



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**Potencial, limitaciones y oportunidades de la  
evaluación institucional como herramienta para la  
gestión de cambio organizacional en una institución  
educativa K-12**

Tesis

Para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

**Patricio Eliuth Del Blanco Mota**

Asesor:

Dra. Antares Guadalupe Vázquez Alatorre

**Febrero, 2007**

## **Dedicatoria**

A Jannette, que me ama tanto, tanto, al grado de aceptar que yo trabajara en este proyecto aunque ello implicara que en ocasiones tuviera que ser mamá y papá a la vez.

A Patsy y Yamil que desde su nacimiento han tenido que compartir a su papá con la computadora.

A mi mamá que siempre me ha animado y ha creído en mí.

A mis pastores José y Marcela Berenger que me facilitaron todo para que se pudiera alcanzar esta meta.

## **Reconocimientos**

Aunque una persona lleva el crédito por la autoría del documento, este tipo de logros no son posibles a menos que se cuente con un gran equipo:

Gracias primeramente a Dios que con su diaria bendición me ha permitido llegar hasta aquí.

Gracias a los pastores y líderes de Amistad Cristiana de Chihuahua por sus oraciones, paciencia, flexibilidad, guía y apoyo durante todo este tiempo. Principalmente, gracias por su amistad.

Gracias a los directores, personal, alumnos y padres de familia del Instituto Bilingüe México Moderno por compartir sus experiencias e historias para documentar este caso, pueden estar seguros que van a ser de bendición para muchos.

Gracias Antares, sin tu ayuda no hubiera sido posible hacerlo. Ha sido una gran bendición el conocerte y haber podido trabajar bajo tu dirección y consejo. Excedes las expectativas que uno puede tener de un asesor. Que Dios te siga bendiciendo y prosperando en todo.

Gracias al Doctor Eduardo Flores, no solo por el profesionalismo y la pasión que le imprime a todo en las responsabilidades de su trabajo, sino además por la gran calidad humana, amistad y cuidados que le brinda a cada alumno.

Gracias al Doctor Ricardo Valenzuela que junto con el Doctor Flores es un verdadero profesional de la educación, capaz de inspirar y motivar a los que hemos contado con la bendición de poder aprender de ustedes. Por favor siga escribiendo libros, pues los que nos dedicamos a la administración educativa los estamos necesitando.

# **Potencial, limitaciones y oportunidades de la evaluación institucional como herramienta para la gestión de cambio organizacional en una institución educativa K-12**

## **Resumen**

El presente trabajo es un estudio de caso según Stake, (1999); realizado en una institución cristiana que lleva 16 años impartiendo educación desde preescolar hasta bachillerato en la ciudad de Chihuahua, México. En la escuela se realizó en 2003 una auto evaluación institucional con un enfoque diagnóstico y dicho estudio se volvió a repetir en 2005. La organización pretende, mediante dichos ejercicios de evaluación institucional, consultar a diferentes miembros dentro de la comunidad escolar, para obtener información que sea útil para tomar decisiones y gestionar exitosamente el cambio necesario en la organización. El propósito de este estudio es poder determinar los pros, contras y potencialidades que en la práctica, dentro de la institución, puede tener el uso de la evaluación institucional como una herramienta efectiva que ayude en las tareas de gestionar el cambio. Esto se hace analizando los factores y actores organizacionales que influyen tanto a favor como en contra, según sea el caso, en el progreso de todo el proceso de evaluación institucional en su planeación, implementación y monitoreo, pues para su estudio, los resultados obtenidos se evalúan desde la perspectiva de corrientes teóricas administrativas situacionales, de enfoque holístico, técnico y cultural. Se enfoca en la implementación de procesos de mejora continua así como características de aprendizaje organizacional como el pensamiento sistémico, el trabajo mediante procesos colaborativos y el desarrollo de visiones compartidas. Para llegar a conclusiones más válidas la recolección de información se basó en investigación de campo, observaciones, entrevistas, encuestas, un grupo de enfoque, revisión de documentos y pruebas estadísticas, todo lo cual se trianguló según recomienda Stake, (1999). Entre los principales hallazgos, además de pros y contras; se encontraron una serie de aplicaciones a la evaluación institucional y propuestas para que la implementación de procesos de cambio tenga más posibilidades de ser eficaz y perdurable además de dejar satisfechos a los diferentes grupos que forman la comunidad escolar.

## Índice

Capítulo 1: Presentación y relevancia del caso .....	1
Introducción.....	1
Situación central del caso .....	4
Relevancia del tema para entender y mejorar la práctica administrativa.....	6
Estructura de la tesis .....	8
Capítulo 2: Revisión de literatura.....	10
El cambio en la organización .....	10
Naturaleza del cambio .....	11
Gestión del cambio .....	12
Herramientas de gestión de cambio .....	14
Contexto organizacional.....	16
Actores organizacionales.....	17
Liderazgo.....	19
Factores clave.....	20
Cultura organizacional.....	21
Resumen.....	24
Capítulo 3: Contexto y características.....	25
Amistad Cristiana de Chihuahua.....	25
El Instituto Bilingüe México Moderno.....	26
Inicio de operaciones .....	31
Crecimiento institucional.....	32
De la administración empírica a la científica.....	33
El auto-diagnóstico.....	34
El plan estratégico financiero.....	35
Diagnóstico organizacional 2003.....	36
Evaluación institucional 2005.....	37
Situación actual de la institución.....	38
Capítulo 4: Metodología.....	40
Selección del caso .....	40
Lineamientos y supuestos .....	42
Estructura conceptual.....	43
Identificación de temas clave.....	45
Necesidad.....	46
Claridad.....	46
Complejidad.....	46
Calidad.....	46
Factibilidad.....	47
Roles dentro de la comunidad escolar.....	47
Organización del trabajo y procesos.....	47
Organización-ambiente.....	47
Estructura .....	48
Comunicaciones.....	48
Poder, autoridad y liderazgo.....	48

Conflicto.....	48
Descripción, evaluación de cargos y desempeño .....	49
Motivación.....	50
Clima laboral.....	50
Toma de decisiones.....	50
Especificar las relaciones entre variables.....	51
Análisis de variables destacadas .....	51
Recolección de información.....	56
Capítulo 5: Presentación de resultados en las variables evaluadas .....	58
Claridad de los objetivos que se persiguen .....	58
Calidad.....	59
Estructura.....	62
Toma de decisiones.....	65
Comunicaciones.....	72
Conflicto.....	73
Motivación y clima laboral.....	74
Poder, autoridad y liderazgo.....	76
Rol de los docentes.....	78
Rol de estudiantes.....	80
Rol de los padres de familia.....	80
Cultura organizacional.....	81
Evaluación y clasificación de la cultura organizacional.....	83
Capítulo 6: Evaluación de la evaluación en la práctica dentro de la institución.....	85
Necesidad de hacer evaluación institucional .....	85
Factibilidad.....	87
Claridad de los objetivos que se persiguen .....	89
Evaluación del proceso de evaluación .....	89
Complejidad.....	91
Participación de los estudiantes y padres de familia.....	91
Funciones directivas y su relación con la evaluación.....	98
Construcción de una visión compartida .....	103
Planeación evolutiva.....	106
Monitoreo del proceso.....	106
Sumario.....	107
Capítulo 7: Análisis de los resultados .....	108
Naturaleza del cambio .....	108
Necesidad y claridad.....	109
Planeación.....	110
Tamaño del cambio y factibilidad.....	111
Complejidad técnica y complejidad social.....	112
Visión compartida y procesos colaborativos.....	113
Utilidad de las herramientas para gestión del cambio .....	114
Maestros.....	116
Estudiantes.....	117
Padres de familia.....	118
Directivos.....	119
Jornadas de directivos y de personal en general.....	121
Liderazgo, poder, política y toma de decisiones .....	122
Comunicación.....	123
Cultura organizacional.....	123

Elementos que apoyan el uso efectivo de la evaluación .....	126
Capítulo 8: Conclusiones y recomendaciones.....	129
Beneficios de la evaluación institucional.....	129
Limitaciones de la evaluación.....	130
Potenciales de la evaluación.....	131
Conclusiones referentes a factores clave.....	132
Planeación.....	132
Planear contingencias.....	132
Trabajo simultáneo.....	133
Proceso participativo y compartido.....	133
Conflicto y cambio que permanece.....	133
Cultura organizacional.....	135
Recomendaciones.....	136
Compartir la visión.....	136
Comunicación.....	136
Participación efectiva de los padres de familia.....	137
Redefinir el rol de los alumnos en las instituciones educativas.....	138
Perfil docente.....	138
Sobre el liderazgo institucional.....	139
Mejorar la capacitación.....	139
Implementar procesos colaborativos.....	140
Otros informantes.....	142
Definir la visión de la cultura y la organización ideal.....	143
Cuestiones técnicas.....	145
Mejora continua y aprendizaje organizacional.....	146
Futuras investigaciones posibles.....	146
Referencias.....	148
Currículum vitae del autor.....	150

## **Capítulo 1:**

### **PRESENTACIÓN Y RELEVANCIA DEL CASO**

#### **Introducción**

El fin último de una institución educativa es brindar a cada uno de sus estudiantes los medios y oportunidades para una formación integral que esté a la altura, no sólo de las exigencias actuales, sino que les permita enfrentar los desafíos que a la sociedad le plantea el futuro. Para lograr con éxito este objetivo, como sucede con toda organización compleja, se dispone de una serie de recursos humanos, materiales, financieros e informativos, que deben funcionar de manera coordinada para maximizar los resultados, aprovechando de forma efectiva el talento y el tiempo que se invierte en la tarea educativa. Para cumplir con esta demanda de manejo y asignación eficiente de recursos en las escuelas, es que existe la administración educativa.

La tarea del administrador educativo está al servicio de todos los miembros de la comunidad escolar como son el personal docente y de apoyo, los directivos y consejeros, los alumnos y sus familias, los funcionarios de gobierno y la sociedad en general. En atención a este principio, se debe buscar que se satisfagan las demandas y expectativas de todos estos grupos. La función administrativa implica en su ejercicio la toma de decisiones, la mediación en conflictos, ejercicio del poder, tareas directivas y de liderazgo. Esto exige que el desempeño sea responsable, con conciencia del peso que tiene en el ánimo de las personas y en la realización del trabajo educativo. Además, es necesario que el administrador en la institución educativa no conciba a las funciones propias de su gestión como algo separado del quehacer docente, pues aunque se trata de actividades diferentes, son dos partes de un todo con el mismo objetivo.

Para el administrador educativo una de las áreas fundamentales, más allá de las tareas administrativas tradicionales, es la gestión del cambio, pues éste se encuentra presente cotidiana y constantemente en toda la organización y a su alrededor.

La dinámica de cualquier sistema implica de forma inherente cierta dosis de cambio, sin embargo, se trata de un cambio que forma parte de las condiciones de su estructura e incluso contribuye a su estabilidad, porque está asimilado por sus partes y no es motivo de conflicto. Sin embargo existe un cambio que puede llegar a romper con la estabilidad y, por lo

general afecta la estructura, provoca conflicto entre los miembros de la organización y aumenta la presión en el trabajo. Este tipo de cambio, que no es natural de la dinámica organizacional, es el que debe gestionar el administrador educativo.

En ocasiones, el cambio es inducido por la organización como respuesta a una necesidad. En este caso, se puede hacer una planeación, evaluación e implementación de medidas para gestionar el cambio y darle seguimiento a su desarrollo, con miras a llegar a la meta propuesta. En otras ocasiones la gestión del cambio es más compleja, pues se trata de implementarlo como una medida urgente en respuesta a un asunto que está sucediendo en la institución o su entorno y es prioritario responder adecuadamente a las nuevas condiciones.

Por supuesto, no existen fórmulas o recetas para gestionar el cambio, pues cada situación que se enfrenta es única y diferente. Sin embargo, es un hecho que la experiencia y la investigación de casos exitosos en administración educativa, han arrojado principios, prácticas, herramientas y métodos que ayudan a incrementar las probabilidades de éxito en materia de gestión del cambio. Este trabajo pretende estudiar la efectividad de una de estas herramientas más importantes en este proceso: la evaluación institucional.

La evaluación institucional puede ser realizada por la misma institución, a lo cual se le llama auto evaluación, o bien por un experto en lo que se conoce como una evaluación externa; también puede darse un caso mixto, en el que se combinen ambas. En general, la primera es más específica y profunda por el conocimiento que se tiene de la institución, aunque podría ser menos objetiva por el involucramiento de actores institucionales. Por su parte, la evaluación realizada por un agente externo es más objetiva, porque puede percibir aspectos que desde el interior de la organización pasan inadvertidos. Casi siempre se le otorga mayor validez a esta última forma de evaluar, pero su principal defecto es que no es tan profunda y específica, pues se basa en métodos e instrumentos estandarizados que, aunque están validados, trabajan sobre líneas generales de aplicación a diferentes tipos de instituciones. Por lo anterior, algunos consideran que el mejor es el modelo mixto.

Por medio de una evaluación institucional el administrador educativo puede pretender uno o más objetivos, entre los que se pueden destacar: generar información para la toma de decisiones; producir información objetiva que ayude a ubicar a la institución respecto al mercado y la competencia; hacer detección y medición de fortalezas, oportunidades,



debilidades y amenazas (FODA); conocer el estado y resultado de diferentes prácticas, planes, programas ó departamentos; también puede ayudar en el seguimiento y monitoreo de planes, programas y acciones; medir la eficiencia en el uso de los diferentes recursos de la institución; medir las bondades y características de los programas académicos de diferentes áreas, departamentos o características en la institución o del nivel en que se cumplen la misión, la visión institucional y se brinda el nivel de educación deseado. Estos diferentes usos que llega a tener la evaluación institucional puede ayudar en las labores de gestión de cambio organizacional, desde que se va a planear el mismo, cuando se desea implementar y en el seguimiento, pues se puede generar información útil para las diferentes etapas. Se le puede dar un enfoque de cumplir requisitos para una acreditación o certificación de calidad o bien puede tomarse como parte de un proceso de aprendizaje organizacional o de mejora continua. Un uso en particular de la evaluación institucional, que es al que se enfoca este estudio de caso, es la evaluación diagnóstica.

Cuando la evaluación institucional tiene un enfoque diagnóstico, tiene por objetivo la obtención de información actualizada que permita medir el estado en que se encuentra la institución, ya sea en un plan o programa o en el total de la organización. El diagnóstico también puede enriquecer la comprensión de diferentes componentes organizacionales como pueden ser: la filosofía educativa, la visión, la misión, los valores rectores, la forma en que se organiza el trabajo, la motivación de profesores y alumnos, el clima organizacional, la cultura de la organización o el liderazgo.

La evaluación institucional es uno de tantos recursos que se necesitan para gestionar exitosamente el cambio dentro de la organización y para trabajar en materia de desarrollo organizacional. En algunas instituciones la alternativa para atender a estos menesteres, ha sido asignar responsables o crear departamentos que se encargan de esta labor. Sin embargo, aunque es funcional, la realidad es que los casos más exitosos que se conocen, son los que involucran desde su planeación y diseño a la mayor cantidad de miembros de la organización para que aporten su perspectiva.

En las instituciones educativas el tiempo es un recurso escaso, por lo que se puede realizar el esfuerzo para que los instrumentos de diagnóstico, evaluación, planeación y monitoreo sean compatibles, estandarizados, integrados en un sólo ciclo y que la información

que cada uno genera sirva para canalizar los esfuerzos en un sólo proceso continuo e integrado.

### **Situación Central del Caso**

En 1990 abrió sus puertas el Instituto Bilingüe México Moderno, con los niveles en preescolar, primaria, secundaria y bachillerato. Su ubicación es en la ciudad de Chihuahua y ofrece una educación integral cristiana con valores, mediante programas que desarrollan el carácter, el conocimiento, el compromiso y el comportamiento. Su visión es “Cambiar toda una nación tocando un alumno a la vez”. Su misión: “Formar individuos que amen a Dios y a su prójimo con integridad y que sirvan a su patria y a las naciones con responsabilidad”.

El instituto comenzó operaciones con 2 directivos, 1 secretaria y 7 profesores para atender a 25 alumnos de niveles preescolar y primaria, todos hijos de miembros de Amistad Cristiana de Chihuahua, iglesia evangélica a la cual el colegio pertenece. Al iniciar el ciclo escolar 2003-2004, con 13 años de trayectoria, el Instituto Bilingüe México Moderno tenía 525 alumnos, 95% de los cuáles habían sido recomendados por familiares, amigos e instancias de gobierno que conocen la institución. Este crecimiento implicó un incremento en instalaciones, recursos y personal.

Dentro de la currícula, se utilizaban programas estadounidenses y sudamericanos que enfatizan el desarrollo de valores y la formación de buenos hábitos. Como el sistema de educación es con un énfasis individualizado, en los salones de primaria hay un cubículo para cada alumno. A partir del año 2001, se comenzaron a implementar importantes cambios en el programa de inglés, en el de música y en un programa especial de alimentación dirigida a preescolar, además de una serie de cambios en los procesos y controles administrativos.

