma que los constantes momentos de evaluación han permitido realizar las mejoras que los procesos requieren, viéndose favorecidos por los cambios que se han realizado basados en los resultados de las evaluaciones que han sido aplicadas, considerando que a la evaluación institucional como forma de control de los procesos y sus resultados lo cual hace posible crear una cultura de calidad en la institución, detectar puntos débiles y diseñar planes de actuación para mejorar la calidad, y que contribuirá de manera concluyente al logro de la misión que se han planteado las instituciones de educación superior dirigida a preservar, desarrollar y promover la cultura de la humanidad a través de la organización y gestión de la docencia, la investigación y la extensión universitaria (Hernández, 2006).

## **Sistema de compensación e incentivos en instituciones de educación superior**

El sistema educativo mexicano, tiene definido cual son los parámetros para compensar a sus maestros en el nivel básico y público, el cual como lo menciona Murillo (2006, p. 189) se rige por los siguientes lineamientos:

El escalafón tradicional es un sistema de promoción con una estructura piramidal y con poca movilidad, en donde para ascender al nivel inmediato superior es necesario que se den retiros, renunciaciones, jubilaciones, defunciones o que sean creadas nuevas plazas. Transcurridos 6 meses a partir de que la SEP asignó una plaza inicial, el trabajador es sujeto al derecho escalafonario. Este derecho puede ser suspendido cuando el docente está desempeñando un puesto de confianza o por causas establecidas en el art. 45 de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado; así mismo, puede perder su derecho escalafonario por renuncia, abandono del empleo o por cese por sentencia del tribunal.

Las promociones se regulan mediante un concurso entre varios candidatos, este proceso se basa en una calificación de méritos y no en evaluaciones. Los factores que se consideran para el escalafón son: a) conocimientos (45%); b) aptitud (25%); c) antigüedad (20%) y d) disciplina y puntualidad (10%). La escasa movilidad se aprecia en los siguientes datos: el 90.75% son maestros frente a grupo; el 8.2% corresponde a subdirectores y directores; el 0.79% a inspectores y jefes de enseñanza y el 0.25% al nivel más alto del escalafón, inspectores generales y jefes de sector.

En cambio en el nivel superior no se maneja un esquema determinado por cada institución que lo maneja de acuerdo a sus necesidades, y en función del desempeño y méritos que realicen los maestros (Torres, 2000), en las instituciones de Educación Superior se encuentran organismos como PROMEP (Programa de Mejoramiento de Profesores), SIN (Sistema Nacional de Investigadores) Y CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), instituciones que otorgan estímulos económicos a los maestros en base a su desempeño académico o bien a los artículos que publican en los diferentes foros de relevancia para el medio en que la institución se desenvuelve. Los sistemas de compensación a nivel superior requieren de un grupo de lineamientos que permitan precisar una serie de reglas y procedimientos que definan el marco legal y los procesos que faciliten la toma de decisiones respecto a las funciones que corresponde desempeñar a cada integrante de la institución y la forma más asertiva para evaluar el desempeño de cada miembro.

## **Contratación, ascenso y descenso**

El sistema de contratación, ascenso y descenso del personal se regula de manera diferente en el ámbito público que en el privado, en el primero deberá apegarse a la Ley de Profesorado y dependerá de la existencia de una vacante que es por lo común en zonas rurales, la contratación de un nuevo integrante en las diferentes instituciones, en estas decisiones es muy común que intervengan los diferentes sindicatos que existen en los diferentes niveles educativos, los cuales pueden proponer sus candidatos y de acuerdo a su perfil será a quien se le otorgue la contratación, para los cambios o ascensos nuevamente los sindicatos de acuerdo a sus expectativas laborales propondrán a los postulados a un ascenso y en el caso de los descensos los únicos que se presentan son por jubilación, cuando el trabajador la solicita, obteniendo una compensación económica y el pago correspondiente cada mes por jubilación; otro tipo de descenso no se presenta en el sistema público, en el caso de que algún docente o administrativo cometa una falta que amerite su baja lo que procede es su cambio de plantel educativo o zona escolar, sin que se proceda a sanción alguna.

El personal docente de escuela pública cuenta prestaciones como: primas vacacionales en los periodos de diciembre y semana santa, un pago extra en el día del maestro, y el aguinaldo en el mes de diciembre.

Por su parte en el ámbito particular la contratación en la mayoría de los casos corresponde a los directores o dueños de la institución, quienes determinan cuales son las características del personal que contratarán, a través de mecanismos de selección establecidos por ellos mismos, en las escuelas particulares se cuenta con contratos temporal que al concluir no permiten ninguna indemnización al trabajador, en los casos de ascenso se considera en la mayoría de los casos la afinidad con los directivos o dueños y en algunos casos se aplican evaluaciones o entrevistas para realizarse, los descensos son frecuentes, pues si el maestro no cumple con las expectativas de la institución o no tiene afinidad con las autoridades de la institución se procede a su despido y en algunos casos sin justificación y o liquidación alguna (Díaz, 2000).

## **Proceso de rendición de cuentas a nivel superior**

La rendición de cuentas de las Instituciones Educativas del Nivel Superior surge por la preocupación que existe de que la eficiencia y la eficacia de las instituciones no estén a la altura de las exigencias de la globalización, por lo cual se estructuran una serie de políticas orientadas a la evaluación de la educación superior que aseguren la calidad y la pertinencia de las acciones que realiza en aspectos de Gestión Institucional.

La rendición de cuentas es una de las características de la sociedad democrática en donde todos los miembros de la sociedad tienen derecho a conocer cómo funcionan las diferentes instituciones públicas, para algunos integrantes de la comunidad académica esto atenta contra la autonomía universitaria, pero realmente esta se ha vuelto la reguladora de la eficiencia y eficacia de la gestión institucional llegando a ser el medio a través del cual los integrantes de la comunidad al presentar avances y calidad en sus servicios se hacen acreedores a recursos que facilitarán la labor institucional.

Parte importante de la rendición de cuentas es la evaluación que determinados organismos realizan a las instituciones tales son el Programa de Mejoramiento de Profesores ( PROMEP) el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional ( PIFIS)

Existen otros organismos que se dedican a la evaluación de los procesos de calidad de las instituciones de educación superior que permiten revisar desde diferentes ámbitos el desarrollo de la institución como son: La Comisión Nacional de Educación Superior, Los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, el Examen General para egresados de licenciatura, y el examen de Ingreso a la Educación Media Superior y otros que se encargan de vigilar a través de diferentes herramientas de evaluación el cumplimiento y eficacia de los procesos de gestión de la empresa que favorecen a las instituciones (Lagunes, 2004).

En el caso de las instituciones de educación superior de índole particular deben rendir cuentas ante las juntas de consejo, o asociaciones civiles que las dirigen, toda institución debe rendir cuentas ya sea de escolaridad, matrícula, población, personal académico y actividades que desarrolla a la Secretaría de Educación tanto estatal, como



federal atendiendo a las disposiciones que se comprometió la institución cuando recibió la autorización para funcionar como tal.

La UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la Cultura) y el Banco Interamericano de Desarrollo, son organismos que debido al reconocimiento que hacen de la importancia de la educación como parte del desarrollo mundial se ha convertido en instituciones reguladoras de la calidad de la educación que se brinda en todos los niveles educativos, y hacen aportaciones significativas, para la implementación de estrategias que permitan la mejora de la gestión de las instituciones.

Díaz Barriga (2001, pag. 24) hace mención a los cinco aspectos que promueve el Banco Interamericano de Desarrollo que son los siguientes: “A) Instituciones, incentivos y rendición de de cuentas, B) Información cuantitativa, estadísticas del sistema, productos y resultados; c) maestros considerados como quienes ponen en práctica las innovaciones en el aula, entre cuyos aspectos destaca el apoyo a la capacitación; d) tecnología de la información; e) financiamiento”.

### **Procesos de comunicación Institucional**

Los procesos de comunicación que actualmente se emplean en toda institución educativa, son una herramienta que permite tener a la mano información que se utiliza para diseñar las estrategias que se implementan durante la toma de decisiones, ésta también es una medida que es útil para controlar la rendición de cuentas al contar con datos del funcionamiento de cada una de las áreas de la institución y las acciones que realiza cada miembro del personal, así como la efectividad al realizarlas, el tener el control de esta forma, se fortalece el desarrollo de la institución y la tendencia a una mayor descentralización organizacional y de gestión de los sistemas educacionales originándose autonomía y participación de todos los miembros de la comunidad (Bruner, 2000, p. 6).

En la medida que todos los miembros de la comunidad escolar tengan claras sus funciones, los tiempos y la forma en que deben entregar resultados y rindan la información correspondiente a su trabajo cotidiano, se pueden implementar nuevas

propuestas en las que la gestión de la innovación de la educación se verá fortalecida teniendo como resultado un adecuado desarrollo de la institución y ofertando a la sociedad un servicio de calidad, pues los sistemas de información que se utilicen deberán comprender un conjunto de datos e informes relativos al funcionamiento y actividades de la institución adecuadas a sus necesidades y características particulares, para su implementación se deberá considerar el costo beneficio del sistema pues de requerir demasiado papeleo, solo burocratiza el trabajo que se desarrolla, para que el sistema sea efectivo deberá contar con las siguientes características: debe ser oportuno, confiable, exacto, válido, fiable, preciso y de fácil manejo (Munch, 2005, pag. 51).

La comunicación constante entre los niveles directivos y el personal al brindar informes de sus acciones y realizar la debida retroalimentación proporciona un instrumento efectivo para enfrentar las posibles resistencias y/o conflictos que puedan presentarse en el desarrollo de las actividades que desempeñan los miembros de la comunidad escolar (Ruiz p.62, 2009).

En la comunicación que se desarrolla dentro del proceso educativo, debemos tener en cuenta la importancia que representa el nuevo marco relacional en el que se desarrolla la actividad docente y de aprendizaje, para lo cual se hace uso de los medios tecnológicos que facilitan y agilizan los procesos y el tiempo en que se da la comunicación (Duart, 2000).

La comunicación es una herramienta que los diferentes miembros de la Institución deben manejar de acuerdo a su función, en el caso del director este debe de tener la capacidad de transmitir en sus acciones y mensajes los objetivos que se pretenden y a su vez motivar a los diferentes miembros de la institución para el logro de las tareas de manera óptima, deberá saber escuchar y emitir juicios así como solucionar asertivamente los conflictos ante situaciones difíciles.

La comunicación para el director debe ser un ejercicio fundamental como parte del liderazgo que este tiene, pues de ello depende que el personal realice las actividades que se le encomiendan (Martín 2001).

Se ha analizado la literatura correspondiente a los temas más representativos y relacionados con la importancia de la comunicación organizacional que tiene influencia sobre la gestión de la innovación educativa, a continuación se presenta la metodología sugerida para desarrollar el trabajo de investigación que se presenta.

## Metodología

Al revisar el presente capítulo se encontrará la descripción de los diferentes procedimientos que a lo largo de la investigación permitieron la captura, análisis, descripción y presentación de la información obtenida, iniciando por la elección de la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación, justificando el porqué de su uso, se analiza la secuencia del trabajo para la recolección de los datos, su concentración y presentación, se describen las características de la muestra y la población como fue que se seleccionó y las diferentes fuente que permitieron acercarse a la información así como las técnicas de recolección de datos su aplicación e implementación.

Se cierra con la descripción de la forma en que se recopilaron los datos y se procedió al análisis especial a éste trabajo y posteriormente realizando un análisis colectivo de los integrantes de la materia de proyecto I, los cuales realizaron investigaciones en ámbitos educativos similares.

Para revisar la situación que se vive en el Instituto Educativo Panamericano, es necesario identificar un procedimiento que nos permita obtener la información adecuada y certera, con la finalidad de realizar un análisis detallado de los eventos, decisiones y actitudes que están presentando una situación inestable que dificulta los procedimientos de comunicación organizacional para el desarrollo de su gestión de calidad, para ello es necesario apegarse a un método que facilite la obtención de datos confiables que permitan un adecuado desarrollo de la investigación y un certero análisis del la situación en estudio ( Giroux, 2004. P. 93), para los cual haremos uso del método cualitativo y de manera específica del estudio de casos, “que es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1999, p. 11), este proceso permitió la posibilidad de comparar la situación de esta Institución con aquellas que presenten estructuras organizacionales similares, permitiendo llegar a un análisis certero de lo que está sucediendo.