Sin embargo, no se sabía si dichos cambios eran del agrado de los padres de familia o no; tampoco se sabía qué tan efectiva era la institución en el cumplimiento de su misión. Además, se quería medir el clima organizacional, la atención en cajas y almacén, las causas que provocan bajas en alumnos o que no concluyan con los trámites de inscripción y la percepción de alumnos graduados de bachillerato. Por otro lado, se pretendía que la medición de estos elementos se pudiera repetir cada 2 años a partir del 2003, para poder monitorear los progresos y avances de las medidas implementadas a partir de la información generada; también se quería conocer la satisfacción de los diferentes grupos en la organización con el

ejercicio evaluatorio y dar seguimiento a lo que la institución hacía con la información que generaba.

La institución se propuso metas hacia el 2020, en las que se desea determinar la efectividad de la institución en la implementación de los cambios necesarios, para satisfacer las necesidades de sus usuarios y verificar el cumplimiento de su misión institucional en un ambiente de trabajo agradable. Con el fin de hacer un diagnóstico institucional y además una evaluación institucional, una planeación estratégico-financiera y un monitoreo de planes, se propuso la idea de contar con un sólo instrumento, capaz de generar información útil para las cuatro áreas y que pudiera guiar el cambio en un proceso de mejora continua en los departamentos, de forma constante y regular.

Hasta la fecha, la institución ha culminado una evaluación diagnóstica en el 2003 y una evaluación de seguimiento en el 2005; el plan estratégico-financiero está prácticamente completo. Sin embargo, sólo unas pocas medidas y planes específicos, se han implementado a partir de la evaluación de 2003 y no se han alcanzado todos los propósitos iniciales de la evaluación a pesar de que han pasado más de tres años. Fue hasta después de la evaluación del 2005, que se empezaron a realizar cambios verdaderamente significativos que buscan mejorar las labores y actividades que la institución desempeña.

Dado que en septiembre de 2007 se deberá llevar a cabo el estudio comparativo de la evaluación institucional, surge el interés por este caso en particular. La información que arrojó la evaluación institucional del 2003, no se ha podido utilizar como una ayuda para gestionar el cambio, para servir de guía en la toma de decisiones o como referencia y retroalimentación para los miembros de la organización. Todo esto debiera estar ayudando a reducir y evitar la resistencia y el temor al cambio, además de dejar satisfechos a los diferentes participantes, respecto a que forman parte de una comunidad educativa en la que se comparten las responsabilidades y desafíos que la tarea educativa implica.

A partir de todo lo anterior, se ha planteado la siguiente interrogante: ¿Por qué no se cambia la manera de hacer las cosas en la organización y se aprovecha al máximo la evaluación institucional?, ¿Cuáles podrían ser las condiciones y fuerzas en la organización que están obstruyendo el uso máximo de la evaluación institucional y la gestión del cambio? ¿Qué

variables podrían modificarse o manejarse de manera que faciliten las labores y los resultados de este proceso?

Con el estudio de este caso, se busca determinar el potencial de la evaluación institucional para fines de diagnóstico institucional, planeación estratégico-financiera y monitoreo de planes operativos. Así mismo se espera que con la revisión reflexiva y analítica de la evaluación que el instituto realizó en 2003 y 2005, se logre el propósito de generar información útil y relevante para el personal de la misma, que sirva para detectar áreas de mejora y para implementar de forma más fácil y efectiva futuros ejercicios de evaluación institucional, como el que se va a realizar en Septiembre de 2007.

Finalmente, se desea determinar las limitantes y obstáculos que se le presentan a la organización para utilizar la información de la evaluación institucional. De este modo, podrá ser empleada de manera más efectiva para guiar y ayudar a gestionar el cambio, además de reducir la resistencia al mismo, porque se podrá ayudar a anticipar y aminorar las tensiones que genera entre los miembros de la institución.

### **Relevancia del Tema para Entender y Mejorar la Práctica Administrativa**

Este trabajo pretende investigar el potencial, limitaciones y oportunidades de la evaluación institucional, observando un ejercicio de evaluación con enfoque diagnóstico que se practicó en 2003, y otro que, con fines de monitoreo se realizó en 2005 en la institución objeto de estudio; en ambos casos, se enfocó a lo siguiente:

1. Medir la satisfacción de los públicos internos y externos de la organización;
2. Determinar la eficiencia e impacto de diferentes programas;
3. Evaluar la efectividad en el cumplimiento de la misión institucional y
4. Obtener resultados de la calidad y efectividad de la educación que se imparte.

El instrumento de evaluación que la institución estudiada utilizó, se diseñó en la misma con una metodología que requirió el plantear objetivos a alcanzar, determinar parámetros y criterios de medición de los mismos, planear el instrumento, diseñarlo e implementarlo, para que sirviera para la gestión de cambio organizacional.

Se pretende estudiar este caso de forma intrínseca (Stake, 1999), es decir, como un caso particular que constituye un objeto de estudio en sí mismo. No se estudiará la efectividad de los parámetros y variables del instrumento para cumplir con su objetivo como modelo de

evaluación institucional, porque el diseño correcto del instrumento para que disponga de confiabilidad estadística, ha sido previamente determinado por la institución educativa, mediante una meta-evaluación del mismo, que incluyó una comprobación de método estadístico y de su grado de fiabilidad predictiva (Valenzuela, 2004).

El presente estudio de caso parte del supuesto de que se dispone de un buen instrumento de evaluación institucional, que tiene el potencial para servir a la toma de decisiones de los diferentes departamentos de la institución educativa y que ha sido planeado y diseñado para que la información que arroje, pueda utilizarse con fines de diagnóstico institucional, planeación estratégico-financiera y en un futuro para monitoreo de planes y proyectos específicos derivados de las herramientas de gestión de cambio organizacional mencionadas. Esto se verificó al comparar el instrumento de evaluación utilizado en el 2003 con los requisitos de instrumentos validados para cada uno de los fines mencionado. A pesar de lo anterior, los procesos realizados por la organización han sido valorados con diferentes criterios que permiten evaluar a las evaluaciones institucionales, con base en lo que establece Valenzuela (2004); esto se hizo con el objeto de determinar el grado en que los aspectos técnicos propios de la evaluación, pueden contribuir al caso que se estudia.

A pesar de lo particular de la situación objeto de estudio, se pueden realizar hallazgos interesantes para el ámbito de la administración educativa, a través de responder planteamientos prácticos como: ¿Qué le impide a la institución educativa aprovechar los beneficios de la herramienta que ha creado? ¿Qué hace falta para que la evaluación institucional alcance su potencial como parte del plan estratégico-financiero de la organización y para fines de monitoreo? ¿Qué se requiere para lograr mejores resultados en el uso de la información que genera la evaluación institucional?, ¿Qué se necesita para administrar este cambio de forma efectiva y lograr que se institucionalice el uso de esta herramienta en la organización para lograr implementar cambios efectivos y perdurables?

La explicación de que no se utilice la información de un instrumento como la evaluación institucional, puede estar ligada a diversas causas. Además cada organización tiene características únicas y particulares, que implican la realización de ajustes a las teorías administrativas que se estudian y a las medidas que se aplican; sin embargo existen patrones y

factores clave en las organizaciones que influyen en su dinámica y que son comunes, los cuales pueden ayudar o entorpecer a la gestión del cambio dentro de la organización.

El problema de investigación que se plantea, se relaciona directamente con las temáticas de evaluación institucional y la gestión de procesos de cambio; sin embargo, en virtud de que estas acciones se llevan a cabo en la dinámica propia de la organización, se abordarán otros temas como las funciones de la administración, el aprendizaje organizacional o el ejercicio del liderazgo, el poder y la toma de decisiones.

### **Estructura de la Tesis**

En este primer capítulo, el objetivo ha sido presentar el caso que se ha estudiado, la temática que aborda el mismo y su relevancia para la práctica administrativa.

En el Capítulo 2 se expone la literatura revisada sobre la temática del caso, que permita presentar y explicar la evaluación institucional, al considerar cuestiones técnicas, la capacidad y posibilidades que tiene para adaptarse a las necesidades del proceso administrativo y la contribución que la evaluación institucional hace para la gestión de procesos de cambio y desarrollo organizacional.

En el Capítulo 3 se provee la descripción del contexto y las características distintivas de la situación central de caso, brindando una detallada descripción de la situación institucional en el momento de los ejercicios de evaluación.

El capítulo 4, comprende la metodología empleada durante la conducción de la investigación, que es un estudio de caso, conforme a la propuesta de Stake (1999). En este capítulo se expone la manera como dicha metodología es interpretada y aplicada.

Los siguientes dos capítulos se destinan a presentar los principales hallazgos y resultados del estudio en la etapa de investigación de campo y recolección de información. Se presentan dos capítulos porque se pretende separar, por un lado, los datos que reflejan la manera en que diferentes actores y elementos clave dentro de la organización influían la gestión de cambio y el uso de la evaluación institucional; en el otro capítulo, se quiso exponer lo que se obtuvo al evaluar los dos ejercicios de evaluación que la institución había realizado.

El capítulo 7 presenta la interpretación de los datos que realiza el autor de la tesis, con base en la literatura revisada y ofreciendo diferentes perspectivas.

En el capítulo 8 se pueden encontrar tres partes: a) las principales conclusiones que se desprenden del estudio, b) algunas recomendaciones con base en los resultados del estudio de caso y lo que menciona la literatura especializada al respecto y, c) propuestas de estudios que se podrían hacer, a partir de lo que actualmente se conoce sobre la gestión del cambio, del uso de herramientas de evaluación institucional en las escuelas, de lo que representan tendencias en materia administrativa y lo que se pudo concluir mediante esta investigación, pues debido principalmente a las limitantes y alcances del caso en particular, sólo se pueden comprobar mediante futuros estudios.

## **Capítulo 2:**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

El objetivo de este estudio de caso es determinar cual es el potencial, las limitaciones y oportunidades de la herramienta de evaluación institucional y su uso en la práctica como instrumento útil a la gestión del cambio dentro de una institución educativa. El propósito de este apartado es exponer la literatura que se revisó para este caso en particular.

#### **El Cambio en la Organización**

Toda institución en algún momento de su historia se enfrenta a la necesidad de cambiar. Algunos factores que hacen necesario el cambio de las organizaciones son: las nuevas condiciones de mercado, cambios en las preferencias de los consumidores, regulaciones legales, desarrollos tecnológicos, lanzamientos de nuevas campañas y estrategias de los competidores, cuestiones ambientales, la globalización, necesidades de mejorar la calidad o de renovar la visión de la organización, entre muchos otros (Reig, Jaula y Soto, 2000).

Por lo anterior, se debe ser prudente al abordar el tema pues en general, la dinámica a la que está sometido cualquier sistema aún en períodos de estabilidad, produce cambio; esto ha provocado la afirmación de que lo único constante es el cambio, por lo que se recomienda que la organización se mantenga planeándolo, dirigiéndolo y administrándolo (Fullan, 2001; González, Nieto, Portela y Martínez; 2003). Sin embargo, las modificaciones que no alteran la estructura sino que se dan por la dinámica inherente al sistema, pueden ser asimiladas por la organización sin un esfuerzo administrativo o ejecutivo adicional (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997). Por otro lado, el cambio estructural si requiere de preparación, entrenamiento y disposición para encararlo y manejarlo de una manera eficiente, de forma que sus efectos negativos sean breves y de bajo impacto; los efectos positivos y deseables deben poder asimilarse al grado de institucionalizarse, para que sirvan de base al crecimiento de la organización y la planeación del cambio a futuro (Valenzuela, 2004; Rodríguez, 2005; Imbach, 1999).

Existen diferentes formas de concebir el cambio. Para efectos de este trabajo se considera como un proceso en el que intervienen muchas variables tanto internas como externas, en interacción diferenciada por el peso específico que tiene cada una. Se considera



que el cambio es tanto complejo como dinámico y que precisamente ese dinamismo es el que causa la complejidad, no de tipo técnico sino social (Fullan, 2001; Dawson, 2003).

Un proceso de cambio que desea manejarse de manera efectiva, tiene como objetivo que la organización mejore (Senge, 1998; Boyett y Boyett, 1999). Dicha mejoría no es necesariamente en el total de la organización, pues en ocasiones el proceso de cambio busca mejorar un departamento o una tarea en específico. Se puede afirmar que el proceso ha sido efectivo y presumiblemente duradero, cuando sea evidente que se lograron cambios en los paradigmas, en las acciones de las personas y en la estructura de la organización; de lo contrario los resultados serán pasajeros (Fullan, 2001; Sentell, 1998;).

### **Naturaleza del Cambio**

Sin importar los objetivos perseguidos o la dimensión de los alcances, el cambio puede proceder de dos fuentes: un primer caso sería la intención de la organización o de un grupo dentro de la misma, de implementar el proceso que busque obtener resultados diferentes a los actuales para mejorar algo dentro de la organización. La segunda posibilidad se presenta cuando uno o más factores, ya sea dentro o fuera de la organización, llevan a la misma a enfrentarse a un proceso de cambio aunque en esta ocasión no sea de manera deliberada (Fullan y Stiegelbauer, 1997; Boyett y Boyett, 1999). En la organización que ha analizado su situación y ha determinado que debe llevar a cabo un proceso de cambio en busca de mejores resultados, es más probable que se presente un caso de proceso de cambio planeado; en el segundo supuesto el cambio es de tipo forzoso, aunque en este caso la organización tiene que reaccionar y adaptarse a las nuevas condiciones de forma eficiente con más rapidez que cuando el cambio es inducido (Nadler, 1997). En el segundo caso, cuando se presta atención a las señales del entorno y de la misma organización, es posible generar un plan alternativo para casos de emergencias o imprevistos; aún cuando se enfrente algo inesperado, existen organizaciones con una gran capacidad de reacción, adaptación y reorganización ante las nuevas condiciones, por lo que logran salir adelante mejor que otras menos flexibles y menos preparadas (Dawson, 2003; Kleiner y Roth, 2000). Cuando se requiere un cambio de tipo estructural dentro de la organización o cuando la dimensión de lo que se requiere es muy grande, las señales que lo preceden en el entorno no pasan inadvertidas y si son detectadas e interpretadas correctamente, brindan un espacio de tiempo para planear y comenzar a ejecutar

las cosas de manera organizada. Se puede decir que entre mayor sea el proceso se requiere de mayor planeación, sin caer en la parálisis del análisis excesivo; se debe manejar algo de incertidumbre e intuición además de combinarse con el paso de implementación de manera simultánea (Fullan, 2001; Hauck, 1998). El monitoreo del proceso para medición de resultados y ajustes, también es más constante entre mayor sea el cambio. Además, los estudios organizacionales han demostrado que en materia de cambio planificado y gestionado, entre mayor sea el proyecto que se emprenda, mayor es la percepción de que vale la pena el esfuerzo y este factor ayuda a vencer la resistencia al cambio; los estudios específicos en instituciones educativas apoyan las afirmaciones aquí presentadas para el ámbito empresarial (Fullan et al, 1997; Rodríguez, 2005; Bass, 1997).

### **Gestión del Cambio**

Los modelos situacionales además de hacer referencia a las nociones de poder, sostienen que la mejor manera de organizarse, de enfrentar e implementar el cambio, depende de las circunstancias; según esta teoría, no hay un método exclusivo de administrar y resolver problemas que sea siempre efectivo en todo tipo de situaciones. González et al (2003), exponen los diferentes tipos de enfoques que se le puede dar al análisis de una organización. Los modelos teóricos que aceptan que todo en las organizaciones se puede gestionar, incluido el cambio, tienen un enfoque de tipo técnico y son los que aportan los principales elementos que el presente utiliza para el análisis de la organización y su realidad.

Un enfoque complementario, que brinda una nueva dimensión de explicación al fenómeno analizado, lo constituyen los elementos de las teorías con enfoques culturales (Pfeffer, 2000, Gairín, 2000). Independientemente de la dimensión e importancia que un cambio específico represente, los objetivos que persiga o los medios que se utilicen para implementar el mismo, debe ser planeado y administrado, de tal suerte que el mismo de fruto y se logre que la organización mejore. Se debe estar consciente de que, una vez iniciado un proceso de cambio, la organización nunca vuelve a ser igual (Fullan, 2001, Rodríguez, 2005). Además, aún ante procesos de cambio bien diseñados y ejecutados en base a alguna metodología, se pueden presentar imprevistos o alterarse variables distintas a las consideradas en el proyecto, por lo que es recomendable contar con planes de contingencia, trabajar en base a grandes lineamientos a largo plazo y cuestiones específicas en el corto, que consideren la

observación e interpretación de las señales que tanto el entorno como la propia organización emiten (Mintzberg et al, 1997).

Como se ha mencionado, se trate de un cambio planeado o forzado por las circunstancias, lo mejor es no dejarlo suceder libremente pues sus efectos podrían ser nocivos para la organización incluso al grado de provocar la desaparición de la misma (Fullan y Stiegelbauer, 1997). Es mejor gestionar el proceso de cambio, evaluar, planear, implementar y monitorear en un ciclo continuo donde los 4 pasos anteriores además de secuenciales son simultáneos y cíclicos (Pallán y Van der Donckt, 1995; Imbach, 1999). Cuando de gestionar el cambio se trata, uno de los primeros retos que debe vencer la organización es una especie de parálisis que resulta de alargar los periodos de evaluación y planeación tratando de obtener “toda la información necesaria”. Esto no debe ocurrir porque puede provocar que al tratar de implementar las acciones sea demasiado tarde; además por muy bien diseñados y detallados que se encuentren los planes, al ejecutarse, podrían presentarse, reacciones y situaciones no previstas al interior de la institución y en sus beneficiarios, mismas que no permitirían seguir adelante con lo planeado o se obtendrían resultados opuestos a los deseados (Rodríguez, 2005). Por eso, es recomendable que el plan sea flexible y evolutivo, que gradualmente vaya involucrando a un mayor número de personas dentro de los actores organizacionales a los cuales afecta y que se comparta con los mismos tanto la planeación como la ejecución, el monitoreo y la retroalimentación que llevan a volver a evaluar y determinar los ajustes que al plan sean necesarios; mientras mejor sea la labor de compartir la visión del proceso con el mayor número de personas posible, se esta garantizando el compromiso de la gente más que su simple sometimiento y se tienen más posibilidades de vencer la resistencia al cambio. Con lo anterior se facilita que el proceso se institucionalice con los respectivos cambios de paradigmas y comportamiento de la gente (Senge, 1998; Boyett y Boyett, 1999; Fullan et al, 1997). Finalmente, otro aspecto al que se le debe poner atención es a tratar de obtener algún resultado de éxito en el corto plazo, pues se ha comprobado que eso da impulso a la motivación de la gente y también ayuda a que fluya el proceso de cambio con menor resistencia (Fullan et al, 1997; Mintzberg et al, 1997; Hauck, 1998).

## Herramientas de Gestión de Cambio

Desde un punto de vista técnico, la organización es un sistema que se puede gestionar; además, es poseedora de una estructura y sus diferentes componentes se pueden administrar también. La gestión del cambio puede hacerse más efectiva si se reconoce la necesidad y beneficios inherentes a la misma; además, aplicando las herramientas adecuadas y en base a metodologías que atiendan a exigencias de calidad y factibilidad, se incrementan las probabilidades de una gestión exitosa del cambio. Si se desea hacer una labor eficiente, el primer paso recomendado es la planeación (Fayol; en Duncan, 2000; González et al, 2003). Aunque cabe la posibilidad de planear mediante diferentes métodos, una buena recomendación es realizar una investigación comercial dirigida tanto a públicos internos como externos de la organización. Este ejercicio es capaz de proveer la información necesaria para realizar una planeación acertada y precisa (Martín, 2001). La investigación comercial es un proceso administrado de recolección, análisis e interpretación de información de los diferentes medios e individuos tanto internos como externos de la organización y es usado para la toma de decisiones. La información que genera, dirigida por los objetivos y parámetros adecuados, puede servir de base para la planeación institucional, así como para la planeación y gestión del cambio, la planeación estratégica y para los diferentes planes operativos (Imbach, 1999). La investigación comercial sirve de base a la evaluación institucional y se puede llevar a cabo mediante instrumentos estandarizados y consistentes, como el benchmarking, que cumplan con los objetivos anteriores y faciliten la administración, la toma de decisiones y la gestión del cambio para mejorar la eficiencia organizacional (Martín, 2001; Valenzuela, 2004). En general, para hacer diagnóstico, evaluación, planeación o investigación, lo ideal es contar con instrumentos de medición confiables, consistentes y validados, cuyos parámetros cumplan con el requisito de brindar información suficiente y relevante para la toma de decisiones y que permitan lograr los objetivos que persigue la organización de manera eficiente en calidad, tiempo y dinero invertido (Valenzuela, 2004; Imbach, 1999).

El punto de partida para implementar un proceso de cambio esta en el diagnóstico de la situación actual, la visión donde se desea estar después de hacer el cambio, la determinación de la brecha entre ambas y la especificación de medidas y acciones que en conjunto logran la transición del estado actual al que se desea. Una herramienta útil para

determinar la situación actual y comenzar con los trabajos de gestión del cambio es el diagnóstico institucional, que puede ser la primera manifestación de la evaluación dentro de la institución (Valenzuela, 2004; Rodríguez, 2005). Las herramientas de diagnóstico, evaluación, planeación estratégica e instrumentos y herramientas de medición y monitoreo, tienen características comunes, lo que les permite ser intercambiables y estandarizados en cuanto a su información. Su principal diferencia está en los objetivos que persiguen y el uso que se hace de la información que generan. Los mismos facilitan el establecimiento de un proceso continuo de planificación, monitoreo y evaluación que permite mejorar el impacto y el desempeño de la organización y de sus proyectos (Martín, 2001; Imbach, 1999).

Kotter (en Boyett y Boyett, 1999) y Duncan (1999), proponen ir más allá de la planeación eficiente, hasta el punto de que la evaluación escolar sea manejada como un proceso de mejora. Se deben desarrollar mecanismos de generación de información, análisis e interpretación de datos que permitan medir el avance y los resultados, para poder reaccionar con prontitud a implementar las correcciones necesarias. Imbach (1999) propone que todo proyecto incrementa su impacto y desempeño de manera continua, cuando se aplica un proceso de tres pasos consistente en formar un ciclo a base de planeación, monitoreo y evaluación constantes. En general se considera que todo mejora si el cambio se implementa efectivamente y la planeación es un factor importante para lograr esto. Como puede observarse, los tres pasos aplicados sistemáticamente y de forma continua a un proceso, departamento o a algún proyecto como la gestión del cambio organizacional, sirven como elementos de control e implementación de calidad, pues permiten alinear y orientar los elementos participantes hacia los objetivos que se persiguen. Al aplicar los planes, la ejecución y efectividad se evalúan el impacto y los resultados obtenidos; después de compararse con los parámetros y los objetivos ideales a alcanzar; entonces se vuelve a planear con objeto de reducir la brecha entre la situación en la que se encuentra la organización y en la que debería estar según el plan y las metas y el ciclo comienza nuevamente (Imbach, 1999; Valenzuela, 2004; Sentell, 1998; Rodríguez 2005; Martín, 2001). Esta aplicación e integración de planeación, monitoreo y evaluación de procesos, proyectos o incluso de toda la organización es una de las principales aportaciones de estas herramientas a la gestión eficiente del cambio.

## Contexto Organizacional

Para gestionar el cambio dentro de la organización se puede optar por diferentes metodologías (Pfeffer, 2000). Una práctica exitosa tanto a nivel empresarial como escolar, ofrece una propuesta en la que se considera la complejidad dinámica del sistema dentro del centro educativo y el contexto que rodea al caso en particular tanto dentro como fuera de la organización; de esta manera, de todas las teorías administrativas disponibles, se selecciona aquella o aquellas que, además de brindar una perspectiva múltiple de la organización, puedan ser las más compatibles con las teorías epistemológicas en uso, la filosofía educativa del centro escolar y el contexto del caso en particular, sus actores y elementos clave (Dawson, 2003; Fullan, 2001). Es recomendable no perder de vista los aspectos relevantes y conocidos sobre los procesos de cambio organizacional, algunos de los cuales han demostrado que tienen aplicación en el cambio educativo, como lo es la consideración del contexto organizacional para seleccionar un modelo teórico que explique exitosamente la situación en particular que se está observando. Como ninguna situación es igual a otra, ni siquiera dentro de una misma institución, un criterio útil para ayudarse en las tareas de selección de epistemologías, análisis e interpretación de la información, gestión, diseño, selección y uso de instrumentos de evaluación; es la aproximación al caso en particular mediante teorías que analizan el problema desde múltiples puntos de vista que se estudian de manera simultánea, como la teoría de los 4 marcos de referencia de Bolman y Deal (1991; en Hauck, 1998) o el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (2000; en Martín, 2001 y Valenzuela, 2004), las cuales tienen, en la práctica, más posibilidades de éxito que aquellas teorías que solo se enfocan a considerar uno o algunos aspectos de la realidad institucional, proponiendo sus ideas y proyectos como una panacea que resuelve toda clase de males dentro de la organización (O'Toole, 1996; Art et al, 2000; Reig et al, 2000).

En general, se reconoce que dentro de las diferentes variables que intervienen en todo proceso que realiza la organización, hay algunos actores y elementos clave que tienen una mayor influencia que otros (Fullan y Stiegelbauer, 1997; Rodríguez, 2005). La identificación de las principales variables con mayor peso específico sobre el contexto para el caso particular, facilita el trabajo de selección de la teoría que se va a utilizar (Dawson, 2003). La teoría axiomática de las organizaciones de Hage (1965), puede ser útil dentro del análisis que se

realice para ayudar a identificar esos factores; dicho modelo se compone de 8 variables: 1) complejidad, 2) centralización, 3) formalización, 4) estratificación, 5) adaptabilidad, 6) producción, 7) eficiencia y 8) satisfacción en el trabajo. Su propuesta original realizaba un análisis por pares de las mismas, sin embargo, debido a ciertas inconsistencias en los resultados, entre el trabajo original y revisiones posteriores, Paulson (1974) se decidió a realizar un estudio considerando la interacción de las ocho variables entre si; eso explica de mejor manera los resultados pues, en la práctica las variables se combinan entre todas y no de manera aislada por parejas (Senge, 1998; Valenzuela, 2004). Los valores deben regir la teoría que se va a utilizar para generar conocimiento para el cambio, pues los valores compartidos forman parte de la cultura organizacional y del corazón ideológico de la institución, dichos valores compartidos junto con actitudes, paradigmas y maneras de actuar, son los elementos que mas se ven afectados durante un proceso de cambio (Pfeffer, 2000; Dawson, 2003, Fullan, 2001).

### **Actores Organizacionales**

La comunidad escolar se compone por una serie de grupos con diferentes roles y necesidades. En materia de proceso de cambio existen 4 grupos protagónicos cuyas opiniones conviene considerar al momento de diseñar y utilizar herramientas como la evaluación institucional, pues tienen el potencial de enriquecer el instrumento, el proceso y a la organización con sus aportaciones. Estos grupos son:

1. Maestros
2. Estudiantes
3. Padres de familia y
4. Directivos

El resto de los miembros del colectivo, también tienen una opinión importante que se puede convertir en aportación, pero como meta inicial en este tipo de ejercicios, debe incluirse por lo menos a los 4 grupos anteriores (Fullan, 2001).

El fin último de todo proceso de cambio dentro de las instituciones educativas debe ser la mejoría del proceso de enseñanza y aprendizaje. Por lo anterior, Fullan y Stiegelbauer (1997) afirman que el desarrollo dentro de la escuela y el desarrollo de los profesores es uno y es el mismo. La prueba de fuego para el proceso de cambio esta en las aulas, en los

resultados que reflejan los alumnos. Así como en los hospitales su prestigio está basado en los médicos que ahí laboran, el personal más valioso de la institución educativa es el personal docente. De esta forma, la institución se debe esforzar por reclutar y retener a los mejores elementos y debe procurarse que dicho personal se desarrolle en todas las áreas dentro de la organización. Una buena estrategia para el trabajo con el personal consiste en tratar, desde la contratación, de desarrollar el mayor grado de compromiso posible, pues al enfrentar procesos de cambio efectivo y duradero, que se manifiestan en alteraciones de paradigmas, estructura y comportamientos, el compromiso es más efectivo que el mero sometimiento (Fullan, 2001; González et al, 2003; Pfeffer, 2000; Senge, 1998).

Los estudiantes son un grupo de una peculiaridad muy particular, porque son usuarios y beneficiarios de los servicios educativos; sin embargo, usualmente se les considera como un grupo pasivo, que no participa de los ejercicios de evaluación institucional. Por lo general, a los alumnos no se les consulta, no se toma en cuenta su opinión, sino que más bien se decide por ellos; el resto de los grupos que gestionan y dirigen los procesos de cambio, actúan bajo un paradigma de que conocen las necesidades del grupo estudiantil aún mejor que los propios alumnos. Esta concepción sobre el alumnado debe rectificarse, pues se ha evidenciado que cuando se ha incluido la participación de alumnos en procesos de cambio, se logran mejores resultados que en los casos que no los consideran (Fullan y Stiegelbauer, 1997; Senge, 1998; Kleiner y Roth, 2000).

A los padres de familia se les concibe erróneamente como agentes externos a la organización. Sin embargo, la escuela puede hacer una buena mancuerna con ellos al compartir la visión del proyecto educativo que tienen para sus hijos, de tal suerte que las labores en casa se pueden trabajar como extensión de las aulas y viceversa. Lo que es un hecho para este grupo en particular, es que debe de ser uno de los que se maneje con más cuidado, delimitando y definiendo bien los alcances de participación que tendrá, porque ellos tienen la tendencia a querer intervenir de más con las actividades de la institución educativa y este extremo no es sano para nadie, como tampoco lo es el que se les ignore (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

La labor directiva es tan importante para la institución, que se tratará por separado. Es importante que todos los grupos que componen la comunidad escolar sean incluidos en los



procesos de cambio, desde sus períodos de planeación, implementación, monitoreo y evaluación, ya que, pueden enriquecer la perspectiva del caso en particular con sus aportaciones; en el caso de la directiva institucional, su participación es aún más necesaria para el éxito, pues en la medida de su compromiso y apoyo a la propuesta de cambio, se manda una señal a la organización de que en verdad se desea implementar el nuevo proceso que se está proponiendo y que el esfuerzo necesario vale la pena (Nadler, 1997; Hauck, 1998). La experiencia ha demostrado que el cambio no necesariamente se genera en la cúpula formal de la organización, e independientemente de su origen, compartir la visión, la planeación, el control, la toma de decisiones y la implementación con el mayor número de personas posibles dentro de la institución de forma gradual, resulta muy eficiente, pues contribuye a vencer el rechazo de la organización al proceso de cambio (Boyett y Boyett, 1999; Senge, 1998; Dawson, 2003).

## **Liderazgo**

Varios autores que estudian el cambio en organizaciones, reconocen que el apoyo y la guía del liderazgo organizacional es un elemento importante para que el proceso tenga éxito. El tema del liderazgo ha dado lugar a muy diversas opiniones sobre lo que es, las características deseables del líder y como ejercer funciones directivas (Boyett y Boyett, 1999; Duncan, 2000). La teoría de aprendizaje organizacional y desarrollo de equipos de alto rendimiento visualizan al liderazgo como una característica deseable para ser difundida entre todos los miembros de la organización; además, conciben al liderazgo como una actividad no solo individual, sino aún compartida con el colectivo (Senge, 1998; Argyris, 1999). Como se ha mencionado, la experiencia demuestra que las iniciativas de cambio no necesariamente surgen en la cúspide de la estructura organizacional, sino que se originan en cualquier punto y por cualquier grupo de la organización; sin embargo, para organizaciones centralizadas y sin conocimiento de la teoría de sistemas, la diferencia entre procesos de cambio exitosos y otros que fracasan, se encuentra en gran medida basada en el apoyo que desde un inicio se recibe de la dirección de la institución (Fullan y Stiegelbauer, 1997; Nadler, 1997). Cuando la propuesta de cambio tiene una fuente distinta al director, el primer paso para comenzar a avanzar en la dirección deseada, consiste en lograr que la idea sea compartida y apoyada por el máximo liderazgo (O'Toole, 1996). Entre más centralizada sea la institución y más concentrado se encuentre el poder

formal dentro de la misma, este aspecto crece en importancia (González et al, 2003; Pfeffer, 2000). Lo anterior, es debido a que dentro de las características y facultades que se considera que posee el líder, está su función de asignación de recursos materiales, humanos y financieros para apoyar el proyecto; sus poderes de negociación y en un caso determinado, aún de coerción o imposición; en materia de imagen, comunicación y como símbolo, su presencia y apoyo brindado a la propuesta de cambio sirve de termómetro a toda la organización para poder determinar qué tan seria es la determinación institucional para llevar a cabo el proceso de cambio sin importar el precio a pagar, las circunstancias o la oposición que se le pudiera presentar (Dawson, 2003; Hauck, 1998; Sentell, 1998).

Cabe mencionar que el líder experimenta la misma incertidumbre y presión ante el cambio que pasa el resto del personal, pero adicionalmente se espera que dirija estas iniciativas de reforma. Además, gestionar el cambio educativo es solo una de las muchas actividades que demandan la atención del director y frecuentemente no es una de las actividades prioritarias. Esto constituye una limitante para la planeación, apoyo, empuje y monitoreo de las propuestas de cambio, por lo menos de una manera formal. De ahí que cobre aún más importancia la labor de compartir con toda la organización el proceso completo, pues así se puede descargar incluso gran parte de la responsabilidad (Fullan y Stiegelbauer, 1997; Duncan, 2000; Rodríguez, 2005; Dawson, 2003; Nadler, 1997). Mediante diagnósticos del uso que del tiempo realizan los directivos u otros miembros de la organización que se desee evaluar, se puede determinar, en la práctica, la prioridad que la persona asigna a diferentes actividades y se pueden detectar oportunidades de mejora para hacer más eficiente el aprovechamiento del tiempo durante la jornada laboral, esta técnica puede ser útil para abrir espacios a la planeación, lo cual no es una actividad a la que se le dedique el tiempo suficiente por parte de los directivos de las organizaciones y también se podría encontrar la manera de abrir espacios en la agenda y las prioridades, para destinarlo a la evaluación institucional y la gestión del cambio (Duncan, 2000; Rodríguez, 2005).