La metodología a utilizada en ésta investigación fue la establecida para el curso de proyecto I, bajo el tema Gestión e Innovación Educativa en Instituciones Educación Superior, en la que se contempló utilizar observaciones de campo, revisión de documentos de la institución a los que se les realizó su análisis correspondiente, aplicación de encuestas e instrumentos ya diseñados, observaciones semi-estructurada, entrevistas semi-estructuradas y a profundidad; estos instrumentos se aplicaron a los maestros, directivos y alumnos del nivel licenciatura del Instituto Educativo Panamericano, con la finalidad de recopilar información que permitiera conocer la situación actual del proceso de comunicación organizacional que vive la institución y como ésta influye en el proceso de gestión e innovación educativa del mismo.

Se utilizó el método cualitativo, porque permite realizar el análisis de eventos clave en los que participen diferentes integrantes de la Institución y posibilitó la oportunidad de contrastar un número amplio de casos, para realizar un análisis comparativo conveniente para obtener un amplio panorama de estructuras organizacionales de características semejantes (Stake, 1999, p. 47).

Dadas las características del trabajo en un principio predomina el trabajo de campo, en el que el investigador participó como un observador de las diferentes situaciones, acciones y relaciones que se presentan en la Institución y que son características de la comunicación organizacional que se desarrolla en ella, posteriormente al compararse con otras instituciones se hizo uso del método cuantitativo para obtener elementos que permitieron hacer análisis comparativos de diferentes instituciones, lo cual se llevaría a cabo en conjunto con los integrantes del curso del Proyectos.

### **Descripción sociodemográfica del contexto de la Investigación**

El Instituto Educativo Panamericano se ubica en la ciudad de Xalapa Veracruz, se creó en el año 2002, con la idea de brindar un servicio educativo diferente y que garantizará la calidad de la enseñanza, al proporcionar estrategias de enseñanza diferente a las otras instituciones de la localidad, se inicia sólo con el nivel de bachillerato, con un

grupo de 6 alumnos y con oferta educativa para los seis semestres del nivel, durante todo el año, a diferencia de las demás preparatorias en donde sólo se oferta durante periodo agosto-enero semestres nones y en periodo febrero-julio los pares, el Instituto sólo inicia con el primer semestre y posteriormente va incrementando su matrícula y se posiciona como una de las mejores escuelas de bachilleres de la ciudad, abriendo en el año de 2004 el nivel de secundaria, en el que también se inicia con pocos alumnos, pero con el prestigio del bachillerato logra más pronto el reconocimiento de la sociedad Xalapeña. En el año 2006 se inician cursos a nivel licenciatura ofertando 5 carreras que son Diseño Gráfico, Administración de Empresas, Contaduría Pública, Arquitectura e Informática, las cuales se cursaran en periodos cuatrimestrales y se concluirán en un lapso de 3 años, sólo se inicia con 27 alumnos entre las 5 carreras, y actualmente cuenta con un total de 69 alumnos en las 5 licenciaturas y de las cuales en Administración de Empresas sólo cuenta con 2 alumnos en cuarto cuatrimestre y 12 en primero; Informática 1 en séptimo y 1 en cuarto; Contaduría Pública 1 en séptimo, 2 en cuarto y 6 en primero; Diseño Gráfico 4 en séptimo, 3 en cuarto y 15 en primero; Arquitectura 5 en séptimo, 11 en cuarto y 7 en primero.

La infraestructura del nivel licenciatura está conformado por un centro de cómputo con 16 máquinas, cuatro talleres, dos de Diseño Gráfico y dos de Arquitectura, 9 salones, una biblioteca, 2 oficinas para la dirección y la administración escolar; la cafetería, un amplio jardín y 2 patios de descanso.

En cada carrera se cuenta con el apoyo en promedio, de 12 maestros frente a grupo incluyendo al coordinador de cada carrera, haciendo un total de 60 maestros por cuatrimestre aproximadamente. Este es el primer periodo en el que la población estudiantil es mayor al número de maestros pues hasta el cuatrimestre anterior era a la inversa se tenía en matrícula a 40 alumnos y frente a grupo 58 maestros.

El Instituto se sostiene de las cuotas por inscripción y mensualidad que los alumnos aportan, las rentas de las cafeterías que brindan el servicio en los diferentes niveles y las aportaciones que se obtienen de la venta de los libros que se producen con apoyo de los docentes del Instituto. Las cuotas de inscripción y mensualidad varían de un nivel a otro y en licenciatura de una generación como se muestra en la tabla 1

Tabla 1  
Pagos de inscripción y mensualidad por nivel

Nivel		Inscripción	Mensualidad
Secundaria		\$ 3,000.00	\$ 2,860.00
Bachillerato		\$ 2,500.00	\$ 2000.00
Licenciaturas	7°	\$ 2000.00	\$ 1500.00
	4°		\$ 1000.00
	1°	1000.00	\$ 500.00

### **Diseño de la Investigación**

El método a utilizado en ésta investigación fue el etnográfico ya que permitió adentrarse en al ambiente que se desarrollan todos los acontecimientos y permitió acercarse a los eventos y situaciones característicos de la Institución (Mayán, p. 8), utilizando una serie de entrevistas semi-estructuradas dirigidas al personal directivo y docente, los cuales nos proporcionaron la información pertinente de acuerdo al tema en cuestión, se fortaleció esta investigación con observaciones semi-estructuradas que se realizaron en juntas y en las actividades cotidianas del personal de la institución, para complementar la información se llevaron las notas de campo, que permitieron revisar desde una panorámica externa, la comunicación que se da en la Institución, el análisis de los datos se realizó a través de cuadros comparativos y de concentración de la información obtenida, así como la triangulación de la información derivada de los elementos observados, los capturados en las entrevistas y la información que la literatura nos proporciona.

### **Fases de la Investigación**

Para realizar un trabajo ordenado y sistemático que nos permita obtener datos confiables, fue necesario seguir algunos pasos para capturar la información pertinente de acuerdo a Stake (1999) los pasos a seguir son los siguientes:

1) **Anticipación.** El tema a estudiar se seleccionó entre una serie de propuestas de investigación, eligiéndose de acuerdo al interés por el estudio del tema a tratar, se revisó la literatura afín al tema, así como sobre las diferentes metodologías para llevar a cabo una investigación, también se identificarán casos similares al que se estudia.

Se identificaron los posibles problemas, obstáculos e inconvenientes que se pueden encontrar a lo largo de la investigación, se identificó a los directivos de la institución así como a los docentes del nivel licenciatura como los principales interesados en la información que se vierta de esta investigación.

La función del investigador es la de interpretar y recolectar los acontecimientos a fin de poder brindar información que favorezca el desarrollo de la institución en análisis (Stake, 1999, p. 89).

2) **Primera Visita.** Durante el inicio de la investigación se solicitó de manera verbal al Director General del Instituto su autorización para llevar a cabo la presente investigación, así como para entrevistar a los diferentes integrantes del nivel de licenciatura que fueron parte de la muestra, también se solicitó autorización para revisar los documentos pertinentes que permitieran obtener la información que facilite la obtención de datos.

Debido a ser el centro de trabajo del investigador no fue complejo realizar las diferentes actividades necesarias para la investigación ya que se utilizaron los tiempos más pertinentes de acuerdo a las actividades de la escuela y de los diferentes miembros de la población para realizar las entrevistas y las notas de campo correspondientes. La única limitante fuerte que se tuvo, fue la poca permanencia de la directora administrativa en la institución, lo cual limitó el acceso a la información que ella tiene, así como la ausencia de planeación en cuanto a las reuniones de los directivos, pues en la mayoría de las ocasiones son casuales.

3) **Preparativos para la observación.** Para realizar las observaciones y las notas de campo, debido a la facilidad del acceso, se han tomado algunas que solo son complemento o bien que podrían ser omitidas, pues se pueden reponer con facilidad, así como las observaciones en las juntas, se ha tenido acceso a todas las que se han



convocado, teniendo la posibilidad de elegir la que mayor información productiva tenga, en el caso de las reuniones de directivos, debido al cargo que se tiene en la institución es muy común estar presente aunque sean de manera informal. La información obtenida se ha recopilado en grabaciones de audio, así como en una libreta de notas, que se revisa cada tercer día, para hacer las debidas anotaciones.

4) **Actividades y conceptualizaciones.** Durante el proceso de la investigación se consideró la importancia que ésta tiene para la comunidad escolar, así como se les mantiene al tanto de la información que se está obteniendo y a su vez lograr recibir los datos que la misma comunidad puede proporcionar, definiendo de forma detallada las características más importantes en estudio.

5) **Recoger y validar datos.** Antes de concluir la recolección de los datos se procedió a revisar y verificar que se tenga toda la información necesaria, cuando no era así, se concertaban nuevas citas que permitieran enriquecer la información obtenida, ya fuese con las mismas personas que se entrevistó la primera vez o bien con aquellas que cuenten con la información que se requería, toda la información se repasó y se capturó dos veces por semana, para darle una secuencia pertinente de acuerdo al avance de la investigación.

6) **Análisis de los datos.** Una vez concluida la recolección de los datos se procedió a analizarlos de manera detallada de acuerdo a las necesidades y características de la investigación, dando lugar a enriquecerla de ser necesario, ya sea a través de la ampliación de las fuentes bibliográficas, o de las observaciones, notas de campo y/o entrevistas, para poder llegar a una conclusión pertinente y objetiva de los datos obtenidos.

7) **Facilitar la comprensión al público.** Toda la información se capturó y concentró en una serie de reportes que se entregaron periódicamente para realizarles las observaciones correspondiente a fin de que al concluir el proceso de investigación, recopilación y análisis de los datos se pudiera presentar un trabajo que describiera y aportara datos que sean útiles a la comunidad educativa.

## **Población y Muestra**

La población que sirvió de muestra para esta investigación fue aquella que podía brindar la información más adecuada y confiable, debido a las funciones y papeles que desempeñan dentro de la institución bajo estudio, esta muestra permitió precisar claramente el problema y los objetivos de la investigación (Hernández S. 1998. P. 204), la cual se conformó por los dos maestros consolidados, el Director General, la Directora Administrativa, la Directora Académica, el Consejero y 5 alumnos integrantes del nivel de licenciatura del Instituto Educativo Panamericano, ellos fueron seleccionados debido a que son los portadores de la información correspondiente al tema de estudio.

Los directivos proporcionaron toda la información relacionada con aspectos administrativos y académicos que regulan las necesidades de la comunicación organizacional que favorezcan la gestión del instituto, para ellos se elaboró una entrevista y observación semi-estructurada que consta de 5 preguntas relacionadas con la gestión de la Institución y la mecánica para el desarrollo de procesos de innovación (Anexo II y III)

El consejero maestro aportó información a través de una entrevista semi-estructurada sobre las estrategias de gestión e innovación educativa que se han implementando en el instituto, a quienes se les brinda información sobre ello así como el uso que le dan a esa información (Anexo IV)

Los profesores consolidados brindaron la información relativa a como se desarrolla en la práctica cotidiana la implementación de las innovaciones educativas relacionadas con la comunicación organización y los procesos de incentivación que se otorga a los docentes en su labor cotidiana, se les seleccionó por la antigüedad, trayectoria y conocimiento que tienen del funcionamiento del instituto, se elaboró para ello una entrevista semi-estructurada conformada por 5 preguntas (anexo V).

Los alumnos fueron elemento de análisis al revisar en los documentos correspondientes, el papel que tienen en el proceso de comunicación organizacional, así como al analizar la forma en que se benefician con el buen desarrollo de esta. Las notas

de campo y las observaciones para las cuales se preparó una guía (Anexo VI) dieron cuenta de la presencia e importancia de la participación del alumno.

### **Temas, Categorías e Indicadores de Estudio**

Para realizar el análisis de ésta investigación se utilizaron dos estrategias que nos permitieron alcanzar los significados de los casos: “que son la interpretación directa de los ejemplos individuales, y la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo sobre ellos como conjunto o clase” (Stake, 1999, p. 69), para facilitar el análisis de la investigación se dividieron los datos en cuatro categorías que se enumeran junto con sus respectivos indicadores en la tabla número 2.