### **Factores Clave**

Además de actores clave dentro de la organización, también hay una serie de factores que, en materia de cambio organizacional, pueden facilitar o inhibir los ejercicios de evaluación y los procesos de cambio; estos elementos se deben vigilar y estudiar continuamente, pues

además son elementos que por lo general sufren modificaciones durante la implementación del proceso y algunos de ellos, si no se manejan adecuadamente pueden ser motivo de conflicto dentro de la organización; entre los más destacados de estos elementos están: el corazón ideológico organizacional, la cultura organizacional, la comunicación, la política, la motivación, el clima organizacional y la estructura (Pfeffer, 2000; Hauck, 1998; Sentell, 1998). La mezcla de estos distintos factores, el grado de importancia en que intervienen en el cambio y la manera en que interactúan unos con otros, es diferente y singular en cada situación, como lo son la mayoría de las relaciones y causas del comportamiento en la misma. Además, los cambios legítimos que tienen un impacto en la organización, repercuten en transformaciones de los paradigmas, el comportamiento y la estructura de la organización y, normalmente las modificaciones a estos tres elementos, provocan una serie de reacciones en las personas, como pueden ser la conservación del status quo, por mantener la organización política y las relaciones de poder dentro de la estructura o por la incertidumbre que genera lo desconocido, entre otras causas posibles (González et al, 2003; Sentell, 1998; Fullan, 2001).

Las teorías administrativas con más posibilidades de implementarse exitosamente en la práctica, se basan en evidencias. Así, Leithwood, Leonard y Sharratt, (en Fullan, 2001), encontraron, que para que una escuela tuviera resultados óptimos se requería una combinación de diferentes variables como el liderazgo involucrado en el proceso, visión, cultura, estructura, estrategia y política. El modelo de cambio y los elementos organizacionales como la cultura, la estructura y el corazón ideológico, deben estar alineados y ser compatibles, para aminorar la reacción ante el cambio.

### **Cultura Organizacional**

Dawson (2003), recomienda considerar el contexto organizacional, para encontrar en la literatura disponible, aquella que resulte ser más compatible con la realidad de la organización, además de utilizar un modelo de gestión del cambio basado en el contexto y la teoría seleccionada. Para la organización que trata este caso, en la que los paradigmas de la cultura organizacional son fuertes y ampliamente compartidos, el modelo que tiene posibilidades de ser mas exitoso para analizar esta organización, es el de culturas capaces del cambio (Sentell, 1998).

Bolman y Deal (en Hauck, 1998) definen a la cultura como el patrón de creencias, valores, prácticas, y hechos que definen en los miembros quienes son (identidad) y como hacen las cosas. Los supuestos compartidos –valores culturales comunes- son la fuerza que mantiene unidas entre si las múltiples facetas de la cultura. Según Fullan y Stiegelbauer (1997), el cambio significativo se produce cuando se altera la cultura de la escuela, cuando el aprendizaje permanente se convierte en una forma de vida. Las organizaciones con culturas de alto desempeño comparten dos características importantes e interdependientes: Primero, están enfocadas en el desempeño (Duncan, 2000). Segundo, responden con flexibilidad al cambio constante. La combinación de esta eficacia en el desempeño y la capacidad de respuesta con flexibilidad les permiten cambiar continuamente para mantenerse competentes. Todos los componentes de la cultura organizacional se deben alinear para lograr el cambio. La esencia de esa cultura organizacional esta compuesta por 3 componentes fundamentales: un corazón ideológico donde residen la visión, la misión y los valores; tres fuerzas interrelacionadas: estructura, liderazgo y paradigmas compartidos; y un grupo de características de comportamiento observable (Sentell, 1998; O’Toole, 1996; Senge, 1998). La cultura organizacional es un tema difícil de ser estudiado y las investigaciones al respecto aún están en proceso, sin embargo se han podido identificar por lo menos dieciséis patrones diferentes en los cuales una cultura organizacional podría clasificarse en base a diferentes características distintivas que presenta, de esos 16 tipos o patrones culturales, las culturas colaborativas son las que se ha detectado que representan un factor común para las organizaciones que aprovechan el aprendizaje y son capaces de manejar el cambio de manera efectiva (Gairín, 2000). Para poder determinar un estudio que nos permita diagnosticar a la cultura de cierta organización se puede seguir una metodología que de manera escalonada va de lo general y espontáneo a lo particular y dirigido, los pasos que abarca son los siguientes: 1) contacto inicial con la organización; 2) examen de escritos, documentos y otros artefactos de evidencia cultural; 3) entrevistas a informantes calificados en la organización; 4) entrevistas grupales para obtener información adicional y complementaria; 5) reuniones con informantes internos para verificar supuestos; 6) determinación de hipótesis y de los principales rasgos culturales; 7) análisis grupal de textos para validar hipótesis; 8) presentación de resultados preliminares ante

comité interno; 9) elaboración de cuestionarios; 10) recopilación de antecedentes; 11) seminario de diagnóstico y 12) elaboración y presentación del informe final (Rodríguez, 2005).

Sentell (1998), propone un plan de diez pasos, para lograr una cultura capaz de obtener el cambio y la efectividad.

Paso uno: Tener la visión de la organización.

Paso dos: Desarrollar estrategias organizacionales consistentes con la visión.

Paso tres: Determinar comportamientos organizacionales consistentes con la visión y estrategias organizacionales.

Paso cuatro: Visualiza y diseña la "cultura ideal" para generar y sostener los comportamientos organizacionales propios y necesarios.

Paso cinco: Identificar y evaluar la cultura y comportamiento organizacionales actuales. Este apartado consiste en un diagnóstico que se desarrolla hasta tener definido todo el plan de éxito.

Paso seis: Comparar la cultura actual con la cultura ideal y detectar las diferencias entre ambas (Valenzuela, 2004)

Paso siete: Determinar las acciones necesarias para eliminar dichas diferencias (Valenzuela, 2004).

Paso ocho: Desarrollar un plan dinámico para transformar la cultura y cerrar las brechas, incluyendo un plan de comunicación de soporte y de contingencias.

Paso nueve: Ejecutar el plan, pasar a la acción, no solo limitarse al análisis y la planeación (Rodríguez, 2005).

Paso diez: Mide, monitorea y adapta si es necesario cada uno de los 9 pasos anteriores (Imbach, 1999).

En cada aspecto arriba enumerado, quien dirige el proceso de cambio debe estar abierto a la comunicación con el equipo (profesores, administradores, directivos, padres de familia y alumnos) y al trabajo colaborativo con cada parte. Debe escuchar las diferentes opiniones y puntos de vista, estando dispuesto a implementar lo sugerido y acordado por los diferentes grupos; también es importante lograr comunicar eficazmente, a todas aquellas personas que van a verse afectadas, los cambios que desean introducirse; de lo contrario se podría provocar mas rechazo al cambio (Martín, 2001). Este tipo de efectos y reacciones se

manifiestan no solo ante diferentes procesos de cambio mal planeados y/o mal implementados, además se presentan en la aplicación de diversas herramientas de gestión como los ejercicios de diagnóstico y evaluación institucional, pues la sola comunicación de que van a llevarse a cabo y la recolección de información dentro de la organización, por diferentes medios, tiende a generar expectativas de cambio en la gente que de no verse satisfechas produce reacciones negativas hacia el proceso que desea implementarse (O'Toole, 1996; Rodríguez, 2005).

## **Resumen**

Este capítulo presenta un análisis de literatura relacionado con el cambio organizacional, y el uso de herramientas como la evaluación institucional, para gestionar procesos de cambio; con ello se pretende mejorar la comprensión y explicar de mejor manera las posibilidades de éxito que, dentro del Instituto Bilingüe México Moderno, tienen los ejercicios de evaluación institucional que se han practicado en 2003 y 2005. Los temas expuestos presentan un punto de vista respecto a cada aspecto importante para este estudio de caso: el cambio dentro de las organizaciones y su gestión, las diferentes herramientas de las que se puede disponer para planear y administrar procesos de cambio, los actores y elementos clave dentro de una institución educativa, destacando la importancia del director y de la cultura organizacional para una institución educativa como la que se analiza, la cual entre sus rasgos distintivos puede decirse que es muy centralizada y de rasgos culturales muy fuertes. Se han mencionado algunos aspectos que, de observarse, brindan mayores posibilidades de éxito, cuando se desea administrar, de manera eficiente, un proceso de cambio dentro de una institución como la que se analiza en este caso. Todo ello sirve de marco en el análisis e interpretación de resultados, para poder contrastar estos referentes de prácticas exitosas con la experiencia de la organización antes, durante y después de practicados sus ejercicios de evaluación institucional.

## **Capítulo 3:**

### **CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS**

En las secciones anteriores se ha expuesto la importancia de la evaluación institucional para una institución educativa, los enfoques que se le puede dar a dicho instrumento y las posibilidades que ofrece como apoyo a la gestión del cambio dentro de una institución educativa desde preescolar hasta bachillerato. También se ha compartido un análisis de literatura sobre administración educativa referente a la planeación e implementación de procesos de cambio dentro de las instituciones, además de herramientas, procedimientos que ayudan a la gestión del cambio; recomendaciones para seleccionar y aplicar teorías administrativas; los actores y temas clave dentro de la organización. Destaca la labor del liderazgo y la cultura organizacional, por resultar relevantes para este caso en particular.

El presente capítulo tiene por objetivo compartir el contexto de la organización en la que se lleva a cabo el estudio de caso y los factores relevantes para el mismo. Esto es porque parte del éxito en la implementación de un proceso de cambio, depende de que se recurra a la epistemología adecuada a la situación particular, que se interprete y entienda de la mejor manera posible lo que esta sucediendo, cómo están interactuando las diferentes variables involucradas, porqué lo hacen de esa manera en particular y el cómo poder manipularlas de forma efectiva. La correcta selección de una teoría administrativa, depende en gran medida de entender las peculiaridades de la organización, su contexto y situación específica al momento que se presenta el caso de estudio.

#### **Amistad Cristiana de Chihuahua**

En el manual de inducción del Instituto Bilingüe México Moderno, los presidentes de su consejo directivo exponen:

Desde el año 1979 fue sembrado un sueño en nuestros corazones de principiar una obra que bendeciría la ciudad de Chihuahua y después a las naciones. A partir del año 1980, tal sueño empezó a tomar su forma y se llamaba Amistad Cristiana de Chihuahua. De allí sería la base sobre la cual el sueño se extendería. A partir del año 1990 se dio inicio a uno de los elementos importantes de la visión, el Instituto Bilingüe México Moderno. (p.8)

Amistad Cristiana de Chihuahua, es una de las iglesias evangélicas independientes más grandes en esta ciudad capital, con una membresía de aproximadamente 2000 personas. Fundada y dirigida desde 1980 por sus pastores, está organizada en varios ministerios que

atienden diferentes necesidades; uno de ellos es el Instituto Bilingüe México Moderno dedicado a impartir educación cristiana. Los líderes de cada ministerio y los pastores principales de Amistad Cristiana de Chihuahua, se reúnen ordinariamente cada mes, para entregar reportes de sucesos relevantes, agendar calendarios y conocer de los planes a diferentes plazos en cada parte de la iglesia. Cuando los directores generales del Instituto Bilingüe México Moderno exponen situaciones que requieren de la guía y opinión del resto de los líderes, ese grupo de 10 matrimonios funge como una especie de consejo directivo para el colegio, con la presidencia a cargo de los pastores principales. La iglesia y el instituto comparten las mismas instalaciones, así que durante la semana, el personal de la iglesia que trabaja en ella de tiempo completo, brinda al instituto servicios de mantenimiento, construcción, remodelación, enfermería, consejería, cafetería y renta de lockers. Además, todas las decisiones de alto nivel reciben la aprobación del director general de la institución, y del pastor principal.

### **El Instituto Bilingüe México Moderno**

Amistad Cristiana de Chihuahua cuenta con responsables y equipos de trabajo voluntarios en todos sus ministerios; el único que esta constituido por separado, con personalidad jurídica propia y todo su personal remunerado, es el Instituto Bilingüe México Moderno. Esto se debe a la necesidad de tener personas dedicadas a la educación de tiempo completo, así como las disposiciones gubernamentales y laborales. La institución cuenta con niveles Preescolar, Primaria, Secundaria y Bachillerato técnico en comunicaciones y, ofrece una educación integral cristiana con valores mediante programas y currícula que desarrollan el carácter, el conocimiento, el compromiso de vida y el comportamiento. Su visión es “Cambiar toda una nación tocando un alumno a la vez”. Su misión: “Formar individuos que amen a Dios y a su prójimo con integridad y que sirvan a su patria y a las naciones con responsabilidad”. Los valores de la Institución que se desprenden de la misión son:

1. Formación integral mediante amor, disciplina, conocimientos y ejemplos correctos de modelos de vida cristianos.
2. Respeto y valoración de la individualidad.
3. Amor a Dios.
4. Amor al Prójimo.
5. Integridad.



6. Actitud de Servicio.
7. Patriotismo y civismo.
8. Liderazgo.
9. Vocación.
10. Responsabilidad.
11. Desarrollo del carácter.

La meta del Instituto es que sus egresados hayan desarrollado e incorporado a su estilo de vida los valores arriba enlistados durante su estancia en el mismo y que den frutos de una vida de conocimiento orientado por el carácter y el buen comportamiento. La evidencia de que esta meta se ha alcanzado, debe verse reflejada en el compromiso de una vida de servicio a México o a cualquier otra nación en la que sean llamados, al campo misionero, en el plano académico, laboral o de negocios.

De acuerdo con la teoría axiomática de las organizaciones (Hage, 1995; en Valenzuela, 2004), la mejor manera de describir al instituto en términos de las ocho variables que componen dicha propuesta de análisis, sería:

1. *Complejidad*. Al evaluar los perfiles de puesto de la planta docente total, al instituto se le puede considerar de complejidad elevada, pues el nivel bachillerato está especializado en comunicaciones, desde el nivel secundaria se ensambla una banda musical y se tiene un modelo educativo híbrido (combinación de presencial y a distancia); por lo tanto, además de los especialistas docentes y administrativos de cualquier escuela, se requiere quien sepa de radio, fotografía, video, televisión, publicidad, relaciones públicas, edición multimedia, e-learning, gimnasia artística y diversos instrumentos musicales como tubas, xilófonos, trombones, saxofones y flautas transversales entre otros.
2. *Centralización*. En general, una de las características distintivas de esta institución es su alto grado de centralización, pues entre los valores que se practican dentro de la institución está el respeto a la autoridad y la gente entiende que eso incluye el hecho de consultar toda propuesta de cambio o innovación con la dirección general y aún con la presidencia del consejo directivo. Lo único que no está tan regulado es el ejercicio de gasto corriente por departamento, que se opera de manera autónoma por los

responsables de cada departamento; la única restricción consiste en respetar los toques presupuestarios. Por tratarse de una institución cristiana, en sus manuales de operación se describe a sí misma como Cristocéntrica lo que implica que posee las siguientes características:

1. Todos los valores en el Instituto son verdades absolutas inmutables que se encuentran en la Biblia, la cual es la palabra de Dios.
2. Todos esos valores se encuentran presentes y modelados perfectamente en la figura de Jesucristo.
3. La currícula que se emplea en la enseñanza es de tipo cristiano y eso implica incluir los valores en las lecciones de todas las materias.
4. La institución emplea solamente personal cristiano, capaz en el área de docencia, con el grado de excelencia que esta obra de Dios merece e íntegro al grado de proveer al alumnado los modelos de vida correctos (Colosenses 3:23)
5. La institución enfatiza la educación cívica y el amor a la patria, sus símbolos e instituciones.
6. La institución es socialmente relacionada con los demás actores de la ciudad, del estado, de la nación y del mundo.

El hecho de que todo el personal sea cristiano ayuda a que la coherencia entre los valores que la institución promueve y aquellos en los cuales su personal cree, sean altamente compartidos. Una de las creencias principales es que toda persona debe someterse a las autoridades superiores, pues toda autoridad proviene de Dios y la autoridad delegada por Dios ha sido establecida (Romanos, 13:1). Esto incluye a las autoridades gubernamentales y a las escolares en la figura de sus directores académicos y administrativos; de ahí que el centralismo sea tan elevado.

3. *Formalización.* Es una organización medianamente formalizada. Si bien es cierto que se tienen determinados perfiles de puesto, la documentación y los manuales (como el de puestos) no son una fortaleza institucional.
4. *Estratificación.* Las diferencias entre el salario más alto y el más bajo de la organización es de 15 veces. Adicionalmente, se considera un lugar estratificado pues los niveles

salariales distintos son muchos. Además, se remunera ligeramente mejor al personal administrativo que al docente, pero esto es debido principalmente al hecho de que el personal administrativo no puede disfrutar de los 165 días de descanso obligatorio que la SEP concede a los alumnos y que les han sido refrendados como tales a los docentes en sus contratos individuales. Para compensar este hecho, el personal docente participa en un programa de clasificación y desarrollo, con el cual puede subir hasta un 30% de sus ingresos mediante la acreditación de diferentes aspectos que se evalúan y consideran en dicho programa.

5. *Adaptabilidad.* Muy baja, básicamente se ofrece el programa oficial que marca la SEP para educación básica y media superior, enriquecida por un programa de valores integrada a la currícula.
6. *Producción.* Medida en número de graduados, los niveles de primaria y secundaria en el instituto son más productivos que el bachillerato y el nivel pre escolar, ya que primaria y secundaria tienen 2 grupos de cada nivel que gradúan entre 40 y 50 alumnos por año, mientras que los otros dos niveles que solo tienen un grupo por grado, tienen anualmente 25 egresados o menos. Medido en términos de investigaciones, es improductivo. El instituto no realiza investigación, salvo algunos trabajos docentes y administrativos que el personal por sus estudios de licenciatura o maestría ha realizado. Por su política de educación individualizada que mantiene los grupos en 25 alumnos o menos, su “producción” de graduados es inferior a otras escuelas tanto públicas como privadas que superan al instituto tanto en número de alumnos por grupo, como por nivel educativo y que por ende, cada año egresan más alumnos de sus instituciones. Los padres de familia que han sido encuestados respecto a sus motivos para preferir al instituto, dicen que es por la solidez de sus valores y la calidad de la educación brindada. Adicionalmente el instituto cada año gana diferentes reconocimientos a través de sus alumnos en todos los grados en artes, deportes, concursos cívicos como los de escoltas e interpretación del himno nacional; los premios del último año incluyeron desde varios primeros lugares en la zona y en la ciudad hasta una medalla en atletismo obtenida por un alumno en los juegos centroamericanos y del caribe 2005.

7. *Eficiencia.* La eficiencia terminal es alta, casi del 100%, es muy raro reportar alguna baja de la estadística inicial, salvo por algún imprevisto, principalmente por cambios en la ciudad de trabajo de alguno de los padres. En cuanto a costo per cápita de la educación de los alumnos, no todas las áreas son eficientes, primaria y secundaria son rentables sin embargo no tienen el mismo grado de rentabilidad; la medida se obtiene al dividir el total de gastos por nivel educativo entre el número de alumnos que estudian ahí; la primaria cuesta por alumno el 60% de su colegiatura y en Secundaria el 80%. Como el bachillerato y el nivel preescolar tienen menos alumnos y programas más costosos que en los otros niveles, no tienen rentabilidad suficiente, así que son subsidiados desde primaria y secundaria. En secundaria y bachillerato la mayoría de los docentes trabajan por hora, hay más alumnos en cada grupo de secundaria (excepto durante las clases de arte y música donde la tasa es de 4 alumnos por profesor, pero debido al escaso número de horas de estas materias a la semana, no impacta considerablemente al índice de costo per cápita) y los salarios de secundaria son 10% más bajos que los de bachillerato. La primaria es el área más productiva de la escuela, pues es el nivel con el mayor número de alumnos, los sueldos son 10% más bajos que en secundaria, no se tiene tantos maestros de computación y música como en secundaria y no se tienen gastos como los del programa de educación a distancia de los niveles superiores. El área más improductiva es preescolar, pues a diferencia del resto de los niveles que tienen ingresos de 25 alumnos por cada maestro, en preescolar la relación alumnos por maestro varía en un rango entre 6 y 12 solamente y los salarios del personal son únicamente 10% inferiores que los de la primaria y se trata de maestros de tiempo completo.
8. *Satisfacción en el trabajo.* Es complejo y difícil medir esta variable, pues tiene varios ángulos dignos de analizarse. En materia de planeación, resultados obtenidos en las aulas, cumplimiento de la misión institucional y de cumplimiento de un llamado y vocación, el personal entrevistado dice estar muy satisfecho. Sin embargo, no es así con la remuneración económica, como se puede apreciar analizando lo expuesto en el apartado referente a eficiencia; los programas de computación, música, deportes, escolta, coros, educación a distancia y orquesta, en un entorno de educación individualizada a precios competitivos, provoca que en la institución laboren muchos

empleados y los salarios y remuneraciones sean bajos; hay prácticamente un empleado por cada 6 alumnos. Solo hay 5 colegios en la ciudad con una oferta educativa similar y cada uno de ellos, cobra mínimo el doble de colegiatura que lo que se paga en el instituto. Además, los procesos de planeación e impartición de clases son muy rigurosos; los docentes de primaria resienten más la carga de trabajo, pues casi todos los docentes en el instituto ganan igual por hora, y sucede que los docentes de secundaria, bachillerato, pre escolar, y clases extracurriculares tienen horas libres durante su jornada de trabajo, mientras las maestras de primaria tienen una jornada completa, sin descansos.

### **Inicio de Operaciones**

El Instituto abrió sus puertas con 2 directivos, licenciados en educación, quienes desde la planeación del Instituto y su inicio de operaciones, han fungido como directores generales del mismo. A lo largo de los años, la directora ha sido maestra de inglés del nivel primaria, coordinadora del área de inglés y actualmente directora académica. Cuando el instituto comenzó en 1990, el director general se encargó de todas las cuestiones escolares y administrativas desde una oficina, con el apoyo de una secretaria (quien hasta la fecha es asistente de la Dirección General); su esposa como profesora de inglés, una licenciada en educación preescolar (que entonces era la maestra para todo el preescolar y actualmente es la directora de dicho nivel). Además había un profesor de música, uno de deportes y 4 de nivel primaria; 2 de esos 6 profesores aún están en el instituto. Una de ellas que es licenciada en psicología y trabaja como auxiliar de psicología en secundaria y bachillerato y la otra es maestra en primaria. Este equipo se organizó para atender en el primer ciclo escolar a 25 alumnos de niveles preescolar y primaria, todos hijos de miembros de Amistad Cristiana de Chihuahua.

Desde su fundación el Instituto ofrecía un modelo de educación personalizada; los diferentes elementos del salón de clases y la manera de dar las clases, reforzaban este enfoque desde 3º de preescolar hasta 3º de secundaria; en vez de butacas o pupitres los alumnos tenían un espacio personalizado, que incluso recibía el nombre de oficina; actualmente aún hay en las instalaciones dentro de los primeros 4 grados de primaria, algunos de esos muebles para los alumnos. El modelo de educación cristiana que se utiliza, implica un

programa de valores que se incluye en todas las materias y que está inmerso en los libros de texto y materiales de apoyo a clases. Se busca que estos valores sean parte del estilo de vida de todo el personal dentro de la institución de tal suerte que, los alumnos aprenden a integrarlos a su estilo de vida, de forma simultanea con las disciplinas académicas que estudian y además, se pretende que reciban el ejemplo de comportamiento integral y coherente con dichos valores de parte de todo el personal de la institución.

Durante los primeros 10 años, para las clases de inglés se utilizaba un modelo educativo a base de cuadernillos que, mediante mecanizaciones, ejercicios y lecturas permitían a cada estudiante del colegio ir desarrollando el aprendizaje de la lengua extranjera a su propio paso. Cada año comenzaban desde el nivel necesario según un diagnóstico; el personal docente solo aclaraba dudas y cada alumno se autoevaluaba mediante una guía de comprobación que el maestro administraba. Las nuevas necesidades de la institución han hecho que se modifique el modelo educativo de forma, no de fondo, pues se sigue enfatizando en la educación individual.

### **Crecimiento Institucional**

La educación personalizada y los fuertes valores son los principales distintivos del colegio, mismos que tanto autoridades educativas, como padres de familia en la ciudad promovían de boca a boca y le permitieron al instituto un crecimiento constante desde el 6º y hasta el 14º año sin necesidad de publicidad formal por algún medio.

En la escuela prácticamente el total del personal es cristiano, aunque el 40% de su población estudiantil no lo es. La razón de que ese porcentaje de alumnos esté matriculado y recomiende a otros ingresar a la institución es debido a que han comprobado que les brinda un alto nivel educativo individualizado, el desarrollo de valores en ambiente sano, de cuidado, respeto y disciplinado que los alumnos experimentan. Además el colegio no destina horario de clases al proselitismo religioso, ni a clases de valores o moral; tampoco se les impone la asistencia a algún servicio o evento de la iglesia a la cual pertenece el instituto.

Los precios, considerando los servicios que el instituto brinda, son calificados, por los padres de familia: 1) en un 5% como caro, 2) en un 90% como justo y 3) en un 5% como barato. Con motivo del 15º aniversario, se ampliaron las instalaciones, con lo que se obtuvo un

25% adicional de capacidad instalada, gracias a que se terminó la construcción de un edificio que alberga 6 nuevos espacios para aulas y una cafetería.

### **De la Administración Empírica a la Científica**

En los primeros 8 años, la escuela operó con donativos de la iglesia, más que ingresos y autosuficiencia financiera (la mayoría de los alumnos estaban becados). Una secretaria llevaba a mano todos los registros de calificaciones, control escolar, cobros de colegiatura y pagos a proveedores, pues no se contaba ni con una máquina de escribir. La misma secretaria atendía la caja, la enfermería, las calificaciones, al director, maestros, alumnos y a sus familias. Toda la información y los recibos se tenían en cajas. La cobranza era un trabajo de tiempo completo, pero además había que tener las calificaciones, los promedios y la información de la inspección; había muchos errores con los pagos y con las calificaciones, los papás se quejaban frecuentemente. Por falta de tiempo y experiencia no se generaba información contable y se carecía de políticas y controles administrativos.

El cobro de las colegiaturas y los demás ingresos de la institución era un proceso lento y con muchos errores, especialmente en las quincenas (cuando se juntaba con pagos a los empleados y los proveedores); el recibo de cobro de colegiaturas, se elaboraba a mano y se controlaba en un libro con espacios donde se iba cubriendo con una etiqueta o con marcador, cada mensualidad pagada.

Al principio esta única secretaria del instituto, con sus 25 alumnos, podía salir adelante con el trabajo, pero en 1998 con más de 250 alumnos y 40 trabajadores, la situación se complicó. Ese año la directiva decidió contratar un administrador de medio tiempo. En toda el área administrativa había una sola computadora; directivos y secretarías comenzaron a llevar archivos y registros por computadora, por lo que había que tomar turnos para usarla. La comunicación en toda la organización era muy lenta y en ocasiones había recados tanto escritos como verbales que se retrasaban o no se entregaban. Ese año se adquirieron otras 3 computadoras usadas.

Desde que se tuvo acceso a una computadora, el administrador empezó a trabajar en el diseño del presupuesto de egresos. El análisis de la información histórica de gastos, alumnos y personal, así como las tendencias de crecimiento a futuro, permitieron asignar partidas y presupuestos a diferentes departamentos por primera vez y comenzar con un control

de gastos. Además se pudo iniciar con un programa de ahorro institucional para que, a partir del siguiente ciclo escolar, se pudieran ampliar las instalaciones y adquirir activo fijo.

Se consideró prioritario reducir las quejas respecto a los cobros y mejorar el registro y control de los ingresos, así como el tiempo de atención en caja. Se comenzó a trabajar con programas de Microsoft Office ®, en el 2001 y 2002; ya con mas recursos, se dotó de computadoras a todo el personal de oficinas en la institución, se compro un servidor, se configuró una Intranet y se adquirieron programas de control escolar, administración escolar, pago en bancos, inventarios, punto de venta, compras, contabilidad y nóminas. Actualmente, todo es realizado por 3 personas únicamente y es un proceso más eficiente, rápido y preciso. Los alumnos y profesores se han beneficiado de estas medidas pues, la captura calificaciones y todo tipo de avisos se pueden manejar en red y a partir de este ciclo escolar, incluso por Internet.

La transición del sistema manual al automático y del empirismo a los inicios de una administración científica implicó capacitación, sortear diversos problemas y más carga de trabajo al principio, pero el personal de oficinas hoy reconoce que el nuevo sistema hace menos pesado el trabajo, que se ha minimizado y en todas las áreas se hace más fácil el control escolar, administrativo, cajas, etc. La aplicación de todos estos controles internos y la reducción de tiempos en procesos rutinarios escolares y administrativos, liberó tiempo que se podía dedicar a comenzar los trabajos de desarrollo organizacional, planeación estratégica y gestión de los procesos de cambio.

### **El Auto-diagnóstico**

En el segundo semestre del 2001, luego de iniciados los trabajos de automatización de procesos escolares y administrativos, se recibió en la institución una invitación de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, que es un organismo de la sociedad civil a nivel estatal, para inscribirse en el Tecnológico de Monterrey en algunos diplomados de un programa de gerenciamiento de sociedades civiles, conocido como *Líderes Sociales*. En virtud de que el instituto esta constituido como sociedad civil y registrado como donataria autorizada, el contenido de los diplomados podía brindar conocimiento útil en varias áreas, por ejemplo en la procuración de fondos, en el diagnóstico organizacional o en la planeación estratégica, así como en algunos temas del manejo de recursos humanos, mercadotecnia o comunicación que



se iban a poder analizar desde el punto de vista del sector social. Por recomendación de las instituciones responsables del programa y de los profesores que imparten dichos cursos, se comenzó por el diagnóstico institucional, para luego realizar la planeación estratégico-financiera y de ahí derivar todos los planes administrativos y operativos, los cuales luego de su arranque debían ser constantemente evaluados y monitoreados. El uso de herramientas de diagnóstico predefinidas, no era viable, aun cuando eran instrumentos estandarizados, porque no eran aplicables en su totalidad a la realidad de la institución. Desde la planeación y diseño de los instrumentos, el planteamiento de objetivos y la determinación de los parámetros y los indicadores, se pudo apreciar que la planeación estratégico financiera, el diagnóstico y la evaluación institucional, requerían de mucho tiempo, recursos y esfuerzo. Por ello se decidió trabajar con información que pudiese ser útil para todos los procesos a la vez.

Se planeó el diagnóstico institucional, para lo cual se definieron parámetros, objetivos, se diseñaron los instrumentos para recoger la información, se asignaron responsables, un presupuesto para llevarlo a cabo y se trató de involucrar al mayor número posible de miembros de la organización. Se presentó a la dirección de la institución el plan de trabajo, los objetivos, el cronograma, las asignaciones con diferentes responsables; todo fue autorizado, sin embargo, al momento de llevarse a la práctica, se le encargó en su totalidad al administrador, pues el resto de la organización participó del ejercicio sólo como espectador e informante y no se le dio prioridad entre todas las actividades que la institución desempeña. Con unos resultados muy pobres, producto de un solo departamento, se analizó e interpretó la información recabada y se presentó un informe al presidente del consejo directivo y a todos los directores académicos; la respuesta del pastor principal fue que apreciaban todo el trabajo realizado, pero la información obtenida fue guardada y no se ha utilizado hasta ahora.

### **El Plan Estratégico Financiero**

Una de las más importantes lecciones aprendidas con el autodiagnóstico, fue que este tipo de ejercicios requieren de la aprobación y del apoyo comprometido y decisivo de la dirección institucional. Definitivamente la administración reconocía que había beneficios potenciales en instrumentos como la planeación estratégico-financiera, el diagnóstico y la evaluación institucional, pero de nada serviría seguir intentando hacerlo desconectado del resto del grupo directivo. En este sentido, se hizo la propuesta al pastor general de Amistad

Cristiana, a los directores generales del instituto, a los directores académicos y a los coordinadores de área, para que conocieran los instrumentos, sus aplicaciones y los beneficios que podría aportar a la institución. En primera instancia, todos quedaron de acuerdo en que se capacitarían al respecto. Al llevar las intenciones al plano de las acciones, el éxito fue de un 90%, porque el pastor no pudo asistir a ninguna de las sesiones, pero se logró que el director general, el presidente de la sociedad de padres y el coordinador de vinculación del instituto, tomaran algunos de los módulos del programa de *líderes sociales*; también se logró que los directores generales, la directora de preescolar y algunos de los coordinadores académicos asistieran a un taller donde trabajaron con la planeación estratégica de la institución, misma que fue complementada con aportaciones del director de secundaria y bachillerato, el coordinador general y el administrador, quienes ya conocían del tema y por ello no asistieron al taller. Aunque el documento no quedó completo, ha servido de guía para realizar las principales inversiones de la institución y lo que se obtuvo de todo este trabajo en capacitación sobre gestión de instituciones sociales, fue el logro de que el director general apoyara con más fuerza los futuros proyectos de evaluación y desarrollo institucional. Mientras esto sucedía, la administración trabajaba en el manual de presentación a donantes, el manual de inducción a empleados y las bases para la primera campaña de publicidad en medios y procuración de fondos del instituto.

### **Diagnóstico Organizacional 2003**

Ya con más miembros de la dirección conocedores de algunos temas y herramientas de gestión organizacional y el deseo de tener mejores líneas de acción para los cambios que en áreas docentes y administrativas se requerían en la institución, se rescataron los trabajos de diagnóstico realizados previamente; en el verano de 2003 se comenzó a planear y a diseñar instrumentos que pretendían recoger la información de líderes de la iglesia, directores, administradores, personal de apoyo, docente, ex alumnos de bachillerato y padres de familia de la escuela. El producto final fueron 12 formatos de encuesta diferentes, dirigidos a diversos públicos. Como lo marcaba el cronograma diseñado, se capacitó al personal encuestador y se aplicaron los cuestionarios vía telefónica. A dos semanas de iniciada la aplicación de cuestionarios a padres de familia, que según el cronograma correspondía a la tercera parte de tiempo dedicada a recolección de datos, un corto circuito dentro de un almacén provocó un

pequeño incendio. Éste afectó el gimnasio y alcanzó el edificio de secundaria y bachillerato, provocando la pérdida total de un aula. Al día siguiente de este hecho, se desbordó un arroyo contiguo a la institución y se inundó la planta baja del edificio principal, en donde están las oficinas, preescolar y primaria. La recolección de datos se tuvo que suspender pues a todo el personal, e incluso algunos alumnos y voluntarios, se les solicitó apoyo para limpiar las instalaciones, ayudar a secar documentos e implementar un aula provisional dentro del auditorio de la escuela. Un par de semanas después, se reanudaron los trabajos de recolección de información, sin embargo se tuvo que dar flexibilidad al personal, debido al trabajo extra en que se incurrió a raíz de los siniestros; además se tuvo falta de apoyo para hacer los trabajos estadísticos. Por todo lo anterior, las conclusiones del estudio completo demoraron todo el ciclo escolar, a pesar de que se había planeado tenerlas 6 meses antes de esa fecha. De todo lo recabado se le dio prioridad a la información que se necesitaba para la planeación estratégica y para tomar decisiones sobre inversiones a corto y mediano plazo sobre activos fijos y varios programas estratégicos para la institución: inglés, deportes, computación y música entre otros; en base a la experiencia pasada, en la que la realización de actividades ordinarias, dificultaba a cualquier miembro de la institución dedicar tiempo a las labores de evaluación y diagnóstico, el instituto pretende que los instrumentos y principalmente la información que se obtiene con los mismos, sea compatible tanto para efectos de planeación estratégico-financiera, diagnóstico, evaluación y monitoreo de planes y programas. Esto es porque sería muy ambicioso y poco realista, el pretender aplicar diferentes instrumentos y estar realizando diferentes ejercicios para cada uno de estos efectos enlistados.