Tabla 2  
Categorías de Indicadores de Estudio

<b>Categorías</b>	<b>Indicadores de estudio</b>
Las prácticas de gestión administrativa	Enunciado de misión y visión
	Ventajas competitivas e iniciativas estratégicas.
	Planes, programas, objetivos y responsables relacionados con innovación educativa
	Metodología de planeación
La planeación estratégica institucional	Características
	Objetivos
	Alcances
	Participantes
	Medición de resultados
Proyectos de innovación educativa	Políticas presupuestales
	Rubros y cuentas del presupuesto
	Centro de responsabilidad/ unidades organizacionales
	Niveles de autorización
	Políticas de control
	Sistema de indicadores (eficiencia, eficacia, efectividad)
	Políticas de Evaluación del desempeño
	Compensaciones e incentivos
Los sistemas de información y accountability (Rendición de cuentas)	Elementos del informe anual
	Grupos de interés
	Organismos acreditadores

## **La práctica de la gestión administrativa**

En esta categoría es importante identificar las prácticas administrativas orientadas a apoyar e incentivar la innovación educativa en el Instituto Educativo Panamericano, por ejemplo, es importante conocer las políticas para la elaboración de presupuesto, los rubros o cuentas que lo integran y la organización del mismo a través de unidades estratégicas, segmentos, áreas, centros de responsabilidad y proyectos.

Se identificaron la misión y visión que tiene la institución, así como quienes la crearon y cuáles son las razones para que se definiera tal como está, cuáles son los mecanismos para darla a conocer a la comunidad educativa y cuáles son los mecanismos para familiarizarse con ellas y ponerlas en práctica.

Es importante describir las políticas de control, el sistema de indicadores relacionados con eficiencia, eficacia y efectividad que se tiene del personal y los procesos que se realizan y verificar si son acordes con las políticas de evaluación del desempeño, y el establecimiento de incentivos y compensaciones, premios y reconocimientos que se otorgan al personal de acuerdo a su desempeño y logros, se revisó también si el personal está enterado de estos mecanismos.

Planeación estratégica institucional. En esta categoría es importante conocer el enunciado de misión institucional, la visión, las estrategias, las ventajas competitivas, los planes, programas y objetivos, así como los responsables de su diseño y ejecución, poniendo especial atención a las iniciativas de innovación educativa. Es importante conocer la metodología utilizada para llevar a cabo la planeación, quienes forman parte de estos procesos, con que frecuencia se realiza su revisión y los mecanismos para darla a conocer a los diferentes integrantes de la comunidad.

Proyectos de Innovación Educativa. En esta categoría se identificaron los proyectos de innovación educativa de la Institución, sus características, elementos, objetivos y alcances, se identificó quienes toman parte en la elección de estos proyectos, cada cuanto se revisan, con que continuidad se presentan y cuáles son las estrategias para convocar a la comunidad para participar de ellas en su planeación desarrollo y logros.

## **Sistema de información y accountability (Rendición de cuentas)**

En esta categoría es importante conocer los elementos que integran el informe anual de la institución, los grupos de interés implicados en los informes, así como las instancias acreditadoras y sus requerimientos de información, se verificará a que instituciones o miembros de la comunidad escolar se rinden cuentas de forma interna o externa, con que frecuencia se hace y las estrategias para proporcionar la información.

## **Fuentes de Información**

Es necesario identificar las fuentes de información que se utilizan en el instituto de acuerdo a sus conocimientos y las funciones que realizan los diferentes miembros de la comunidad escolar, al igual que los mecanismos que permiten recopilar y/o analizar los eventos similares o nuevos que favorecen el estudio de la situación que se vive actualmente en la institución. Considerando como principales fuente de información a:

El Director Administrativo que a través de una entrevista semiestructurada proporcionó datos que facilitaron la comprensión e identificación de los alcances que se tienen de las innovaciones educativas que se planean e implementan en la institución, así como la forma en que se estimula al personal para un sano funcionamiento de la institución, concientizándolos a su vez de la importancia de brindar un buen servicio educativo.

La Directora Académica que es la encargada de coordinar al personal para trabajar los aspectos académicos, así como de vigilar que se propongan, realicen y evalúen las diferentes estrategias que favorezcan el desarrollo de las diversas propuestas de innovación educativa que fortalezcan la comunicación organizacional y el desarrollo de la gestión de la institución.

El profesor Consolidado. Permitió corroborar la frecuencia con que se desarrollan las diferentes propuestas de innovación, así como el funcionamiento de los sistemas de estímulo y dirección para que se de seguimiento a dichas innovaciones.

El Consejero, es uno de los principales estrategas en la implementación, seguimiento y evaluación del desarrollo de las innovaciones educativas que favorecen la comunicación organizacional.

En los documentos de la Institución se encontraron los fundamentos que regulan el funcionamiento de la institución en ellos se encuentra la misión, visión y los lineamientos generales de cómo se deberá llevar a cabo todo proceso que se realice en el Instituto. Estos documentos están avalados por la Secretaria de Educación Universitaria, pues para dar el servicio educativo estos, se deben entregar previamente a dicha instancia.

La teoría. Las diferentes fuentes de información permitieron desarrollar un análisis certero del camino a recorrer a lo largo de la investigación, pues al haberse realizado la lectura desde el inicio de esta, permite tener un panorama general de los parámetros ya revisados en el apartado de la comunicación organizacional de las instituciones de educación superior, facilitando el análisis de los datos obtenidos a través de las entrevistas, observaciones y revisión de los documentos de la institución.

### **Técnicas de Recolección de Datos**

Una vez definido el diseño de la investigación se procedió a la adecuada captura de los datos que permitieron analizar el caso, para lo cual se hizo uso de:

**Entrevista semi-estructurada.** Es aquella en la que se recolectan datos de los individuos participantes a través de una serie de preguntas abiertas formuladas en un orden específico; para recolectar la información suficiente para entender el área de interés (Mayan, 2001). Estas se aplicaron a la Directora Académica, la Directora Administrativa, a dos Maestros Consolidados a un Consejero y al Director General a cada uno se le realizó un promedio de cinco preguntas que permitieron conocer la forma en que se desarrollan los aspectos metodológicos de la planeación estratégica de la Institución y cómo se realiza la definición, desarrollo y alcance de las innovaciones educativas que se llevan a cabo en la misma, cada entrevista fue grabada en audio y transcrita detalladamente, para realizar el análisis comparativo de las respuestas de cada miembro de la comunidad entrevistado.

**Observaciones.** Éstas son delimitadas por los temas seleccionados para la mejor comprensión y análisis del caso (Stacke,1999, p.60), en este caso se analizaron las estrategias de comunicación organizacional que se dan entre los miembros de la comunidad escolar del nivel licenciatura del Instituto Educativo Panamericano por lo cual estas observaciones se realizaron en las reuniones de directivos, tanto formales, como informales, en las juntas de academia de las diferentes licenciaturas, las reuniones de coordinadores de nivel licenciatura. De dichas observaciones se tomó nota y se transcribieron tal cual sucedieron, describiendo detalladamente cómo se desarrolló cada evento, así como se tomó nota de las aptitudes de los diferentes participantes.

**Notas de Campo.** Consiste en utilizar la observación como participante a manera de instrumento de recolección de datos, permite dar un informe detallado y pormenorizado de los acontecimientos que suceden en el ambiente en que se desenvuelven los sujetos en observación, así como la comunidad en la que ellos interactúan; además de establecer cualquier situación de relevancia, como pueden ser “las reflexiones del investigador, sentimientos, ideas, momentos de confusión, corazonadas e impresiones, etc.” (Mayan. 2001, p. 14). Esta técnica nos ayudó a planificar los pasos subsecuentes de las observaciones y así dar sentido a los datos que se recabaron, cada evento cotidiano capturado a través de las notas de campo favoreció el enriquecimiento de la información obtenida.

**Revisión de documentos.** Se realizó la revisión de los documentos que rigen la vida académica de la Institución como son los reglamentos de alumnos y maestros, los contratos de los maestros y las minutas existentes de los diferentes tipos de reunión, aunque éstas últimas no se llevan de manera detallada. Este análisis se realizó “atendiendo a las preguntas establecidas para la investigación” (Stacke.1999, p.66), de tal manera que al revisarlos se identifiquen los aspectos más sobresaliente de la comunicación organizacional que se trabaja en el Instituto.

## Prueba Piloto

Con la finalidad de verificar si los elementos y las fuentes de información elegidos para analizar este caso de investigación eran los adecuados se realizó una prueba piloto cuyos resultados se representa en la tabla 3.

Tabla 3  
Análisis de datos recopilado

Fuentes de información Categorías	Director Administrativo	Director Académico	Profesor Consolidado	Consejero	Documentos Institucionales	Teorías
Procesos de planeación Estratégica						
Enunciación de la Misión	La conoce, pero no se la sabe	La conoce, pero no se la sabe	Se la sabe	Se la sabe	La mencionan	Dan la información y proporcionan la importancia de identificarla y ponerla en practica
Enunciación de la visión	La conoce, pero no se la sabe	La conoce, pero no se la sabe	Se la sabe	Se la sabe	La mencionan	Dan la información y proporcionan la importancia de identificarla y ponerla en practica
Innovación Educativa	Se van implementando y financiando de acuerdo a necesidades	Se realiza conforme a las necesidades	No se planea, de acuerdo a las necesidades, si es que es viable y hay presupuesto	No se lleva una planeación para la implementación de la innovación , se realiza de acuerdo a necesidades	No se contempla	La mencionan como elemento de análisis, planeación y proyección básica para el desarrollo de la institución

Como se puede visualizar en esta prueba a pesar de que existe una misión y una visión establecida en el instituto, no todo el personal las conoce plenamente, cuando la literatura menciona que deben ser elementos que todo el personal identifique y practique



a cabalidad pues son elementos que permiten una mejor interacción y logro de los objetivos establecidos, para el logro de una buena comunicación organizacional.

El desarrollo de la planeación e implementación de innovación educativa, no se realiza de manera organizada, se va implementando de acuerdo a las necesidades que tienen prioridad, siempre y cuando se cuente con el presupuesto que se requiere para su implementación.

### **Aplicación de Instrumentos**

La aplicación de los instrumentos es tarea y responsabilidad del investigador, ésta no puede ser delegada a nadie más, las entrevistas se concertaron previamente, considerando periodos de menor ritmo de trabajo y en un horario en el que casi no hubiese actividades, para evitar tener interrupciones, sólo una entrevista fue difícil de realizar por el horario irregular y poco frecuente que tiene la Directora Administrativa, todas las entrevistas fueron grabadas y se realizó su respectiva transcripción.

Para las observaciones en juntas, se asistió a dos juntas generales de maestros una de cierre y otra de inicio de cuatrimestre, también se asistió a 3 reuniones de academias una de arquitectura una de diseño y una de informática, también se realizaron 3 observaciones en las que sólo trabajaron los coordinadores de las licenciaturas de Administración de Empresas, Contaduría Pública, informática, la Directora Académica y el Consejero, se presenciaron también 3 reuniones informales en las que se llegaron a acuerdos importantes entre la Directora Académica y el Director General, de todas ellas se tomó nota y por la noche se hicieron las transcripciones correspondiente.

Se tomaron cinco notas de campo, de actividades cotidianas en las que participan diferentes Coordinadores de Carrera, la Directora Académica y la Coordinadora de Trámites Escolares.

## **Captura y Análisis de Datos**

La concentración de los datos obtenidos a través de las entrevistas y observaciones semi-estructuradas, del análisis de los documentos del Instituto, de las notas de campo, se capturaron en un cuadro de triple entrada que permitió la triangulación de la información, este método facilitará que otros investigadores puedan revisar y analizar los datos obtenidos (Stacke, 1999, p.98), al poder compararlos con las situaciones que se presentan en las instituciones que ellos laboran o bien en las que ellos realizan investigaciones similares. El método que se utilizó para el análisis fue el cualitativo, pues a través de él se puede realizar un análisis que permita revisar los diferentes ejemplos que permitieron identificar los elementos más significativos del caso estudiado (Stacke, 1999, p.70).

La metodología elegida para realizar esta investigación permitió tener un seguimiento continuo y detallado de los eventos de la institución, así como de llevar un orden en la recopilación de datos que nos proporcionaron la información más significativa para su adecuado análisis que se presenta a continuación.