### **Evaluación Institucional 2005**

Llegado el primer semestre de 2005, se destinó tiempo para reunir en un desayuno a todas las personas de la institución que había trabajado como encuestadores en el diagnóstico organizacional, con el fin de recibir retroalimentación de ellos y ver posibles mejoras para la evaluación organizacional que tendría efecto en el otoño de ese año. A la reunión solo faltó una de las colaboradoras de años anteriores, la secretaria de secundaria, misma que desde unas semanas atrás anunció que se retiraría de la institución y estaba renuente a participar en actividades extra como esta. Los comentarios de todos los presentes fueron favorables, pero recomendaban reducir el número de preguntas en cada encuesta y brindar retroalimentación

sobre los resultados, pues declaraban que desconocían el destino de la información recopilada dos años atrás. Los cuestionarios que se iban a utilizar, eran los mismos del diagnóstico del 2003, así que fueron revisados y se les adaptó a la nueva realidad de la institución, por ejemplo: en computación se agregaban preguntas para evaluar la plataforma de educación a distancia utilizada por la escuela desde el ciclo escolar 2004-2005 en secundaria y bachillerato; se enfatizaba en la medición de las nuevas percepciones sobre las áreas y programas evaluados 2 años atrás y se le preguntaba a los padres de familia que habían participado, si sentían que se habían tomado en cuenta sus sugerencias la vez anterior y si les gustaba que la escuela realizara este tipo de ejercicios. Para evitar incurrir en los errores del pasado, se reforzó el equipo de trabajo con un ingeniero y un prestador de servicio social que apoyaran las labores de estadísticas. El 98% del personal docente y los padres de familia encuestados, dijeron que les agradaba que se les preguntara, pero pedían dos cosas: diversificar los métodos de aplicación de encuestas (que no solo sea por teléfono) y que se les den resultados de la evaluación. Esta vez la información estaba procesada y analizada un par de meses después y los resultados fueron colocados en diferentes informes que se entregaron a todos los directores y coordinadores e incluso se dieron reportes a los docentes y a los padres de familia. Varios de ellos fueron sorprendidos con esa acción y se tomaron el tiempo de ir a agradecer a la institución el que se les hubiera tomado en cuenta para la retroalimentación de resultados.

### **Situación Actual de la Institución**

Actualmente laboran en el instituto 40 profesores, 11 profesionistas por honorarios y 5 prestadores de servicio social además de personal de planta física, directivos, administrativos y personal de apoyo. El aumento en la población escolar, el deseo de mejorar el tiempo y la calidad de servicio en el Instituto, su modelo educativo de enfoque individual y el fortalecimiento de departamentos docentes como música (donde hay un maestro por cada 4 alumnos) y computación (que en secundaria y bachillerato ofrece un modelo educativo híbrido, tanto presencial como a distancia), son la causa de los incrementos en el número de personal que labora en el Instituto. Hoy se brinda servicio a 500 alumnos en los 4 niveles. Los resultados de los ejercicios de evaluación institucional sobre las razones por las que los alumnos desean ingresar al instituto, han determinado que es por el énfasis que se hace en la adquisición de

valores y el ambiente que experimentan los diferentes miembros de la comunidad escolar, su nivel académico, pero principalmente valoran su disciplina y la formación integral que se le da a cada alumno. A diferencia de otras instituciones educativas que manejan los valores en programas y horarios por separado de las clases académicas, aquí se trabaja con un programa de desarrollo de valores integrado a la currícula., en los programas docentes y los libros de los alumnos; al mismo tiempo que estudian todas sus materias como español o matemáticas, aprenden de perseverancia, integridad, orden, respeto, limpieza, responsabilidad, fidelidad, compromiso, etc. Cada día se comienzan las clases con un ejercicio de apertura que incluye la promesa o juramento a la bandera.

En infraestructura se ha comenzado a construir un área para un laboratorio de ciencias, otro de fotografía, además de otros 4 salones de clase, una cancha de football rápido y un gimnasio de usos múltiples, junto con la compra de 2 hectáreas de terreno colindante con el instituto para futuras ampliaciones. Además se esta trabajando con un programa de certificación en inglés con validez internacional para el personal docente y los alumnos, la integración de la plataforma de educación a distancia con el programa de administración y control escolar, buscando más servicios, medios de comunicación mejores y más rápidos con toda la comunidad escolar.

## **Capítulo 4:**

### **METODOLOGÍA**

En las secciones anteriores se ha expuesto la importancia de la evaluación institucional, los enfoques que se le puede dar a dicho instrumento y las posibilidades que ofrece como apoyo a la gestión del cambio dentro de una institución educativa que tiene los niveles desde preescolar hasta bachillerato. También se ha compartido un análisis de literatura sobre administración educativa referente a la planeación e implementación de procesos de cambio dentro de las instituciones; así mismo, se han presentado herramientas y procedimientos que ayudan a la gestión del cambio, además de recomendaciones para seleccionar y aplicar teorías administrativas, identificación de los actores y temas clave dentro de la organización. En todo esto destaca la labor del liderazgo y la cultura organizacional, que resultan especialmente relevantes para este caso en particular.

El presente capítulo tiene como objetivo el explicar como se diseñó e implementó la investigación para estudiar el caso, comprender a la organización, su contexto y factores relevantes, pues la aplicación del método adecuado, facilita la correcta interpretación y entendimiento de lo que esta sucediendo, como están interactuando las diferentes variables involucradas y el porque lo hacen de esa manera en particular, todo esto permite llegar a un mejor análisis y conclusiones válidas.

#### **Selección del Caso**

Este trabajo pretende investigar cual es el potencial, limitaciones y oportunidades de la evaluación institucional, observando un ejercicio de evaluación que la institución objeto de estudio, practicó en 2003, y que se enfocó a lo siguiente:

1. Diagnosticar la satisfacción de los diferentes públicos internos y externos de la organización;
2. Determinar la eficiencia e impacto de diferentes programas;
3. Evaluar la efectividad en el cumplimiento de la misión institucional; y
4. Recabar información útil para la toma de decisiones y la futura elaboración del plan estratégico financiero y los planes operativos de los diferentes departamentos.

El instrumento de evaluación que la institución estudiada utilizó, se diseñó en la misma, mediante una metodología que requirió el planteamiento de objetivos, la determinación de parámetros y criterios de medición de los mismos, la planeación del instrumento y el diseño e implementación de la herramienta, de manera que funcionara para la gestión de cambio organizacional en una institución educativa K-12. Esta última expresión es la forma anglosajona para definir a las instituciones que brindan servicios educativos desde preescolar hasta bachillerato.

Se pretende estudiar este caso de forma intrínseca (Stake, 1999) es decir, como un caso particular que constituye un objeto de estudio en si mismo. No se estudiará la efectividad de los parámetros y variables del instrumento para cumplir con su objetivo como modelo de evaluación institucional. El correcto diseño del instrumento para generar información que disponga de confiabilidad estadística, ha sido previamente determinado por la Institución Educativa, mediante una meta-evaluación del mismo, que incluyó una comprobación de método estadístico y de su grado de fiabilidad predictiva (Valenzuela, 2004). Este estudio de caso parte del supuesto de que se dispone de un buen instrumento de evaluación institucional, que tiene el potencial para servir a la toma de decisiones de los diferentes departamentos de la institución educativa y que ha sido planeado y diseñado para que su información pueda utilizarse con fines de diagnóstico institucional, planeación estratégico-financiera y, en un futuro para monitoreo de planes y proyectos específicos derivados de las herramientas de gestión de cambio organizacional mencionadas. Esto se verificó comparando el instrumento de evaluación utilizado en el 2003 con los requisitos de instrumentos validados específicos para cada uno de estos fines; además en el 2005, se repitió la evaluación con los mismos instrumentos y los resultados obtenidos fueron similares a los de 2003, a pesar de que la gran mayoría de los participantes eran diferentes.

La razón por la que este estudio de caso se lleva a cabo, reside en la necesidad de maximizar los beneficios que se puedan derivar de un ejercicio de evaluación institucional como el llevado a cabo por el instituto. El presente estudio pretende determinar el potencial, las limitaciones y oportunidades de la evaluación institucional dentro del instituto, con el fin de localizar las variables que influyen en los resultados, que eventualmente pudieran ser manipuladas para provecho de la institución.

## Lineamientos y Supuestos

En esta sección se explica una serie de lineamientos y supuestos básicos que dirigieron la investigación, con el fin de aclarar las razones para la utilización de determinados instrumentos.

La literatura apunta a ciertos factores comunes a todo proceso de mejora organizacional, que es prudente considerar, ya que han probado su efectividad en la práctica, al facilitar el proceso y la viabilidad de las propuestas y al aumentar las posibilidades de alcanzar los resultados deseados en menos tiempo y con menor costo emocional, estructural y financiero. Dichos aspectos son:

1. No existe una metodología ni una teoría única, completamente efectivas para todos los casos organizacionales. Por ello, se debe seleccionar una metodología apropiada para el caso que se estudia en base al contexto organizacional (Fullan y Stiegelbauer, 1997; González et al, 2003; Pfeffer, 2000; Dawson, 2003; Stake, 1999).
2. Existe la posibilidad de gestionar el cambio organizacional en vez de simplemente dejarlo suceder y con esto se abre una oportunidad para que el beneficio de dicho cambio supere al impacto negativo del mismo dentro de la organización. (Fullan, 2001; Imbach, 1999; Rodríguez, 2005).
3. Es preferible que el cambio sea planificado (González et al, 2003; Fullan, 2001; Sentell, 1998).
4. Es mas probable que la gente apoye y acepte un cambio a gran escala que uno que busque modificaciones menores (Fullan y Stiegelbauer, 1997; González et al, 2003; Boyett y Boyett, 1999).
5. Se debe involucrar al mayor número de gente posible y lograr el apoyo creciente de la organización para implementar y mantener el cambio. (Boyett y Boyett, 1999; Pfeffer; 2000; Fullan, 2001)
6. La inercia del estatus quo, el temor a lo desconocido, los paradigmas organizacionales entre otros factores, provocan resistencia al cambio que desea implementarse. Es necesario anticiparse a dicha resistencia, conocer las variables más determinantes que la provocan y tratar de manejarlas (Boyett y Boyett, 1999; Fullan, 2001).



7. El apoyo y la guía del liderazgo organizacional es un factor indispensable para que el proceso de cambio tenga éxito (Boyett y Boyett, 1999; Fullan y Stiegelbauer, 1997; Fullan, 2001; Dawson, 2003; Sentell, 1998; O'Toole, 1996; Hauck, 1998).
8. En algún momento del proceso, se debe hacer un diagnóstico ó evaluación para poder determinar la situación actual de la organización y poderla comparar con la situación ideal que se desea alcanzar mediante el cambio. (Valenzuela, 2004; Rodríguez, 2005; Imbach, 1999).
9. Un estudio diagnóstico puede tener propósitos de evaluación y viceversa. Además la información que generan dichos instrumentos, puede ser utilizada para efectos de toma de decisiones, planeación estratégico financiera, planeación operativa y monitoreo (Rodríguez, 2005; Valenzuela, 2004; Imbach, 1999; Hauck, 1998).

Existen una serie de temas y elementos clave que se deben estudiar para tener mayores posibilidades de comprender como operan diferentes factores en la organización y su influencia e interacción combinada para el caso que se estudia. Considerando la escala de este caso, se analizan como principales elementos clave los siguientes: 1) necesidad de hacer evaluación institucional; 2) claridad de los objetivos, alcances y limitaciones de la evaluación; 3) complejidad de la evaluación; 4) calidad de los procesos y servicios provistos; 5) factibilidad de llevar a cabo el estudio de evaluación; 6) liderazgo; 7) descripción y evaluación de cargos y desempeño; 8) rol del director; 9) rol de los docentes; 10) rol de los estudiantes; 11) rol de los padres de familia. Como principales temas clave: 1) historia de la organización y su reputación en la sociedad; 2) construcción de una visión compartida; 3) planeación evolutiva; 4) poder y autoridad compartidos; 5) toma de decisiones; 6) cultura de trabajo colaborativo; 7) comunicación constante; 8) capacitación del personal; 9) motivación; 10) clima organizacional; 11) monitoreo del proceso; 12) compartir experiencias en grupo; 13) retroalimentación y reconocimiento de éxitos; 14) solución de problemas y conflicto organizacional; 15) estructura; 16) organización del trabajo y los procesos (Fullan y Stiegelbauer, 1997; Rodríguez, 2005; Dawson, 2003).

### **Estructura Conceptual**

Con base en los supuestos anteriores, se determinó la estructura conceptual para el estudio de caso. Lo primero que se realizó fue un análisis del proceso de evaluación

implementado por la institución en 2003 y 2005, siguiendo la metodología de Valenzuela (2004) que, para tales efectos recomienda atender a los siguientes criterios evaluatorios: 1) criterios de factibilidad; 2) criterios de precisión; 3) criterios de utilidad y 4) criterios de ética.

Entonces, una vez que se ha determinado el grado en que la institución cuenta con un instrumento efectivo y útil para ayudar a gestionar el cambio organizacional, se planteó investigar: ¿Qué le impide a la institución educativa aprovechar al máximo los beneficios de la herramienta que ha creado? ¿Qué hace falta para que la evaluación institucional alcance todo su potencial como parte del plan estratégico-financiero de la organización y para fines de monitoreo?, ¿Qué se requiere para lograr mejores resultados en el uso de la información que genera la evaluación institucional?, ¿Qué se necesita para administrar este cambio de forma efectiva y lograr que se institucionalice el uso de esta herramienta en la organización? Esto se planteó porque hasta la fecha de inicio del estudio sólo se había empleado con fines de diagnóstico en el 2003 y de evaluación en el 2005; siendo que desde la concepción y diseño de la evaluación y los instrumentos de recolección de datos, la administración de la institución pretendía que la información sirviera para la toma de decisiones, para elaborar el plan estratégico-financiero, los planes operativos y para dar seguimiento a los mismos. La institución planea emplear esta herramienta nuevamente en el 2007 y aunque la información en 2005 se aprovechó más que en 2003, aún no se alcanzan los objetivos planeados.

Una o más causas pueden ser la explicación del hecho de que no se utilice al máximo la información de un instrumento como la evaluación institucional, misma que puede ayudar a la gestión del cambio dentro de la organización. La principal conjetura para este estudio es que, la razón por la que no se aprovecha con máxima eficiencia el potencial de la evaluación institucional, es la resistencia al cambio, producto de uno o varios factores clave, de los anteriormente enlistados, mismos que interactúan dentro de la organización. (O´Toole, 1996 y Kotter, en Boyett y Boyett, 1999; Duncan, 2000 y González et al, 2003) De la hipótesis principal, se derivan hipótesis secundarias que guardan una relación directa con la bibliografía seleccionada para revisar y sustentar la tesis.

Las hipótesis secundarias que se pretende comprobar, son:

1. Utilizar la información obtenida en la evaluación institucional mejora la gestión del cambio dentro de la organización.

2. El uso de la información obtenida de la evaluación institucional facilita la toma de decisiones y la satisfacción de los públicos internos (personal y alumnos) y externos de la institución educativa (padres de familia, autoridades educativas, donantes y sociedad en general).
3. El poco involucramiento del liderazgo de la institución en el proyecto es una limitante para que la evaluación institucional tenga éxito desde su planeación, dado el grado de influencia del liderazgo, la cultura organizacional y .la manera como se manejan el poder, la autoridad, la toma de decisiones y las comunicaciones dentro de la organización.
4. La falta de conocimiento de la herramienta y sus beneficios determinan que no se le de prioridad a su uso.
5. El miedo al cambio y a lo desconocido también constituye un obstáculo para aprovechar al máximo la herramienta de evaluación institucional.
6. La institución debe contar con una cultura y procesos de planeación e implementación más incluyentes para que la comunidad escolar participe y vea frutos en la evaluación institucional.
7. La necesidad de atender las responsabilidades cotidianas, reduce las posibilidades y el deseo de involucrarse en la evaluación institucional, debido al esfuerzo adicional que esto implica.

Para la dirección del estudio de caso, se usaron preguntas temáticas que llegaron a sus versiones definitivas luego de evolucionar durante el proceso de investigación de campo. Para guiar la observación, la recolección de datos y los procesos de entrevista, se plantearon preguntas específicas para evaluar cada aspecto de la organización incluido en el estudio (Stake, 1999).

### **Identificación de Temas Clave**

1. De los temas y elementos clave dentro de la organización. ¿Cuáles tienen más peso dentro del IBMM?
2. ¿Cómo se describen las diferentes variables dentro del instituto?
3. ¿Cómo se relacionan las diferentes variables dentro del instituto?