## Resultados de la Investigación

Para realizar la investigación se implementaron entrevistas a diferentes participantes de la institución, como son la directora académica, el consejero maestro o asesor como él se aut nombra, a dos profesores consolidados, que gentilmente aceptaron ser grabados; en el caso de la directora administrativa y el director general prefirieron que no se grabara, también se cuenta con grabaciones de juntas académicas, así como de una reunión de academia.

Dos instrumentos que fueron ampliamente utilizados son la observación de campo, utilizada en los pasillos, en las diferentes reuniones formales e informales que se dan en la institución y las entrevistas informales, realizadas a diferentes integrantes de la comunidad escolar como alumnos, coordinadores de carrera y personal de apoyo.

El análisis de los datos obtenidos durante la investigación de campo que se llevó a cabo en el nivel de licenciatura del Instituto Educativo Panamericano, permitió obtener una panorámica más cercana a la forma en que se desarrolla la gestión escolar, obteniéndose en el análisis de la información lo siguiente:

El nivel de licenciatura del instituto Educativo Panamericano se creó en septiembre del año 2006, cuenta con 5 licenciaturas que se cursan a través de 9 cuatrimestres a lo largo de 3 años, a la fecha sólo ha egresado una generación integrada por 9 egresados de las siguientes licenciaturas 1 de Informática 1 de Contaduría Pública 3 de Arquitectura y 4 de Diseño Gráfico, solamente la licenciatura de Administración de Empresas no tubo egresados, actualmente todas las licenciaturas tienen alumnos, pero su población es muy reducida, son 65 alumnos y 55 maestros 2 directivos y 6 coordinadores.

Durante el primer cuatrimestre cinco de las seis materia que se presentan en la currícula son de tronco común, es decir todos los alumnos de todas las licenciaturas las cursan, en segundo sólo es una de seis, en quinto dos de seis, en séptimo una de siete, en octavo dos de siete y en noveno una de siete. La finalidad de estas materias es darles herramientas básicas que fortalezcan sus competencias en el área de la comunicación,

informática e investigación que les sirva de herramienta en el desarrollo de su carrera y en su vida profesional.

Las actividades en la escuela se inician a las 6:50 de la mañana y concluyen a las 21:00 hrs. de lunes a viernes, los horarios varían de acuerdo a las necesidades de las carreras y a la disponibilidad de los maestros, los cuales en su totalidad están contratados por horas que van de 4 a 12 como máximo. En el caso de los coordinadores de licenciatura cubren 4 horas a la semana de acuerdo a sus posibilidades y en caso de reuniones de cualquier índole serán independientes a su horario, la directora académica cubre un promedio de 15 horas a la semana, independientes a las reuniones que se lleven a cabo, el consejero maestro cubre un horario similar al de la directora; la coordinadora de control escolar cubre 20 hrs a la semana y debe estar presente en las reuniones que se le convoque independientes a su horario.

Los alumnos cubren un horario que varía entre 4 a 8 horas diarias, la elaboración de los horarios se programa de tal manera que su jornada sea continua y puedan realizar actividades complementarias a su formación académica o personal, también pueden hacer uso de las instalaciones una vez que concluyen sus clases, tanto de la sala de cómputo, de la biblioteca y las aulas siempre y cuando no estén en uso éstas últimas.

### **Reuniones observadas**

Las reuniones de los directivos en su mayoría son informales, pocas veces se calendarizan, estas reuniones se realizan a puerta cerrada ya sea en la dirección del área de licenciatura o en la dirección general del instituto, los presentes por lo común son el director general, la directora académica y el consejero maestro, que también es coordinador de posgrado, son reuniones en las cuales se toman decisiones de promoción de la institución o bien de alguna situación especial ya sea con algún alumno o docente, no se recoge nota de estas reuniones.

En el caso de las juntas académicas se realiza una al inicio del cuatrimestre, la que se observó se llevó a cabo en un día que llovió mucho a la hora en que se había

convocado, la directora académica, la coordinadora de trámites escolares y el coordinador de licenciaturas llegaron una hora antes de la hora citada, para verificar que todo estuviera en orden para la reunión, sólo 2 maestros llegaron puntuales a pesar de la lluvia, el resto de los maestros convocados llegó una vez que disminuyó la intensidad de la lluvia, la directora académica estaba preocupada por el número de asistentes, pero consciente de la situación, se inició la reunión media hora después de lo convocado, con la presencia de 8 personas en total, conforme transcurrió la junta se fueron incorporando los maestros, al final se contaba con 28 asistencias; en la primera parte de la reunión, la directora hizo lo posible por ser breve en su exposición la cual incluía la misión, visión y estructura del plan de estudios, los presentes estuvieron atentos sin hacer comentarios, al concluir esta parte el director general llegó, se le cedió la palabra y sólo mencionó que era importante seguir motivando a los alumnos a dar su mayor esfuerzo y que por ninguna razón se debían regalar calificaciones que si el alumno no acreditaba, no se le promoviera, que el principal objetivo es dar una educación de calidad y que en la medida que se les exija y se les enseñe a ser responsables mejorará la imagen que se tiene de los maestros y del instituto; una vez dicho esto dio la palabra a la directora y se retiró del salón, quedándose afuera conversando con el consejero maestro.

En esta parte de la reunión sólo se ofreció información, sin resaltar la importancia que tiene el cumplimiento de la misión o visión, la directora transmite la información, no motiva al personal para realizar las actividades que le corresponden (Martin, 2001)

En cambio la actitud del director general tiende a ser más hacia la motivación del cumplimiento de los objetivos de la institución en los que se pretende se proporcione una educación de calidad.

La reunión continuó para tratar asuntos generales, en esta parte los maestros ya participaron sobre todo para manifestar su inquietud por la escasa bibliografía de apoyo con que se cuenta, se hicieron varias propuestas como la donación de ejemplares por parte de los alumnos como requisito de titulación, solicitar apoyo a los diferentes colegios de profesionistas de acuerdo a las licenciaturas que oferta el instituto, ante éstas propuestas la directora y algunos de los coordinadores no emitieron juicio alguno, su actitud denota falta de liderazgo, en la cual ellos como autoridad tiene la capacidad y el

compromiso de coordinar la toma de estos acuerdos y contribuir al logro de objetivos que favorezcan el servicio de la institución permitiendo lograr una cultura de calidad (Ruiz 2009), como resultado de la falta de liderazgo no se concretaron ideas o acciones para la adquisición de bibliografía, todo se quedó en propuesta, también los maestros del área de informática propusieron invitar a los distribuidores de software a realizar exposiciones en el instituto, las cuales estuvieran abiertas al público, en las que la institución como anfitriona proporcionará el espacio y el coffee break, permitiendo a su vez que la escuela se promueve y obtenga los beneficios que ofertan éstas empresas por brindar el espacio, el coordinador de la licenciatura de informática comisionó a dos de sus maestros para contactarse con los distribuidores y presentar propuestas de las fechas posibles a realizar el evento, a diferencia de la propuesta de los libros en el caso del coordinador de informática dirigió asertivamente a sus maestros encomendándoles actividades que favorecieran el logro de actividades que permitirán la difusión del instituto, adjudicando actividades a realizar ante la propuesta que presentaron.

En la última parte de la reunión que tuvo una duración de 2 horas se habló de la forma de pago para los maestros de nuevo ingreso y se solicitó a todos la entrega de sus programas de curso, teniendo como fecha de límite de entrega dos semanas posteriores a la fecha de inicio de curso.

### **Observaciones de las actividades diarias**

El poco número de alumnos de la licenciatura en informática permite identificar de manera particular las situaciones tanto académicas como personales de cada uno, es común que los alumnos se acerquen a platicar con su coordinador, uno de ellos, Pedro está realizando su servicio social a la par que está elaborando su tesis y aunque su asesor está al pendiente, suele preguntarle al coordinador qué opina sobre su desarrollo, el maestro con una actitud amable lo orienta e incluso le proporciona material tanto bibliográfico como de equipo para realizar su proyecto. La relación entre el coordinador de informática y sus alumnos es frecuente, lleva a detalle el desarrollo de los jóvenes y

mantiene contacto con los lugares en donde se están desarrollando como practicantes o prestadores de servicio social.

En el caso de la relación con los maestros del licenciatura de informática ésta se da frecuentemente, se mantiene al tanto de las necesidades de los maestros y suele dejarles recados en sus tarjetas o con la coordinadora de trámites escolares, utiliza con frecuencia el correo electrónico para mantener al tanto a los integrantes de su licenciatura de las actividades que se realizan ya sea de tipo académicas o de apoyo para su desarrollo profesional. En el caso de este coordinador, está haciendo uso de diferentes mecanismos que le permiten estar en contacto con los integrantes de la institución que se encuentran bajo su dirección como lo menciona Ruiz: “el liderazgo es una práctica institucional en donde es considerado como un comportamiento y acciones de equipo directivo y de todos los líderes que inspiran, apoyan y promueven la cultura de calidad”; en el caso que se menciona a continuación no se presenta esta característica y es muy similar al resto de coordinadores de carrera en los cuales se manifiesta una actitud similar.

En el caso de la licenciatura en Diseño Gráfico inicialmente se contaba con un coordinador, pero pocas veces asistía tanto a las diferentes reuniones como a sus horas de coordinación, pero debido a su conocimiento del área y a la facilidad que tiene para contactarse con personal que domine las diferentes necesidades académicas de su licenciatura, se le asignó una persona que pudiese auxiliarle y estar al pendiente de las actividades de la escuela, las necesidades de los alumnos y en contacto con él, esto ha beneficiado a los alumnos de esa licenciatura, lo cual ha dado como resultado mejor atención tanto a los alumnos como a los maestros.

La decisión de asignar una persona de apoyo al coordinador, surgió a petición de la directora académica pues la ausencia del maestro ya estaba ocasionando algunos inconvenientes tanto con los alumnos, que se quejaban de no contar con su asesoría, como de los maestros que no encontraban un apoyo para corregir algunas situaciones académicas de los alumnos o de organización y toma de decisiones que fortalecerían el desarrollo de la carrera.

## **Relación de la Planeación Estratégica Institucional y el Sistema de Planeación Financiera**

La estructura organizacional que tiene actualmente el instituto de acuerdo a las palabras del maestro consejero se presenta de la siguiente manera:

“No existe un proceso de planeación estratégica, como tal, se ha actuado de manera azarosa, pues se encuentra en una fase de desarrollo institucional, se realiza un estudio diagnóstico de análisis integral desde la perspectiva del personal directivo, afoscándose a los aspectos de profesorado y de infraestructura, en el caso del profesorado se analizan los procesos de admisión, selección capacitación, promoción, análisis de antecedentes curriculares, experiencia, eficiencia docente, planeación didáctica que utilizan, procesos de aprendizaje y en cuanto a infraestructura, aulas, apoyo académico comunicación externos e internos, promoción aspectos curriculares, se está sistematizando un proceso de planeación educativo “.

La directora administrativa menciona que:

“las finanzas de la institución van al día, pues de acuerdo a las aportaciones que hacen los padres de familia de los diferentes niveles, por concepto de colegiatura, es como se van obteniendo los recursos para hacer los pagos a los docentes y personal de apoyo, considerando que con las aportaciones que se hace a nivel licenciatura no se cubre ni la quinta parte de las necesidades económicas que ésta tiene”.

En la institución se presenta la carencia de planeación en el aspecto de financiero, al igual que de los proyectos que se desarrollan; aunque los niveles educativos están separados en el aspecto organizacional, en lo financiero todo se administra en conjunto y no sólo eso, no se asigna ningún presupuesto definido para efectos de actualización, ya sea administrativa o docente, el único presupuesto que se hace es el de la nómina, la directora administrativa menciona:

“lo único que se asigna en cuanto a gastos es el sueldo del personal de cada nivel, el cual varía muy poco en cada quincena, y de manera significativa se hacen modificaciones cada año en secundaria, el bachillerato cada semestre y la universidad cada cuatrimestre, pues son los periodos en los que se hace reajuste de personal de manera oficial”.

La directora académica hace mención a que la forma en que la administración apoya a los proyectos de innovación educativa, es en el aspecto financiero, pues se



requiere del apoyo de los ingresos económico de los otros niveles, pues los ingresos que se recopilan del las colegiaturas no contribuyen a los gastos básicos del área.

No se encontró documento alguno donde se evidenciará la asignación de presupuesto, en un reporte solicitado por el Instituto Nacional de estadística Geografía e Informática (INEGI) sólo se encuentra un dato de lo invertido en el área de licenciatura, sin hacer especificación de los rubros a los que fue asignado ese presupuesto; Munch (2005) hace mención de la importancia de planificar la asignación de presupuestos a proyectos que permitan se presten servicios que favorezcan la expansión y crecimiento de la institución, lo cual llevará a la institución avanzar hacia el logro de sus objetivos, como se pudo observar en la junta académica de inicio de cuatrimestre, en donde se manifestó la importancia de ampliar el acercó bibliográfico de todas las carreras, la directora mencionó que no se contaba con un presupuesto para ello, por lo cual los maestros hicieron diferentes propuesta para lograr ese objetivo, pero solamente se mencionaron, sin llegar a concretar un proyecto para alcanzar ese objetivo.

En la entrevista a la maestra consolidada ella menciona:

“Sé por comentarios de otros maestros que apoyan en lo que es la compra de algún material didáctico adicional yo no lo he solicitado y no sé al cien por ciento si se apoye, aunque tengo entendido que no hay un presupuesto al respecto.

En la revisión de los documentos se encuentran reportes enviados a la Subdirección de Educación Superior donde se manifiesta que la escuela cuenta con la bibliografía básica de cada una de las materias que se imparten a nivel licenciatura, no se hace mención a bibliografía de apoyo, en la revisión de la biblioteca se puede constatar que efectivamente la biblioteca es pequeña y se cuenta con los libros básicos y algunas enciclopedias de apoyo.

Durante una reunión en la que se encontraban los coordinadores de la licenciatura el informática contaduría pública, administración de empresas, control escolar y de licenciaturas con la directora académica y el consejero maestro se llegó a un acuerdo de

solicitar donaciones de libros a los maestros de las diferentes licenciaturas, no se mencionó quien sería responsable de dicha invitación ni el periodo en que se realizaría.

### **Relación Entre el Sistema de Control de Gestión de la Institución y el Sistema de Planeación Financiera**

No se presenta un trabajo de control de gestión definido, actualmente el nivel de licenciatura del instituto, solo realiza control en el área de recursos humanos al seleccionar al personal que labora en esa área, pues se requiere que cuente con determinado perfil, los coordinadores de cada carrera son los responsables de contactar, entrevistar, evaluar y proponer a la dirección académica al mejor candidato para cada materia o taller, la dirección a su vez lo somete a consideración de las autoridades externas correspondientes. En el caso de los coordinadores de carrera y personal de mantenimiento y apoyo son asignados por el director general.

En cuanto a los aspectos materiales y financieros son regulados por la administración general del instituto, la cual sólo provee los recursos cuando ya son necesarios, tanto en la papelería como en los artículos de limpieza, en cuanto a la asignación de otro tipo de recurso se deberá solicitar a través de la directora académica y ella a su vez al director general o a la directora administrativa para evaluar si se está en condiciones de hacer la adquisición, esto ha ocasionado que algunas actividades no se realicen o bien se lleven a cabo fuera de tiempo impidiendo una efectividad que sea la conveniente tanto para el personal académico como el alumnado.

Se pueden identificar como aspectos de control la supervisión del cumplimiento integro de la jornada laboral de los docentes, personal administrativo y de apoyo, en el caso de los docentes también se les solicita su planeación del curso, la directora administrativa explica:

“un mecanismo de control se aplica a través de las tarjetas de asistencia, pues al entrar y salir de cada sesión o jornada el personal deberá checarla y cada minuto que llegue tarde se le descontará, de igual manera, si su salida la realiza antes de lo establecido, la diferencia en minutos se les descontará”.

La directora académica lo manifiesta el control de personal como una innovación, ya que en otras instituciones no se realiza un control de asistencia de descuento por minuto, solo se realiza si es por hora o día.

Esto se ha implementado con la finalidad de que los maestros y personal administrativo y de apoyo cumplan con el horario convenido al ser contratado. El director general comenta:

“La intención de trabajar bajo este esquema es que tanto el maestro como el alumno se comprometan a dar su mejor esfuerzo, el alumno al estar atento durante su jornada escolar y aprovechar al máximo lo que el maestro le puede enseñar, y el maestro al ser responsable del compromiso que adquirió contribuyendo a que se forjen alumnos con un amplio sentido de la responsabilidad, en esta escuela no quiero maestros que den clases de 15 minutos, como sucede en la mayoría de las escuelas oficiales, debemos marcar una diferencia, que nos lleve a la calidad de la educación, en donde todos nos comprometamos a dar un buen servicio”

Este aspecto que parece exagerado a algunos miembros de la institución, pues hay maestros que sugieren debería existir un margen de tolerancia, ha propiciado el aprovechamiento óptimo del tiempo y a su vez ha fomentado acostumbrar a los jóvenes a un ritmo constante de actividad, lo cual también se propicia en la estructura de los planes de estudio en donde sólo se tiene dos periodos de vacaciones cortas, el primero es el de diciembre, en donde sólo se descansan dos semanas y el otro es el periodo de la semana santa, entre cada cuatrimestre sólo hay dos o tres días para efectos de reinscripción, lo cual mantiene al alumno en un constante trabajo académico.

Al preguntar a la directora sobre las innovaciones educativas de la escuela ella responde con escepticismo, sobre cuáles son éstas:

“Se supone que los planes de estudio de las licenciaturas que está ofertando el IEP son innovadores, pero en realidad no es una innovación dentro del sistema educativo el que las licenciaturas se realicen en tres años y tampoco el que los jóvenes durante un cuatrimestre realicen una estadía empresarial, pues otras instituciones lo realizan, es innovación educativa para el instituto, pues con este sistema está abriendo las carreras”.

De acuerdo a la opinión de la maestra consolidada la innovación educativa “se lleva a cabo en las academias al actualizar e implementar las nuevas tecnologías, de acuerdo a

los planes de estudio que ya están establecidos”, ella participa en la licenciatura en informática y el estar a la vanguardia es una de las características necesarias que tiene esta carrera, de lo cual el coordinador está muy pendiente.

La entrega de los planes de curso se realiza a cada coordinador, el cual a su vez debe entregarlos a la dirección académica, esto se establece en el reglamento escolar y en las reuniones de academia al inicio del cuatrimestre se hace la solicitud de manera verbal, no todos lo entregan, en la escuela se encontraron sólo algunos planes de curso de las licenciaturas de contaduría pública y de informática de cuatrimestres anteriores, no se lleva un control estricto de esta actividad.

Desde la perspectiva de diferentes miembros de la comunidad escolar, se carece en el área de licenciatura del instituto, de un medio que permita contar con la información oportuna, pues es frecuente que los maestros no coincidan con sus coordinadores, lo cual obstaculiza conocer el avance de algunos proyectos o situaciones académicas que favorecerían el desarrollo de las funciones del personal y sobre todo la atención correcta y oportuna a la problemática que presenten los alumnos, dentro de la misión se menciona que el uso de herramientas tecnológicas será parte fundamental para lograr los objetivos de la institución sin embargo, es un aspecto que no se está cuidando; la maestra consolidada, menciona que se requiere equipo que permita estar a la vanguardia en aspectos informáticos, así como tecnología que a su vez enriquezca los conocimientos de los alumnos, el coordinador de la carrera de arquitectura, en la presentación de su plan de coordinación manejó que es de suma importancia acercar al alumnado al uso de la tecnología con fines de enriquecer sus conocimientos y utilizarlo como herramienta que facilitarán la labor profesional. Es necesario que se cuente con un proceso eficiente de comunicación, esto permitirá un mejor desarrollo de los procesos que se realizan (Brunner, 2000).

### **Relación Existente Entre las Prácticas Administrativas de Compensaciones e Incentivos y la Planeación Estratégica Institucional**

Dentro de los elementos considerados como incentivos y compensaciones en la institución básicamente se pueden encontrar los siguientes:

- Derecho a aguinaldo, equivalente a una quincena, o a la parte proporcional de ésta, si no se laboró todo el año en el instituto.
- Pago integro de la quincena, al ser puntual.
- Periodos vacacionales pagados.

Estas políticas de incentivo, no se encuentran estipuladas en ningún documento de la institución pero es parte de las prácticas que se han vuelto parte de las características de la misma, la maestra consolidada menciona:

“Las compensaciones en comparación a otras instituciones son buenas, aquí se da la continuidad entre un ciclo escolar y otro; la compensación de puntualidad, evitando descuentos a los maestros y además una compensación a fin de año por aguinaldo”.

En el mismo tema la directora administrativa comenta:

“Establecida en algún documento no se encuentra ninguna política de compensación o incentivo, pero nuestro director general, trabajó muchos años en el sector público, en el cual los periodos vacacionales son pagados y se recibe una compensación por fin de año, por lo cual él ha considerado conveniente que en el instituto se haga de igual manera”.

El área de contaduría del instituto solicita a la dirección académica envíe reportes dos días hábiles antes de la quincena, de la asistencia y retardos de los integrantes del nivel de licenciatura con la finalidad aplicar los descuentos correspondientes a aquellos docentes o personal administrativo y de apoyo que se hayan ausentado de sus labores sin una razón justificable, de estos reportes se cuenta con una copia en el área de licenciatura.

### **Relación entre el Sistema de Control de Gestión, el Proceso de Rendición de Cuentas y la Planeación Estratégica en la Institución**

En el reglamento escolar del área de universidad se menciona que cada coordinador ya sea de carrera, de control escolar o administrativo y docente de clase deberá presentar a su jefe inmediato un programa de actividades al inicio de cada ciclo, al igual que un reporte de las diferentes acciones que realiza, pero sólo en algunos casos los docentes han entregado sus planes de curso al inicio del cuatrimestre, sólo se encontró

una calendarización de actividades del coordinador del servicio social y durante el mes de septiembre de 2009 la coordinadora de control escolar realizó un reporte general de las actividades que realizó durante el último año.

Recientemente debido a la constante ausencia del coordinador de la licenciatura de Arquitectura se cambio de coordinador, éste convocó a una junta de academia de la licenciatura, en la que entregó una propuesta de un plan de trabajo para la academia, a esa junta sólo asistieron 2 maestros de arquitectura, la maestra de computación, que es materia de tronco común y la coordinadora de trámites escolares, faltaban 11 de los 14 maestros de la academia, pero a pesar de ello el coordinador manifestó su entusiasmo por iniciar un proceso de planeación en la licenciatura que él coordina su plan incluye el trabajo de la academia de manera integral y a largo plazo, a lo cual uno de los maestros manifestaba que no tenía caso planear si habían asistido muy pocos a la reunión, pero de una manera muy hábil el coordinador hizo ver que no es necesario iniciar con todos de manera presencial, que hoy la tecnología es un fuerte aliado para dar a conocer estas intenciones, invitándolo a no desanimarse y dar lo mejor de sí para lograr avanzar en la mejora del trabajo de la academia, los cuales se tendrán que ver reflejados en primer lugar en el rendimiento de los alumnos, en la proyección de la carrera a nivel local y en el aumento de la matrícula, pues actualmente la licenciatura en los tres cuatrimestres solo tiene 23 alumnos, la actitud que ha tomado este maestro refleja lo que nos menciona Ruiz y Duart, los procesos de comunicación y el uso de la tecnología serán herramientas que favorezcan el logro de los objetivos de la institución al reducir el tiempo de espera para comunicarse, en la medida que los integrantes de la comunidad escolar se mantengan en contacto el logro de la misión y visión serán más viables de alcanzar.

La institución entrega un paquete cada mes de enero a la Dirección de Escuelas Particulares en el cual da a conocer la situación actual de la escuela, el número de aulas, laboratorios, talleres, canchas, centros de cómputo, salas de maestros con que se cuenta y si se realizaron modificaciones a las instalaciones, el número de alumnos y maestros, el presupuesto que se asignó al sueldo de docentes, así como a la capacitación del

personal y a procesos de investigación; éste informe de presentar alguna inconsistencia, la Dirección de Escuelas Particulares lo devuelve con las debidas observaciones.

Un reporte similar se entrega al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), sólo que este incluye aspectos de construcción, ubicación geográfica, nivel socioeconómico que se atiende, edades de alumnos y maestros, así como el nivel de escolaridad que tienen.