Con la dirección de estas preguntas, se revisaron algunos documentos de la institución, se realizaron observaciones y algunas entrevistas con el personal directivo y de apoyo.

Además se aplicaron cuestionarios a padres de familia, alumnos y personal docente. Con esta información se registran sus comentarios sobre varios aspectos del estudio y se definen los roles que juegan en la institución, para efectos de la evaluación institucional. En los aspectos que resultaban relevantes para el caso, no solo se investigó sobre la evaluación en particular, sino que además se expuso la variable dentro del contexto organizacional para poder comprender mejor la práctica común de la institución.

### **Necesidad**

Se expone el grado en que la institución reconoce que la evaluación institucional es una actividad que se debe de llevar a cabo y por lo tanto se le asignan recursos y tiempo.

### **Claridad**

Esta variable es para medir si desde su planeación la institución tenía clara la razón por la cual valía la pena el llevar a cabo una evaluación institucional, si se tenía claridad en los objetivos de la misma, y lo que podía esperarse en cuanto a sus limitaciones y alcance como proyecto.

### **Complejidad**

Se determina el grado de dificultad que la realización de los instrumentos de evaluación representó para la organización, para tener una cifra cuantitativa a este respecto que no sea meramente subjetiva, la complejidad se determina en cantidad de instrumentos aplicados en la evaluación, tamaño de los mismos, tipo y cantidad de preguntas, tamaños y características de las muestras, y cantidad de recursos involucrados para realizar las evaluaciones. No se insiste en la magnitud de los objetivos a alcanzar, pues este aspecto ya se había tratado con anterioridad en otro apartado.

### **Calidad**

La calidad de la evaluación se puede determinar con la evaluación de la evaluación realizada antes, por ello, en este apartado se enfoca en la calidad del instituto midiendo aspectos como manuales de procedimientos, estandarización de procesos, normas y reglas de calidad, certificaciones y resultados de los servicios provistos por el instituto tanto en educación como en formación de valores y cumplimiento de la misión.

## **Factibilidad**

Se determina que tan viable es la realización de la evaluación, tanto a nivel de contar con los recursos necesarios, como disponer de las condiciones requeridas para llevar a cabo la evaluación institucional desde su planeación hasta su término en la presentación de resultados y seguimiento.

## **Roles Dentro de la Comunidad Escolar**

Se estudia el papel que juegan dentro de la organización los directivos, el personal docente, los alumnos y padres de familia. Su participación dentro de la institución enfatizando si se les incluye o no de manera participativa en la planeación e implementación del cambio y en caso afirmativo a que grado lo hacen, las percepciones que cada uno tiene de sus roles y los de los demás, así como las principales modificaciones que dichos roles están sufriendo.

## **Organización del Trabajo y Procesos**

Se mide el grado en que la institución promueve o no procesos participativos, en que medida y a que grupos de la comunidad escolar se incluye y cuales no; si se trabaja o no en que las visiones de los diferentes procesos y proyectos sean compartidas; la experiencia que se tiene en el trabajo colaborativo y una planeación evolutiva e incluyente.

Para ayudar con el análisis y comprensión del resto de las variables se utilizó la guía propuesta por Rodríguez (2005), que es muy amplia, pues trata de cubrir una gran cantidad de aspectos comúnmente presentes en cualquier tipo de institución. En este caso, se consideraron únicamente las variables que eran aplicables; para cada categoría como en el caso de las variables anteriores, se realizaron preguntas específicas que pudieran guiar las observaciones y ser respondidas por los actores organizacionales entrevistados y encuestados, por cuestiones de tiempo, solo se enfocó en las preguntas mínimas necesarias para poder describir la variable en términos que pudieran aportar información al caso de estudio. En la presentación de los resultados para cada uno de estos aspectos, se describe cómo se manifiestan en la institución en lo cotidiano y después en lo particular para el caso. La lista utilizada para este caso comprende los siguientes elementos:

## **Organización-ambiente**

Historia y aportaciones a la sociedad, reputación y obras sociales que emprende la organización.

## **Estructura**

1. Descripción de miembros de la organización en términos de edad, sexo, educación, antecedentes laborales, nivel y calidad de capacitación.
2. Organización del trabajo.
3. Identificación de departamentos y grupos formales de trabajo, tamaño y número de departamentos.
4. Descripción de sub-unidades; si se trata de una organización funcional, divisional, matricial, híbrida; niveles y pesos relativos de la línea y del staff.

## **Comunicaciones**

1. Comunicaciones descendentes, órdenes, contactos entre superiores y subordinados, uso y calidad de boletines, uso y calidad de diarios y revistas, uso de reuniones globales, uso de reuniones por departamentos, uso de un sistema de información común para todas las personas, en todos los niveles, diferencias entre informaciones referidas por distintos departamentos; manejo de la información como poder.
2. Comunicaciones ascendentes, procedimientos de conducto regular, procedimientos de quejas, procedimientos de sugerencias, filtraje en la información.
3. Comunicaciones horizontales, entre pares, comunicaciones propias del flujo de trabajo, comunicaciones propias de los períodos de descanso.
4. Sistema de comunicación formal versus sistema informal de comunicaciones. Frecuencia y calidad de las comunicaciones.

## **Poder, Autoridad y Liderazgo**

1. Definición de la línea de mando formal, en términos de autoridad, capacidad y dificultades de delegación.
2. Estilos de mando, estilo de autoridad típico de la organización; estilos de mando personales de ejecutivos concretos.
3. Aparición del liderazgo.
4. Criterios de surgimiento de liderazgo: antigüedad, experiencia, carisma.

## **Conflicto**

1. Historia de los conflictos laborales; conflictos entre personal y dirección.

2. Conflictos entre línea y staff; relaciones entre línea y staff; diferencias de poder; diferencias de experiencia; diferencias de capacitación técnica; diferencias de estilo entre línea y staff.
3. Conflictos entre profesionales y no profesionales; diferencias de experiencia, diferencias de antigüedad; diferencias en posibilidades de carrera funcionaria; diferencias en remuneraciones; creación de grupos representativos de uno y otro sector.
4. Conflictos entre obreros y empleados; diferencias en el tipo de trabajo; falta de comprensión de los tipos de trabajo; desigualdades de remuneraciones;
5. Conflictos entre antiguos y nuevos; diferencias educacionales; diferencias de experiencia; diferencias en oportunidades de ascensos; desigualdades de remuneraciones; antigüedad versus mérito.
6. Conflictos entre departamentos; competencia y conflictos; falta de comprensión de la actividad del otro departamento.
7. Conflictos por desigualdades percibidas; conflictos por desigualdades de estatus; conflictos por desigualdades de remuneraciones.
8. Conflictos interpersonales; conflictos entre compañeros de un mismo grupo de trabajo; conflictos derivados de situaciones de estrés y emocionales.
9. Conflictos intrapersonales; conflictos intra-roles, conflictos inter-roles, conflictos derivados de incongruencias de status (una persona con dos estatus diferentes, en distintas situaciones sociales de la organización o fuera de ella); tensiones por el estatus, derivadas de derechos y limitaciones de las posiciones de estatus.

#### **Descripción, Evaluación de Cargos y Desempeño**

1. Descripción de cargos; extensión, especificidad; minuciosidad; número de cargos descritos.
2. Sistemas de evaluación del desempeño; existentes o inexistentes; deseados o no; aceptados o no.
3. Relaciones entre estructura de cargos y remuneraciones.
4. Sistema de recompensas y sanciones; salarios y estructura de sueldos; desigualdades percibidas como justas y adecuadas o como injustas e inadecuadas.
5. Antigüedad y mérito como mecanismo de ascenso.

6. Definición de trabajo rutinario; reconocimiento del trabajo excepcional. Priorización de la rutina, de la excepción o se da cabida a ambas.

### **Motivación**

1. Política de administración de recursos humanos; prevalece teoría X o Y de McGregor; política oficial de relaciones humanas; política práctica de relaciones humanas.
2. Preocupación a nivel empresa por el tema de la motivación laboral. ¿Qué se ha hecho?
3. Motivación laboral existente; grado en que los miembros visualizan los fines de la organización; grado en que se sienten motivados por estos fines.
4. Agrado o desagrado con las condiciones físicas de trabajo.
5. Agrado o desagrado con las condiciones económicas del trabajo.
6. Agrado o desagrado con las condiciones sociales y psicosociales del trabajo.
7. Satisfacción-insatisfacción con el grado de interés demostrado por la organización respecto a sus miembros.
8. Motivación por el trabajo en sí o por los factores relacionados con él, pero extrínsecos al trabajo.

### **Clima laboral**

1. Ambiente de trabajo; sensación de que es grato o genera tensiones e incomodidades para los participantes.
2. Relaciones informales de camaradería o conflictivas.
3. Reconocimiento social por el trabajo realizado, sensación de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento e indiferencia.

### **Toma de Decisiones**

1. Premisas de decisión; ¿de dónde se obtienen?, ¿quién las genera?, ¿cuáles son las decisiones fundamentales?
2. Participación, ¿quienes tiene acceso a la toma de decisiones?, ¿cuál es el grado de su participación?, ¿hasta que nivel alcanza el sistema de participación?
3. Canales de decisión, ¿cuáles son las cadenas de decisión que se generan?
4. Grado de especificidad de las decisiones, ¿Cómo se van especificando las decisiones globales?



5. ¿Hasta qué nivel se adoptan decisiones?, ¿cuántos son los pasos intermedios que debe seguir una decisión antes de ser ejecutada y transformada en acción efectiva?
6. Reconocimiento de la racionalidad del decidir, existencia de superposiciones, duplicación de decisiones, órdenes y contraórdenes.

### **Especificar las Relaciones entre Variables**

Una vez descritas las variables mediante el diagnóstico previo, se analizan y se resumen en un modelo más simple, el cual aún no está completo y se puede ir simplificando, apoyado en el establecimiento de relaciones entre las mismas. Para manejar la información recabada, se trabajó de manera deductiva desde la descripción de la variable y sus relaciones en la institución hasta llegar a explicar el papel que jugó dentro de la evaluación institucional, sus similitudes o diferencias con la literatura analizada y su clasificación como factor favorable, como obstáculo o como recurso potencial para gestionar el cambio.

#### **Análisis de Variables Destacadas**

Todas las variables interactúan y tienen cierto grado de influencia, por lo que no se le puede prestar atención sólo a unas cuantas. Sin embargo, por los supuestos desprendidos del contenido de la literatura estudiada y las características de la organización analizadas mediante los modelos arriba descritos, se decidió estudiar más a fondo dos de los elementos, que por sus características dentro del caso, pudieran explicar mejor el uso de la evaluación institucional para gestionar el cambio en la organización: 1) Los roles que juegan los diferentes grupos dentro del instituto, enfatizando el papel del director general y los líderes de la organización; y 2) la cultura organizacional.

Para abundar en el análisis de las labores directivas, se realizó un estudio comparativo entre las jornadas y actividades de los principales directivos en la institución, contra parámetros citados por Fullan y Stiegelbauer (1997) y Duncan (2000). Estos estudios, no fueron incluidos en el capítulo de literatura pues, el tema central de la tesis no es sobre liderazgo organizacional. Sin embargo, se reproducen a continuación pues se utilizaron como punto de referencia con las jornadas de trabajo en el instituto, para ayudar a validar o rechazar algunas de las conclusiones que diversos autores han realizado (Nadler, 1997; O'toole, 1996).

Los estudios mencionados afirman que los días laborales de los directores son discontinuos y caracterizados simultáneamente por brevedad, variedad y fragmentación. Los

directores de escuelas secundarias desempeñan en promedio 149 tareas al día, de las cuales más del 59% sufren interrupciones constantes; 84% de las actividades duran en promedio de uno a cuatro minutos. Los directores demostraban una tendencia a atender la situación más inmediata y demandante e invertían poco tiempo en planeación reflexionada; 17% de su tiempo se destinaba a actividades relacionadas con la instrucción. Se observa que el tiempo de la mayoría de los directores se dedica a asuntos administrativos domésticos y a mantener el orden. Además, los gerentes en ámbitos académicos y comerciales, casi siempre desempeñan algunas funciones no directivas en el curso de su trabajo; ciertas actividades son catalogadas como insignificantes y absurdas, que si se delegaran, otros miembros en la organización podrían llevarlas a cabo con facilidad (Fullan y Stiegelbauer, 1997; Duncan, 2000; Nadler, 1997; O'toole, 1996).

En un estudio de 5 directores generales, se encontró que rara vez dedicaban más de 9 minutos a una tarea y solo 10% de sus actividades requería de más de una hora para completarse. Para poder comparar los resultados obtenidos en los estudios referidos por Fullan y Stiegelbauer (1997) y por Duncan (2000), con las jornadas de los directores del instituto, se utilizó una metodología de Mintzberg expuesta en Rodríguez (2005) para diagnóstico del tiempo. En este caso, un observador permaneció durante tres jornadas de trabajo junto a cada uno de los principales ejecutivos de la institución, para registrar la cantidad de tiempo que asigna a sus diferentes actividades cotidianas, con lo que se pudo hacer un análisis de uso del tiempo que se pudiera traducirse a cifras y porcentajes comparables con los datos antes referidos como parámetro. Dichas cifras y porcentajes se obtuvieron para cada uno de los directivos y en promedio como institución. Mediante estadística, tanto descriptiva como inferencial, se pudo determinar el grado de coincidencia o desviación de los datos hallados, respecto de los parámetros reportados por los autores. Para la triangulación de los resultados se aplicó otro método de diagnóstico, en el cual se le pidió a los directivos que enlistaran sus diferentes funciones, les asignaran prioridades y porcentajes de tiempo promedio dedicado a cada una (Rodríguez, 2005).

Por otro lado, para estudiar más a fondo la cultura organizacional, se siguieron los primeros pasos de una metodología propuesta por Rodríguez (2005). La razón para no realizar el proceso completo, es que se éste no es un estudio sobre la cultura organizacional (Stake,

1998), sino que la intención es definir una variable destacada en la que residen, entre otras cosas, los símbolos y los paradigmas de la gente, que son importantes para obtener buenos resultados en la gestión del cambio; además se profundizó en la descripción del tipo de cultura que se manifiesta en el instituto pues, como se expuso en la literatura, algunos tipos de cultura organizacional facilitan más la implementación y gestión del cambio que otras (Gairín, 2000). Al igual que en el caso de la variable de liderazgo, los modelos y parámetros que se utilizaron específicamente para este apartado, se omitieron del capítulo de literatura por no ser el tema central de la tesis y, se incluyen en este apartado, pues se utilizaron como parte del método de estudio empleado. Los pasos adoptados de la metodología de Rodríguez (2005) para analizar la cultura en este caso fueron:

1. Observación de la organización.
2. Análisis de documentos.
3. Entrevistas a personas clave como directivos, docentes, padres de familia, alumnos de bachillerato, graduados y personal con mayor antigüedad en la institución.
4. Entrevistas grupales a personal docente y de oficinas.
5. Determinación de hipótesis.
6. Elaboración de hipótesis y resultados preliminares.
7. Aplicación de cuestionarios de verificación con personal, alumnos y padres de familia.
8. Conclusiones finales respecto a la cultura organizacional del instituto.

Por su parte, el análisis de la cultura organizacional enfatizó los siguientes aspectos:

1. Mitos del trabajo, definición de trabajo, definición de buen y mal trabajador.
2. Creencias sobre relaciones laborales, cuáles deberían ser y cuáles son las relaciones laborales.
3. Valores compartidos, sistema normativo, consenso respecto a normas, características de la organización ideal.
4. Símbolos y paradigmas organizacionales.

Ya definida la cultura organizacional, se sometió a dos pruebas: la primera consistió en clasificar a la cultura del instituto, mediante una rúbrica evaluada por directivos y el 15% del personal con mayor antigüedad de la organización, de entre cuatro posibilidades: 1) cultura individualista; 2) cultura fragmentada; 3) cultura de la coordinación ó 4) cultura

colaborativa. Para hacerlo se le pidió al personal que evaluara 11 aspectos de la organización:

1. Valores compartidos
2. Currículo
3. Asignación de tareas
4. Intervención en la dinámica de trabajo
5. Interacción entre profesionales
6. Gestión de los directivos
7. Coordinación pedagógica
8. Innovaciones
9. Conflicto
10. Formación del profesorado
11. Clima Organizacional

Para cada una de las once áreas a evaluarse, se le dieron al encuestado cuatro opciones diferentes, consistentes en frases descriptivas que coincidían con uno de los cuatro tipos de cultura arriba mencionados. Al leer las frases, la persona decidía cual de las cuatro describía mejor a la cultura del instituto. Los resultados se pusieron en porcentajes dentro de un cuadro.

Cabe mencionar que tanto las once categorías como los cuatro tipos de cultura, forman parte de un cuadro comparativo y descriptivo que Gairín (2000) expone basado en el trabajo de Armengol (1999, citada en Gairín, 2000). Para este estudio, se solicitó el permiso escrito del autor del trabajo para usar su material, incluirlo en la tesis y construir una rúbrica con él, pues aunque no fue diseñado con tales propósitos, se encontró que resultaba más objetivo y fácil tanto para el investigador como para el encuestado, contar con las cuatro frases descriptivas que debía comparar, ya que el referirse a los títulos de las cuatro culturas organizacionales, fácilmente podían identificar esas culturas con su experiencia y conocimiento individual. Además de esta forma también se facilitaba el trabajo de descripción y clasificación de la cultura del instituto. Cabe mencionar que una precisión que incluye Gairín (2000) en su trabajo es el reconocimiento de que existen más de esos 4 tipos de cultura organizacional; sin

embargo, para este estudio de caso, los 4 tipos de cultura incluidos eran suficientes y representaban una cantidad de información adecuada para el análisis de esta variable.