Cada cuatrimestre veinte días antes del inicio del curso, se debe presentar a la Dirección de Escuelas Particulares la propuesta de los docentes que participaran en ese periodo, esto con la finalidad de supervisar que cuenten con el perfil adecuado para impartir las diferentes materias y/o talleres, en teoría esta propuesta la Dirección de Escuelas Particulares debe regresar diez días antes del inicio del curso la propuesta con las autorizaciones y/u observaciones pertinentes, pero realmente no es así, la devuelve cuando ya ha pasado más de la mitad del periodo que se mando a revisar y en ocasiones ha sucedido que no autoriza que un maestro de una clase cuando sólo falta tres semanas para que concluya el cuatrimestre.

La coordinación de Trámites Escolares del instituto, reporta cada fin de cuatrimestre a la coordinación de control escolar de la Secretaría de Educación del Estado, la situación académica de cada uno de los alumnos, esto con la finalidad de llevar un control de los alumnos que se tienen, tanto en la institución así como a nivel estatal estudiando a nivel superior y a su vez supervisar que los alumnos tengan un seguimiento correcto y oportuno de su situación académica.

A nivel institucional los maestros deben presentar a los coordinadores de carrera los avances programáticos de sus clases, lo cual sólo lo cumple aproximadamente el 10% de los docentes, esto se logró corroborar al revisar el área asignada para dicho material, encontrando muy pocos documentos al respecto. La maestra consolidada comenta:

“Cada uno de los docentes desarrollamos un plan con actividades de acuerdo a la materia para desarrollarse en el aula, en los centros de cómputo o en las empresas”

El comentario de la maestra refleja que los docentes tienen el conocimiento que deben entregar este material, pero por diferentes razones no lo hacen y cuando se les solicita es frecuente encontrarse con respuestas como: “Se lo envié por correo electrónico”, “Mañana lo traigo”, “Ya lo hice, pero lo olvidé”, siendo muy pocos los que realmente cumplen con el compromiso de entregarlo.

El instituto aplica durante la penúltima semana del cuatrimestre una evaluación a los docentes, la cual es realizada por los alumnos, en donde se califican aspectos del desempeño del docente en el aula, y fuera de ella, al concluir el análisis y síntesis de las evaluaciones, al final del cuatrimestre se entrega la evaluación a los docentes con las observaciones pertinentes o bien con su respectiva felicitación, dependiendo como lo amerite el caso, este trabajo es bien visto por la mayoría de los maestros, pues les permite reflexionar sobre su actuar durante el periodo escolar concluido y replantear sus acciones en el siguiente periodo, Munch (2005), menciona que “la evaluación del desempeño, consiste en revisar el rendimiento y la productividad del personal para planear mejoras en su desempeño”.



## Conclusiones y recomendaciones

### **Con respecto a las confirmaciones y contradicciones entre la planeación estratégica, el sistema de planeación financiera y el sistema de control de gestión en la institución**

La dinámica actual de la sociedad exige que toda institución educativa ofrezca servicios de calidad, por lo que se deben llevar a cabo constantes procesos de planeación que permitan identificar de manera estratégica las necesidades de la institución y a su vez identificar las características y metodologías que se siguen para realizar las diferentes actividades en la institución ( Ruiz, 2009, p. 57), en el área de licenciatura del Instituto Educativo Panamericano ( IEP), no se está efectuando un proceso de planeación estratégica que permita visualizar las necesidades que se tienen en los diferentes ámbitos, como es en lo académico, financiero u organizacional, “se ha actuado Azarosamente” como lo menciona el consejero maestro en la entrevista, trabajándose a lo largo de tres años y medio conforme se presentan las situaciones, no se realizan proyectos a corto, mediano o largo plazo, cada uno de los eventos se resuelve de acuerdo a las condiciones que en el momento se tienen.

Toda institución cuenta con recursos financieros para el desarrollo de sus actividades, estos deberán ser distribuidos de tal manera que permitan reflejar un adecuado uso de sus ingresos, lo cual tendrá como resultado el logro de sus objetivos planteados, pues la asignación de presupuestos para proyectos de inversión, expansión y crecimiento refleja una organización que avanza, para lograr una mayor competitividad, en el caso que se analiza, las necesidades del instituto pueden surgir en cuanto a la contratación de personal, la implementación de nuevos programas, construcción de más espacios, como son aulas o talleres, compra de nuevo mobiliario o bien en la adquisición de material bibliográfico o equipo de cómputo, estas necesidades se van cubriendo conforme se vuelve esencial su adquisición, no se cuenta con un presupuesto destinado para ninguno tipo de material o recurso, no existe un proceso de planeación

financiera que permita cubrir los gastos de las necesidades de la institución, sólo se tiene previsto el pago de la nómina y algunos artículos de papelería, aspecto que limita el logro de un desarrollo pleno del área de licenciatura, esto lo manifiestan los maestros y alumnos al expresar la carencia de algunos recursos que se necesitan para el adecuado desarrollo de sus clases y actividades escolares; Munch (p 34, 2005) hace mención de que el control de los recursos financieros deben efectuarse en 4 áreas:

“Control presupuestal.- que comparará los gastos reales con lo planeado.

Control contable.- es la información verídica, oportuna y fidedigna de la situación financiera de un periodo y que a su vez tiene como ventajas ser una base para la toma de decisiones, proporcionar información veraz y oportuna; evitar malos manejos y desfalcos y garantizar el manejo de los recursos financieros.

Costos.- determina el costo real de un producto dependiendo de los elementos que intervienen en su fabricación.

Auditoría.- pretende verificar la autenticidad de los estados financieros reportados”.

Es necesario implementar estrategias que permitan llevar a cabo el control financiero del instituto, aunque la mayor parte los ingresos de la institución se utilizan en los gastos de la misma, no se están llevando a cabo de manera ordenada o sistematizada, a fin de que los beneficios obtenidos de esos ingresos sean los óptimos, el organizar este rubro permitirá asignar un presupuesto de manera estratégica a los procesos de innovación que se requieren, pues al no contar con una cantidad para ello no se puede planear la adquisición de los diferentes recursos materiales y/o humanos que se requieren para este efecto.

La evaluación es una parte importante del proceso de planeación, a través de ella podemos identificar como se están desarrollando los diferentes procesos, ya que la planeación requiere saber cuándo, cómo, dónde y quien lo hará, para poder definir sus estrategias a seguir. Actualmente, como lo comentó el consejero maestro en la entrevista, en el área de licenciatura del IEP se realiza un proceso de evaluación que sólo está dirigido a dos rubros, a las características de los docentes con la intención de identificar la capacidad, formación, experiencia de los docentes y sus necesidades a fin de mejorar la plantilla del personal al realizar las acciones convenientes ya sea a través de la capacitación o del cambio de docente en esa área.

El segundo rubro es la infraestructura de la institución, con la intención de identificar que espacios se requieren para llevar a cabo todas las actividades que se

necesitan en la escuela, es conveniente enfatizar que la mayoría de los proyectos que se desarrollan en el IEP tienden a resolver un problema de espacio, debido al crecimiento que tiene la escuela, se ha invertido fuertemente en los espacios escolares.

El consejero maestro manifiesta que este análisis diagnóstico trata solo esos dos rubros, pero no menciona, en ningún momento, que tiempo se planea para llevar a cabo este estudio y que seguirá a éste, pues se están dejando de lado aspectos como la calidad del servicio adquisición de equipo, reducción de costos, compra oportuna y adecuada de los recursos y materiales para las diferentes necesidades y un análisis de los procesos que se desarrollan en la institución, (Munch, p. 72, 2005)

La cultura de una institución educativa debe estar guiada por su misión y visión, elementos que señalan la razón de ser de la institución, siendo éstas las rectoras de todas las actividades que se realicen en cualquier institución que oferte un servicio de calidad. En el área de licenciatura del Instituto Educativo Panamericano se cuenta con misión y visión definidas, solo que éstas no fueron realizadas por la comunidad escolar, en su definición sólo se involucraron los directivos, sin considerar las expectativas del resto de la comunidad escolar. Es necesario que los diferentes miembros de la comunidad escolar identifiquen y se familiaricen con la misión y la visión de la institución en la medida en que las adopten como suyas, es decir que las consideren parte de sus ideales, será más eficiente su participación, dice Senge (p. 311, 2006) “el contenido de una auténtica visión compartida no se puede dictar desde afuera, sólo puede surgir de un proceso coherente de reflexión y conversación”, es tarea de los directivos buscar las estrategias que permitan acercar al personal al logro de los objetivos de la institución y esto sólo se alcanzará una vez que sean involucrados en el cumplimiento de su misión y visión.

### **Con respecto a las necesidades de información de los grupos de interés y los procesos de rendición de cuentas en la institución**

Los grupos de interés del instituto que son considerados es el de los directivos y las autoridades de educación, únicamente a ello se les da a conocer los avances de la escuela, no se vierte ningún tipo de información hacia docentes, administrativos o

personal de apoyo, tampoco se tiene informados a los alumnos, egresados o padres de familia sobre la situación de la escuela, la información de toda comunidad escolar debe estar al alcance de todos sus integrantes, los procesos de selección de alumnos, de contratación de personal, de asignación de presupuestos, de toma de decisiones, no sólo se debe quedar en el conocimiento de unos cuantos es necesario que se difundan los logros de cada una de las carreras, sus actividades, así como las necesidades que surgen. Las actividades que realiza cada coordinador de carrera junto con sus maestros no se conocen de manera oficial, pues la mayoría de ellos no entrega las minutas o reportes de las reuniones que realizan o bien de los acuerdos a los que se llega, creando una falta de comunicación que empobrece las actividades o bien no permite el conocimiento de los alcances de los diferentes miembros de la comunidad escolar.

La rendición de cuentas que se lleva a cabo es sólo hacia autoridades como la Dirección General de Escuelas Particulares y la Dirección General de Educación Superior del Estado, a nivel interno no existe un mecanismo de rendición de cuentas, no se hacen de manera escrita o formal, sólo de acuerdo a las necesidades del momento es como se solicita información y en ocasiones la persona a quien se le solicita no conoce el contexto real o no tiene los elementos requeridos para ello, lo cual lleva a una serie de situaciones en las cuales se entorpecen los procesos llevándolos a resolverse en más tiempo del necesario o de manera inapropiada.

La participación de todos los integrantes de una comunidad escolar permite que la identificación de un compromiso mutuo promueva el logro de los objetivos propuestos, es importante que al realizar una actividad sea en común acuerdo y dándolo a conocer a los diferentes integrantes de la comunidad, pues esto facilitará la toma de decisiones. En el IEP los coordinadores de carrera actúan de manera autónoma, no realizan reportes de sus actividades y sólo cuando se hace contratación de docentes se apoyan de un directivo para realizar la evaluación de su ingreso, no se sabe cada cuanto están en contacto con sus maestros y alumnos, no comunican que hacen durante sus horas de coordinación, la periodicidad de las reuniones de academia, o las necesidades de los alumnos que forman parte de su carrera.

La coordinación de trámites escolares solo rinde cuentas a las secretarías correspondientes, en cuanto a reportes de altas, bajas, calificaciones y todo detalle de la situación académica de cada estudiante, así como los índices de edad, sexo, lugar de origen de los alumnos y otros, en el caso del cuerpo académico deben entregarse datos como materias y cuatrimestre en que colabora, edad, sexo, perfil profesional y todo aquellos datos que de acuerdo a las necesidades o actividades que coordinen las secretarías sean necesarios. A nivel interno solo reporta cada parcial el rendimiento académico de los alumnos, así como quincenalmente asistencias y retardos del personal tanto académico como de apoyo y a fin de cuatrimestre el reporte de la evaluación docente; fuera de estos no realiza ningún tipo de reporte y es un área a la que no se le aplica evaluación alguna.

Los directivos solicitan la evaluación cada fin de cuatrimestre de los docentes, a ésta información sólo tienen acceso el coordinador de control escolar, la directora académica y el director general, a los maestros sólo se les entrega un resumen de su evaluación, así como una nota de felicitación por su desempeño o bien un exhorto a mejorar en su desempeño académico.

A los padres de familia sólo se les envía información sobre el rendimiento académico de sus hijos a finales del cuatrimestre con las calificaciones finales, no se notifica de actividades académicas o bien de formas o procesos de trabajo de clase o evaluación, considerándose un elemento que se dará sólo si el padre lo solicita.

Es necesario aplicar mecanismos de control interno que permitan la obtención de información actualizada y constante a fin de que se tenga la seguridad de lo que se está realizando en la institución así como se pueda llevar un control de las acciones que se realizan en ella y se puedan aplicar estrategias que favorezcan su desarrollo (Munch p. 43 2005)

**Con respecto a la importancia de los procesos de control de gestión y rendición de cuentas en las instituciones de educación superior, para impulsar el desarrollo social y económico en la comunidad.**

Para la elaboración de la misión y la visión de la institución, es necesario tomar en cuenta las necesidades de la comunidad para la cual se trabaja, esto no sólo se refiere al personal de la institución, también se trata de considerar a la comunidad en la que está inmersa, por lo que debe reflexionarse sobre cuáles son las necesidades que la población tiene, cuál es el perfil con el que los alumnos egresan del bachillerato, que necesidades hay en la población, que necesidades deben cubrir las escuelas de educación superior y no se esté haciendo, cuales son las características de la escuela que favorecerán a la comunidad.

Por lo anterior en la definición de la misión y la visión del instituto, es de importancia que se consideren las necesidades de la comunidad en la que se encuentra la institución, pero en el caso del IEP sólo estuvieron involucrados tres de los directivos de la institución en su definición, el director general, la directora académica y el coordinador de carreras, los cuales consideraron como base su experiencia en el trabajo que han venido realizando a nivel de educación superior en otras instituciones, y las necesidades de la comunidad desde su muy particular punto de vista sin contar con la participación de los docentes, personal de apoyo, administrativo, alumnos, egresados o padres de familia.

La necesidad de contar con un grupo de profesionistas que proporcionen un alto grado de calidad en la educación particular no es suficiente para que los directivos de algunas instituciones, proporcionen beneficios contractuales a su personal, impidiendo que su práctica laboral sea del todo productiva, en la escuela privada los estímulos, incentivos y sanciones están definidos por las políticas de los directivos y/o dueños en el área de licenciatura del IEP, el personal no cuenta con servicio médico, los mecanismos de ascenso no existen, el total de maestros está contratado por horas y para cubrir sus necesidades personales deben trabajar en otras instituciones, la estabilidad laboral no se presenta, la recontractación de los maestros dependerá de la apertura de los grupos cada que se inicia un cuatrimestre, a la par que se considera el desempeño laboral que se obtiene a través de la evaluación docente que se aplica a los alumnos y actitudinal es

decir de su puntualidad y responsabilidad en la entrega de los diferentes documentos que la institución solicita a cada docente.

El impulso del desarrollo económico de la comunidad no se ha realizado de manera significativa, no se tiene planeado o definido un programa de desarrollo a la comunidad, los alumnos durante su estadía laboral trabajan en una empresa de su especialidad, no se ha considerado este trabajo como un servicio que brinde la institución para beneficio de la comunidad al otorgar a la empresa apoyo en sus actividades con el trabajo no remunerado de los alumnos, se evidencia que si han sido productivos y benéfico para la empresa, pues de los alumnos que ya la realizaron la mayoría fue invitado por la empresa para continuar laborando con ellos en cuanto acaben la licenciatura e incluso algunos no dejaron de laborar una vez que se incorporaron nuevamente a clases.

En el nivel licenciatura no se cuenta con un proyecto de apoyo a la comunidad definido, sólo se participa cuando hay situaciones complejas como inundaciones o temblores en los que organizaciones nacionales e internacionales convocan a realizar actividades de apoyo.

### **Recomendaciones para futuras investigaciones**

Como toda institución que oferta servicios educativos a nivel superior es necesario que el Instituto Educativo Panamericano realice un análisis de su situación actual, iniciando con la implementación del análisis FODA, método que permitirá la recolección de datos en los cuales podremos identificar como los diferentes miembros de la comunidad conciben a la institución, identificando los aspectos buenos y malos, con la intención de definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que cuenta la escuela, y que será el primer paso para iniciar el proceso de planeación estratégica. Por ejemplo el amplio reconocimiento a nivel local del bachillerato, puede tomarse como una oportunidad para hacer que el instituto a nivel licenciatura tenga un reconocimiento mayor, otro elemento es el plan de estudios, que cuenta con una estructura en la que el

alumno, se involucra directamente con el área productiva, permitiéndole una verdadera práctica de las actividades que realiza cada profesionista en su campo de trabajo.

Entre las debilidades se encontró la dependencia económica de los otros niveles, como resultados de la baja matrícula con que se cuenta actualmente, versus el numeroso grupo de docente que se requiere para cubrir las necesidades de enseñanza que se tiene en las diferentes carreras; una debilidad más es el poco personal administrativo con que cuenta el nivel, factor que en ocasiones impide sean ágiles los trámites o bien, se requiera de la omisión de algunas actividades para poder realizar las de mayor necesidad.

Las amenazas que se tiene es que de no incrementarse la matrícula se dejaría de brindar los servicios del nivel licenciatura, una amenaza más es la poca estabilidad laboral de los maestros pues al contar con pocas horas, se ven en la necesidad de buscar otra fuentes de trabajo que en ocasiones interfieren con su labor en la institución, propiciando llegar tarde u ocasionalmente no poder asistir por tener reuniones o viajes programados en sus otros centros de trabajo, o bien la renuncia del docente a mitad del curso por presentársele una mejor oferta laboral.

Por último sus fortalezas como contar con maestros capacitados en las áreas de conocimiento de las materias que imparten y que cuentan con experiencia académica y en la práctica profesional, factor que favorece en el desarrollar las competencias necesarias para el desempeño de los jóvenes, también que los grupos son pequeños facilitando el conocimiento de las características y necesidades personales de cada alumno, permitiendo brindarles mayor atención a sus necesidades de aprendizaje y de ser necesario en cuestiones personales.

Sería conveniente implementar programas de servicio a la comunidad empresarial en los cuales se ofertaran los servicios de los alumnos de asesorías administrativas y aspectos contables para los casos de administración de empresas y contaduría pública los cuales fuesen servicios de bajo costo por realizarse por alumnos y serían asesorados por sus maestros considerándose como actividades de aprendizaje en las diferentes materias que se cursan.



Los alumnos de diseño gráfico, informática y de arquitectura podrían implementar talleres o actividades que permitan la distribución de los diferentes proyectos que realizan en sus cursos, obteniéndose la experiencia de servir al cliente y a su vez obtener una ganancia de sus actividades, que por contarse con la asesoría del personal de la institución tendría una aportación simbólica a la institución.

Es necesario implementar estrategias en las cuales todos miembros de la institución desde directivos, docentes, administrativos, personal de apoyo, padres de familia y alumnos, se involucren en la redefinición de la misión y la visión, así como en la identificación de los valores del nivel licenciatura, pues permitirá que todos se sientan con la convicción de ponerlas en práctica. A medida que los integrantes del instituto se involucren en la toma de decisiones se verá un mayor compromiso en sus actividades, en el IEP el personal, realiza sus actividades, y en cuanto cubre su horario se retira, pocas veces se involucra en las actividades que se realizan fuera de su horario de clases.

Es necesario, implementar estrategias que permitan, asignar un presupuesto definido a las diferentes necesidades del área de licenciatura del instituto, es claro que debido al bajo número de matrícula, el nivel de licenciatura requiera de apoyo financiero de los otros niveles, pero también sería conveniente realizar actividades que permitieran la generación de ingresos originados por la universidad a través de la organización de talleres o cursos impartidos tanto al público en general como a especialistas en determinadas áreas, se requiere aprovechar al máximo los recursos de la institución e involucrar a los alumnos en estas actividades, acción que brindaría un aprendizaje extra al alumno y permitiría a la institución obtener un ingreso mas para el desarrollo de las actividades de la institución.

El escaso presupuesto con que se cuenta en el nivel licenciatura hace de gran importancia definir cuáles son los aspectos que se van a considerar para realiza una adecuada distribución de los recurso, el correcto control de las finanzas de la institución permitirá abrir camino hacia la calidad total de los servicios que se ofertan.

Un elemento poco considerado en la institución es el adecuado flujo de la información que se vierte de los diferentes miembros de la comunidad escolar, la poca

información que se obtiene se utiliza solo para cubrir necesidades que las diferentes secretarías solicitan, es preciso contar con un sistema de información que permita mantener a todos los miembros de la comunidad al tanto de lo que todos y cada uno de los integrantes realiza, como sucede en el caso de la evaluación de los docentes, a esta información también deberían tener acceso los coordinadores de carrera pues los ayudaría a realizar acciones para mejorar el desempeño de los maestros.

Es necesario para la implementación de un proceso de planeación, se cuente con un sistema de información que permita recopilar los datos de lo que sucede y las decisiones que se toman, ya sea a través de medios escritos y/o electrónicos para facilitar la consulta, así como tener un control de las acciones que se realizan, a través de concentrar las minutas de las reuniones de academia, de las juntas académicas, los reportes de los exámenes de selección de personal, los reportes de actividades de los diferentes coordinadores, contar con un registro de cuáles son las acciones que se realizan con periodicidad y a quien se reportan, ya sea a nivel interno o externo.

El contar con un sistema de información también permitirá la difusión de la misión, visión y los valores del instituto, permitiendo el acceso a datos en los que se visualiza el desempeño de los miembros de la comunidad para lograr los objetivos que se plantea la institución.

Tener a la mano un sistema de comunicación que permita consultar de manera regular los avances o retroceso del trabajo de todos los integrantes de la comunidad educativa dará como resultado tener más claro que se necesita, con la finalidad de prever con tiempo la asignación de los recursos tanto materiales, humanos y financieros que permitirán el óptimo resultado de las acciones que se realizan.

En respuesta a la hipótesis planteada que es “La estructura organizacional implementada en el Instituto Educativo Panamericano y la falta de identificación del personal con los objetivos de ésta, limitan el desarrollo del proceso de la gestión de la innovación educativa”, se destaca que efectivamente la estructura organizacional, que es vertical se basa en jerarquías, en donde la toma de decisiones está centrada en unos cuantos (Hage, citado por Valenzuela 2006), lo cual dificulta la solución de situaciones

en su momento oportuno, se presentan situaciones en las que se requiere de la adquisición de material, como el bibliográfico que se solicitó durante la junta académica y que no se dio respuesta alguna a pesar de que se encontraban ahí los directivo.

Por otro lado la falta de planeación estratégica lleva a desarrollar en la institución muchas deficiencias que al no considerar factores como las condiciones laborales del personal y un sistema de promoción, la definición de un presupuesto para las necesidades de las diferentes carreras fuera de los pagos de nómina y la falta de seguimiento de las actividades que realiza el personal llevan a desencadenar problemáticas que obstaculizan la adecuada gestión de la institución. El maestro consejero menciona en la entrevista que no se lleva a cabo dicha planeación porque no se es una empresa estructurada como tal, y no se ha establecido un proceso de planeación estratégica acorde a las características que tiene el instituto.

Por otro lado la escuela está iniciando con el estudio diagnóstico de algunos elementos como son los profesores, sus condiciones de formación , de desempeño académico y la infraestructura de la institución, dejando de lado la organización de los rubros financiero, programación de actividades y costos, elementos que facilitarían la puesta en marcha de procesos de innovación educativa la cual favorecería el desarrollo de la institución, el análisis de estos factores también serviría para identificar las causas reales del bajo número de matrícula, así como plantear las estrategias adecuadas para la captación de mayor número de alumnos.

## Referencias

- ANUIES (2004) Documento estratégico para la innovación en la educación superior. México
- Aguerrondo, I. “*Los desafíos de la política educativa relativos a las reformas de la formación docente*” Trabajo presentado en la Conferencia “El desempeño de maestros en América Latina y el Caribe: Nuevas Prioridades”, Brasil, Brasilia, 10-12 de julio de 2002.
- Aguerrondo, I. (2003) *Formación Docente: desafíos de la política educativa*, Secretaría de Educación Pública. México, D.F.
- Araujo M. L. (2008) *Modesta mejoría en los resultados de ENLACE*, Revista Educación 2001, Núm. 169, septiembre
- Brunner R. J. J. “Evaluación y Financiamiento de la Educación Superior en América Latina; Bases para un nuevo contrato” Serie de materiales de apoyo a la Evaluación Educativa. No 12.
- Díaz, Barriga, A. Inclán, Espinosa, C. (2001) *El docente en las reformas educativas; sujeto o ejecutar de proyectos ajenos*. Revista Iberoamericana de Educación. No. 24 enero-abril
- Díaz H. Saavedra, J. (2000) *La carrera del maestro: Factores Institucionales, Incentivos Económicos y Desempeño*, Banco Internacional de Desarrollo. Washington
- Duart, (2001) J.M. *Evaluación de la calidad docente en entornos virtuales de aprendizaje*.
- Duart, J.M.(2000). “*Aprender sin distancias*”. Nueva Revista. Núm.70, p.146-152.
- Giroux, S., Tremblay, G. (2004) *Metodología de las Ciencias Humanas, la Investigación en Acción*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Hernández Gutiérrez, D. Pichs Herrera, B. M. Benítez Cárdenas F. (2006). *La evaluación institucional frente a los retos actuales de la universalización de la universidad*. Revista Pedagógica Universitaria. Vol. XI No. 2, 2006.
- Hernández Sampieri, R. Fernández C. C, Baptista L. (1998) *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.
- Lagunes López, N.A. (2004) *Gaceta de la Universidad Veracruzana*, Nueva época No. 73-75, México. Publicación trimestral.
- Martín Fernández, E. (2001) *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*, España, Mc Graw-hill.

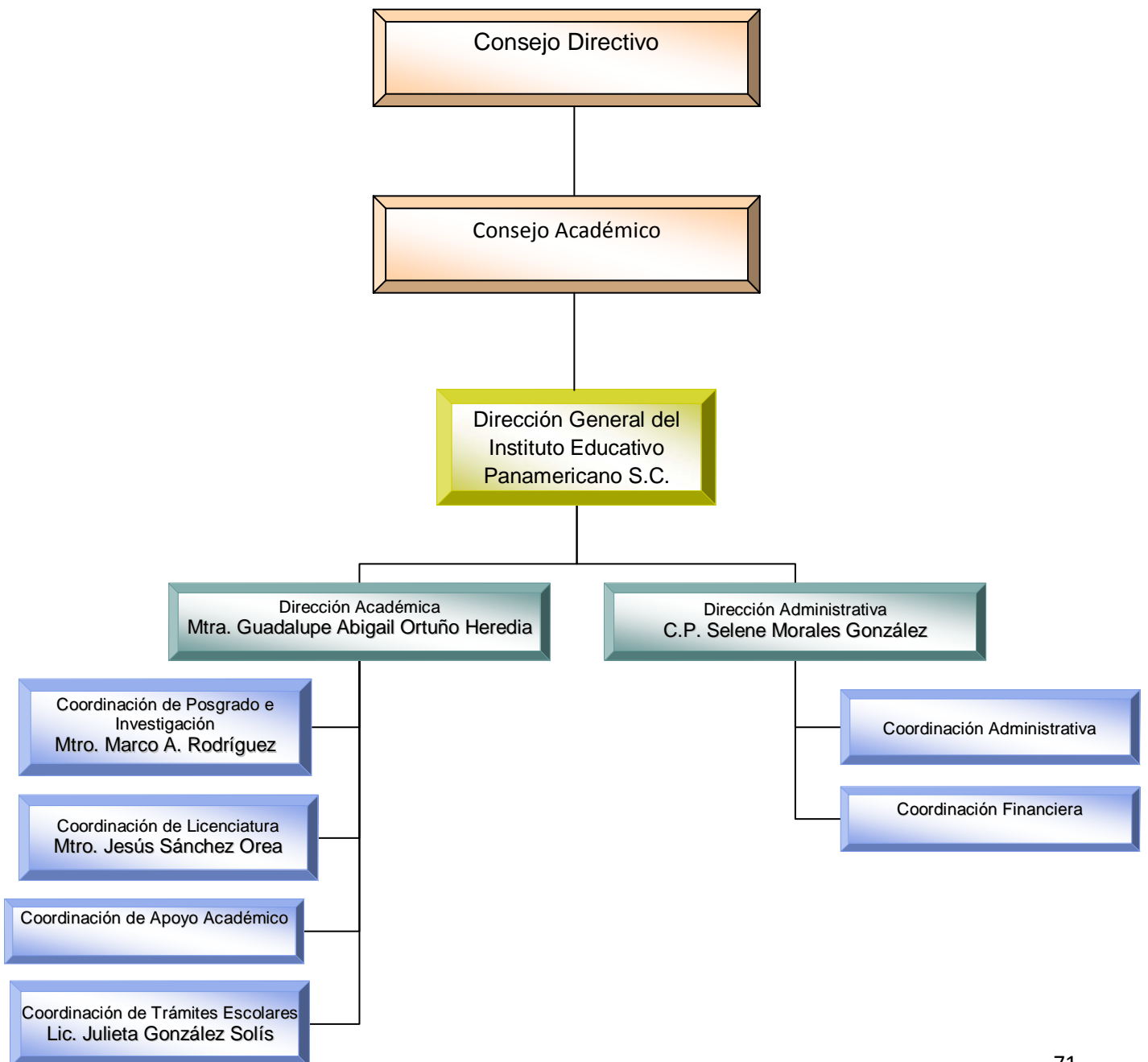
- Mayan J. M. (2001). “*Una Introducción a los Métodos Cualitativos: Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales.*” (4ª. ed.). Consulta realizada el 20 de octubre de 2009, en [http://ftp.ruv.itesm.mx/apoyos/logistica/logistica/Agosto\\_diciembre08/EGE/ed4024/metodos\\_cualitativos\\_mayan.pdf](http://ftp.ruv.itesm.mx/apoyos/logistica/logistica/Agosto_diciembre08/EGE/ed4024/metodos_cualitativos_mayan.pdf)
- Muñoz Cantera, J.M., Ríos de Deus M.P. y Abalde, E. (2002) *Evaluación Docente vs. Evaluación de la Calidad*. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa (RELIEVE), v.8,n.2, 103-134. [http://www.uv.es/RELIEVE/v8n2/RELIEVEv8n2\\_4.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v8n2/RELIEVEv8n2_4.htm) Consultado el 28 de agosto de 2009.
- Munch Galindo, L. (2005) *Evaluación y control de la gestión, la garantía de la productividad organizacional*, México: Trillas.
- Murillo Torrecilla, F. J. (2006) *Evaluación del desempeño y carrera profesional*, UNESCO Santiago de Chile.
- Porter, Luis (1996) *La evaluación institucional como autoanálisis, un marco de referencia para el impulso del Sistema Nacional para la planeación permanente de la educación superior*, Reforma y utopía no. 16, SEP-FOMES
- Reglamento del Instituto Educativo Panamericano (Documento interno)
- Schulmeyer, A. *Estado actual de la evaluación docente en trece países de América Latina, Latina y el Caribe*, Trabajo presentado a la Conferencia Regional “El Desempeño de los Maestros en América Latina y el Caribe: Nuevas Prioridades”, Brasilia, Brasil, 10-12 de julio de 2002.
- Senge, Peter (2006) *La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires, Gránica.
- Stake. R. E. (1999) *Investigación con Estudio de Casos*. Madrid, España. Morata.
- Torres, R.M. *Negociando la reforma educativa con los sindicatos docentes en América*
- Martín Fernández, E. (2001) *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*, España, Mc Graw-hill
- Valenzuela González J.R. (2006). “Evaluación de Instituciones Educativas”. México. Trillas.

# Anexos

## Anexo I

### INSTITUTO EDUCATIVO PANAMERICANO S.C.

#### ORGANIGRAMA



## **Anexo II**

### **Guía para la entrevista no estructurada a Director Académico.**

1. ¿Cuál es la metodología y el proceso de planeación estratégica de la institución?
2. ¿Cómo definen los proyectos de Innovación educativa?
3. ¿De qué manera apoya la administración los proyectos de innovación educativa?
4. Desde su punto de vista, ¿Qué dificultades se encuentran en la institución para llevar a cabo los proyectos de innovación educativa?
5. ¿Qué información considera relevante revelar sobre la innovación educativa en la Institución?

## Anexo III

### **Guía para la entrevista no estructurada al Director Administrativo:**

1. ¿Cuál es la metodología y el proceso de planeación estratégica de la institución?
2. ¿De que manera se organiza la institución para implementar el presupuesto, a través de áreas, unidades estratégicas, centros de responsabilidad?
3. ¿De qué manera se integran los proyectos de innovación educativa en los presupuestos de la institución?
4. ¿Qué mecanismos emplean para evaluar los proyectos de innovación educativa?, ¿Qué políticas de control emplean sobre estos proyectos?
5. ¿Cómo se define el sistema de evaluación de desempeño en la institución?, ¿Cómo se definen las compensaciones e incentivos en la institución?



## **Anexo IV**

### **Guía para la entrevista no estructurada al Consejero:**

1. ¿Podría explicarme la metodología y el proceso de planeación estratégica de la institución?
2. ¿De que forma se definen las ventajas competitivas de la institución?,
3. ¿Cómo se establecen los niveles de compromiso y responsabilidad sobre las iniciativas estratégicas?
4. ¿Cuáles son los grupos de interés vinculados con la Institución?
5. Desde su punto de vista, ¿Qué información académica, administrativa y financiera requieren estos grupos de interés?

## **Anexo V**

### **Guía para la entrevista no estructurada al profesor consolidado.**

1. ¿De que forma lleva a cabo la institución la planeación?
2. ¿Cómo se definen los proyectos de Innovación educativa?
3. ¿De qué manera apoya la administración los proyectos de innovación educativa?
4. Desde su punto de vista y experiencia, ¿Qué dificultades se encuentran en la institución para llevar a cabo los proyectos de innovación educativa?
5. ¿Cómo se define el sistema de evaluación de desempeño en la institución? ¿Cómo se definen las compensaciones e incentivos en la institución?

## Anexo VI

### **Guía para la Observación en Juntas y Reuniones:**

#### **Propósito de la observación:**

Percibir los elementos de conducta y discurso relacionados con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas en las prácticas administrativas.

Percibir el grado de importancia de los constructos relacionados con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas en las prácticas administrativas.

Percibir conflictos y situaciones problemáticas relacionadas con el sistema de control de gestión y rendición de cuentas en las prácticas administrativas.

#### **Características que deben incluirse en la observación:**

1. El contexto, ¿Cómo es el medio ambiente físico?, ¿Qué elementos definen el contexto?, ¿Qué tipos de comportamientos promueve o previene el contexto?
2. Los participantes, describir la escena, cuantas personas hay y que roles asumen, ¿Qué los hace estar juntos?
3. Actividades e interacción, ¿Qué sucede?, ¿es posible definir una secuencia de actividades?, ¿cuál es la interacción entre las personas y las actividades?
4. Frecuencia y duración de la situación observada, ¿Cuándo inicio la situación?, ¿Cuánto tiempo duro?, ¿es una situación recurrente o es única?
5. Factores sutiles como actividades informales y no planeadas, significado simbólico y connotativo de las palabras, comunicación no verbal, y situaciones que no pasan cuando deberían suceder.

## **Currículum**

Julieta González Solís

[julygs@live.com.mx](mailto:julygs@live.com.mx)

Originaria de Xalapa Veracruz, México, Julieta González Solís realizó estudios de licenciatura en Pedagogía en la Universidad Veracruzana, zona Xalapa. La investigación titulada "Gestión de la Innovación Educativa en el Instituto Educativo Panamericano: Identificación de los factores que obstaculizan su proceso organizacional" es la que presenta en este documento para aspirar al grado de maestra en Administración de Instituciones Educativas con Énfasis en Nivel Superior.

Su experiencia de trabajo se ha dirigido principalmente en la educación en el área docente desde hace 16 años y en la administración escolar desde hace 4 años. Así mismo ha colaborado en la estructuración pedagógica de los programas de las licenciaturas que oferta el Instituto Educativo Panamericano. Realizó el proyecto de investigación sobre "los factores familiares y las relaciones escolares que influyen en el rendimiento escolar de los alumnos" con un grupo de la Escuela de Bachilleres Unidad y Trabajo Vespertina, al igual que realizó en la misma institución el proyecto de evaluación institucional, elaborando el manual de evaluación de la institución.

Como coordinadora de trámites escolares, Julieta González Solís, lleva el control de los procesos de ingreso y egreso de alumnos y maestros de la institución universitaria en que labora, tiene facilidad de palabra, control y organización de grupo y sus expectativas laborales son contribuir en la adecuada y productiva administración de las instituciones educativas en las que colabora.