La segunda prueba consistió en comparar los procedimientos del instituto en cuanto a cultura organizacional, con el plan de diez pasos que Sentell (1998) propone para lograr una cultura capaz de obtener el cambio y la efectividad. Éstos son:

Paso uno: Tener la visión de la organización.

Paso dos: Desarrollar estrategias organizacionales consistentes con la visión.

Paso tres: Determinar comportamientos organizacionales consistentes con la visión y estrategias organizacionales.

Paso cuatro: Visualiza y diseña la “cultura ideal” para generar y sostener los comportamientos organizacionales propios y necesarios.

Paso cinco: Identificar y evaluar la cultura y comportamiento organizacionales actuales. Este apartado consiste en un diagnóstico que se desarrolla hasta tener definido todo el plan de éxito.

Paso seis: Comparar la cultura actual con la cultura ideal y detectar las diferencias entre ambas (Valenzuela, 2004; Senge, 1998)

Paso siete: Determinar las acciones necesarias para eliminar dichas diferencias (Valenzuela, 2004).

Paso ocho: Desarrollar un plan dinámico para transformar la cultura y cerrar las brechas, incluyendo un plan de comunicación de soporte y de contingencias.

Paso nueve: Ejecutar el plan, pasar a la acción, no solo limitarse al análisis y la planeación (Rodríguez, 2005).

Paso diez: Mide, monitorea y adapta si es necesario cada uno de los 9 pasos anteriores (Imbach, 1999).

Al comparar lo que ha hecho el instituto en materia de cultura con los 10 pasos, se encontró que esa guía se podía usar de manera efectiva para evaluar la implementación de procesos de cambio en general, pues partiendo de la visión y del diagnóstico de la situación actual, se compara con el estado ideal y se establecen las diferencias y se plantean planes para cerrar las brechas entre un estado y otro, además de dar seguimiento y correcciones a

todo el proceso. Por eso, como último paso de estudio se evaluó el proceso general que el instituto usa para realizar cambios, con lo que recomiendan estos diez pasos.

### **Recolección de Información**

Para recolectar la información necesaria se utilizaron diferentes instrumentos; el que sirvió de base a la investigación, fue la observación para interferir lo menos posible con la operación normal de la institución (Stake, 1998).

Se entrevistó a los principales directivos de la institución: El director general, la directora académica, la directora de preescolar, el coordinador general y el director de secundaria y bachillerato. Por otro lado se entrevistó a 10 de las secretarias y auxiliares, quienes se encargaron de recolectar los datos en los estudios y a dos de los profesores fundadores que aún trabajan en la institución

Se realizó la aplicación de cuestionarios a todos los alumnos de la secundaria y bachillerato, a 60 de nivel primaria, a 20 miembros del personal docente de todos los niveles incluyendo profesores de tiempo completo y maestros de cátedra que trabajan por honorarios, a 10 empleados de las oficinas y a 100 padres de familia.

También se llevó a cabo un grupo de discusión con el personal encargado de recoger los datos en el estudio de diagnóstico institucional realizado en 2003.

Se realizó la revisión de los siguientes documentos de la institución: el manual de inducción a empleados, el manual de procuración de fondos, los planes estratégicos, el plan de desarrollo curricular de primaria, folletos publicitarios, un estudio de capital intelectual, el plan de desarrollo docente, organigramas, nóminas, un estudio de evaluación docente, los actuales planes de evaluación, sus declaraciones de visión, misión, valores y filosofía de educación cristiana, estadísticas de matrícula, graduados, sueldos, expedientes del personal, boletines para alumnos y padres de familia, circulares y memorandos internos, tableros de avisos, recados a padres de familia, convocatorias, calendarios, su página web y las agendas escolares de los alumnos. Lo anterior se hizo con el propósito de realizar una triangulación de la información recopilada desde diferentes perspectivas, lo cual permite llegar a un mejor análisis, que deriva en conclusiones de mayor precisión y aceptación para los diferentes grupos que componen la comunidad escolar, pues se tiene la posibilidad de contrastar los diferentes

datos obtenidos. Esto permite que el estudio sea enriquecido con las diferentes perspectivas y que se logre que las hipótesis sean probadas.

El análisis de la información se realizó por medios cualitativos como los arriba enlistados y también mediante métodos cuantitativos como los porcentajes, las medidas de tendencia central, medidas de dispersión, razones, proporciones y mediciones de relaciones entre variables.

## **Capítulo 5:**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS EN LAS VARIABLES EVALUADAS**

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación en la forma más completa y válida posible, se hace la presentación de los resultados más importantes del trabajo de campo realizado para este estudio de caso, que se encuentran clasificados por variable. La intención es dar una perspectiva del caso a través de cada aspecto, para poder facilitar el análisis y las conclusiones.

En atención a estos criterios se ha decidido separar la presentación de resultados en dos capítulos. En el primero de ellos, se presentan diferentes elementos de la organización que influyen en el desempeño de la evaluación y de la gestión del cambio. En el segundo capítulo se aportan resultados de la evaluación practicada a las evaluaciones institucionales del 2003 y 2005, ordenados por variables y actores organizacionales.

#### **Claridad de los Objetivos que se Persiguen**

“Dentro del instituto cada cambio que se implementa busca mejorar la educación que se imparte en todos los grados, que el conjunto de programas que se aplican aporte algo para el espíritu, el alma y el cuerpo”, declara el director general, para enfatizar la formación integral que la institución ofrece. Para lograrlo, los directores promueven la importancia y beneficios de la educación cristiana en reuniones con el personal, los alumnos y los padres de familia. Además, el manual de inducción a empleados, los documentos que sustentan el currículo, la filosofía de la educación cristiana y los pilares que fundamentan la misión institucional, también insisten en la importancia de mantener la visión de la educación cristiana que se brinda en el instituto.

Un aspecto fundamental, según mencionan los directores, es mantener el rumbo y que el instituto no pierda la visión de la educación cristiana, pues si la abandona, se convertiría en una institución como cualquier otra. En este sentido, 19 de 20 miembros del personal entrevistado (30% del personal total), mencionaron entre las principales fortalezas el hecho de que se tratara de una institución cristiana y que el personal fuera cristiano. En las evaluaciones 2003 y 2005, la principal razón por la que los papás preferían al instituto, fue por ser una institución cristiana; en segundo lugar, la formación en valores y en tercer lugar, el nivel



académico. En el instituto todo cambio que se va a implementar debe buscar mantener un alto nivel académico y el desarrollo integral de los alumnos.

## **Calidad**

Durante sus primeros 13 años, el instituto no utilizó ningún medio publicitario, sino que todo el crecimiento en la matrícula se dio a través de padres de familia satisfechos con los resultados obtenidos en sus hijos. Debido a lo anterior y al mercado competido en la ciudad, el tema de la calidad es importante dentro del instituto, por lo que se busca constantemente la forma de mejorar los programas, la preparación del personal, el grado de aprendizaje de los alumnos, los recursos materiales, las instalaciones, los tiempos de atención en caja, la precisión de las calificaciones y los estados de cuenta.

Sin embargo, con excepción de las áreas administrativas, en las que se ha comenzado a trabajar con un manual de contabilidad y uno de inducción para empleados, los controles de calidad en el instituto se llevan a cabo de manera empírica. No existen manuales de políticas y procedimientos, ni seguimiento de normas o procesos estandarizados. No hay diagramas de flujo ni determinación de perfiles de puesto. Las funciones están especificadas en los contratos y son conocidas por el personal debido a la práctica cotidiana. Al momento de la contratación se busca que el personal sea cristiano, por encima de los conocimientos y adecuación del perfil para el puesto, porque eso es fundamental para el corazón ideológico institucional.

Por otro lado, desde el año pasado se está trabajando en la certificación del inglés, tanto para personal docente como para los alumnos de 2° de primaria en adelante. El año pasado se certificó a los docentes titulares de preescolar.

En el mismo sentido, se tienen planes que incluyen buscar, en el corto plazo, una certificación de calidad para toda la institución y para que los alumnos sean evaluados por el CENEVAL.

Es pertinente hacer notar, que el 22% de los 100 padres de familia que respondieron el cuestionario, hicieron solicitudes referentes a cuestiones de calidad. Por su parte, los padres que no concluyeron con sus trámites de inscripción, (referidos como inscripciones inconclusas en la Tabla 15), en el 57% de los casos evalúan a la escuela como excelente; sus motivos para no ingresar fueron en el 47%, por problemas económicos y 21% por falta de cupo. El 87% de

los entrevistados aún estaban interesados en que sus hijos ingresen si se dieran las condiciones necesarias.

Las personas que dieron alumnos de baja, expusieron como motivos: en un 49% problemas económicos, en un 9% por cambió de ciudad, en 7% por considerar bajo el nivel académico y que se obraba con imparcialidad a favor de los hijos del personal y el 2% por problemas con los maestros o por las instalaciones. El 60% de los entrevistados dijo que regresaría al instituto si se dieran las condiciones necesarias.

Para tener otra referencia de la calidad educativa del instituto, se pidió a algunos ex alumnos de bachillerato que evaluaran la educación recibida, de manera comparativa con la de sus actuales compañeros en la universidad. Se les pidió que se autoevaluaran como superior, mejor, igual, peor ó pésimo; con valores de 5, 4, 3, 2 y 1, respectivamente, para diferentes aspectos formativos (Tabla 1).

Tabla 1

*Auto Evaluación Educativa de Exalumnos de Bachillerato Comparados con sus Compañeros Egresados de Otras Instituciones*

Factor	Media	Moda	% de respuestas en superior (a)	% de respuestas en mejor (b)	% acumulado (a+b)
Redacción en español	3.42	3.00	10.50	26.30	36.80
Expresión oral	4.00	5.00	36.80	26.30	63.10
Expresión escrita	3.47	4.00	10.50	42.10	52.60
Exponer ante un público	3.89	5.00	42.10	15.80	57.90
Realizar una presentación	4.42	5.00	63.20	21.10	84.30
Habilidades de comunicación	4.37	5.00	52.60	31.60	84.20
Habilidades matemáticas	3.25	3.00	6.30	31.30	37.60
Expresión oral en inglés	3.89	4.00	22.20	44.40	66.60
Expresión escrita en inglés	3.56	4.00	11.10	44.40	55.50
Redacción en inglés	3.50	4.00	11.10	44.40	55.50
Lectura en inglés	3.83	4.00	11.10	66.70	77.80
Comprensión en inglés	4.06	4.00	27.80	50.00	77.80
Conocimientos de computación	4.16	4.00	36.80	42.10	78.90
Conocimientos de programación	3.95	5.00	38.90	27.80	66.70
Conocimientos de office ®	3.95	3.00	36.80	21.10	57.90
Gusto por el arte	3.84	3.00	31.60	26.30	57.90
Gusto por el deporte	3.26	3.00	21.10	5.30	26.40
Nivel académico en general	3.89	4.00	21.10	47.40	68.50
Amor hacia Dios	4.73	5.00	84.20	5.30	89.50
Amor hacia los demás	4.37	5.00	52.60	31.60	84.20
Nivel de responsabilidad	4.10	5.00	42.10	26.30	68.40
Integridad	4.47	5.00	63.20	21.10	84.30
Deseo de servir a otros	4.58	5.00	63.20	31.60	94.80
Vivir con visión	4.68	5.00	73.70	21.10	94.80
Tener una vida con propósito	4.79	5.00	84.20	10.50	94.70

## **Estructura**

Las Tablas 2 a 6 describen la estructura del personal que labora en el instituto y de cómo se encuentra organizado. Se observa una organización híbrida, por departamentos y por funciones.

Los maestros de materias especiales como inglés, son atendidos por el coordinador general, por el coordinador de inglés y por los directores de nivel escolar. Al personal de primaria lo supervisan el director general, el coordinador general y el director académico. Para las cuestiones académicas el personal y los padres de familia, se pueden dirigir al coordinador general en preescolar y primaria o al director de secundaria y bachillerato. Para las cuestiones de recursos humanos, el personal debe dirigirse al director administrativo. La coordinación de personal para eventos de toda la institución la realiza el coordinador general.

En la Tabla 4 se considera si el personal es cristiano o no pues, como se expuso anteriormente, esta condición es estratégica para el instituto. El registro de aquellos que son miembros de la iglesia de la cual depende el colegio, se hizo para efectos del análisis, porque los directores refirieron que se prefiere que el personal de oficinas se componga por miembros de la iglesia, debido a lo confidencial de la información que se maneja y a que, en general en los departamentos se obtenía más fidelidad del personal con estas características.

Tabla 2

*Datos Demográficos*

Departamento	Género		Edad				Estado Civil		
	M	F	20-29	30-39	40-49	50-59	Soltero	Casado	Separado
Dirección	4	2		2	3	1		6	
Planta física	2	1		3				2	1
Oficinas	2	9	3	3	1	4	4	5	2
Docente Bachillerato	1	2		1	2			3	
Docente Secundaria	2	4	1		3	2		6	
Docente Primaria	0	6		4	2		1	5	
Docente Preescolar	0	3		3				3	
Docente Inglés y computación	0	11	5	1	5		3	8	
Honorarios Bachillerato	2	1	2			1	2	1	
Honorarios Deportes	2	2	3	1			3	1	
Honorarios Música	6	1	3	2		2	3	4	

Tabla 3

*Estudios y Capacitación*

Departamento	Escolaridad				Pedagogía		Capacitación	
	secundaria	bachillerato	licenciatura	postgrado	si	no	* al puesto	actual
Dirección			5	1	6		6	6
Planta física		2	1			3	3	2
Oficinas	1	5	5			11	9	5
Docente Bachillerato			3			3	3	1
Docente Secundaria			6		2	4	5	0
Docente Primaria	1		5		5	1	6	0
Docente Preescolar	1	2			3		3	3
Docente Inglés y computación		5	6		3	8	11	7
Honorarios Bachillerato		1	2		1	2	3	2
Honorarios Deportes		1	3		3	1	4	4
Honorarios Música		5	1	1	1	6	7	5

\* La capacitación para el puesto no da la totalidad del personal, porque en entrevista refirieron que comenzaron a trabajar y después se capacitaron.

## Toma de Decisiones

La toma de decisiones puede empezar a generarse en el grupo los profesores durante sus reuniones bimestrales, sin embargo, las decisiones finales siempre son tomadas por los directivos. En este sentido, una de las maestras entrevistadas dijo que los profesores podían expresar sus opiniones y recomendaciones sobre diferentes temas pero que, ya en la práctica, quien determinaba lo que se iba a hacer, eran los directivos. Por ejemplo, las 6 maestras de primaria y dos de las de inglés, mencionaron que para poder impartir de forma efectiva un modelo educativo constructivista como el que la escuela esta promoviendo, no es apropiado el mobiliario de los salones, pues no permite la reconfiguración de espacios, ni el trabajo en equipo entre los alumnos; luego, dijeron, que la decisión de cambiarlo, la tomarían en dirección. Para aspectos como cambiar el color de los gises o mejorar los pizarrones para que los alumnos puedan ver mejor las clases, las maestras tuvieron que realizar la solicitud en varias ocasiones para lograrlo.

Cuando una solicitud no puede esperarse hasta la junta docente, el personal se dirige con su coordinador o director de nivel educativo. Todos los directivos y coordinadores canalizan las inquietudes a la dirección general antes de tomar una decisión, a menos que se trate de decisiones rutinarias sobre temas ya conocidos.

Las necesidades de los padres de familia, por lo general son resueltas por el coordinador general en colaboración con maestros y directivos del nivel. Las cuestiones laborales, de compras y préstamos menores, se canalizan a la dirección administrativa.

Para las decisiones que van más allá de la operación cotidiana de la institución, como compra de activos o cambio de proveedores, el director general gestiona la autorización con el presidente del consejo directivo, quien emite la opinión definitiva sobre el asunto.

A pesar de la centralización, los miembros de la organización entrevistados, reconocen que los directivos respetan a cada persona en su área de trabajo y funciones, ya que frecuentemente el director general llama a junta a todos los involucrados en el asunto y juntos llegan a la solución. Cuando en una decisión hay diferencia de opiniones o criterios, los directivos en general suelen escuchar y considerar la opinión que difiere. Cuando la solución de dirección es distinta a lo que sugería otro miembro del personal, los directivos y el personal de oficinas concuerdan en que la otra persona acata la decisión con buena actitud.

No se tiene registro de ningún caso en el que algún trabajador haya procedido de manera diferente a la que le fue indicada, aunque al momento de discutir el asunto no hubiese estado de acuerdo con la solución al mismo. El centralismo en las decisiones no es visualizado por ninguno de los directivos como algo negativo, sino que consideran que se tiene cuidado de la institución y refieren que gracias a ello, tienen cobertura y respaldo en sus decisiones. El resto del personal reconoce ese respaldo y declara que responde a las indicaciones e instrucciones de los diferentes encargados, pues son la autoridad y los responsables ante Dios sobre las decisiones.

Las Tablas 7 y 8 muestran los principales rasgos en la toma de decisiones conforme a la opinión del personal de oficinas entrevistado. La claridad que cada persona tiene respecto a los encargados de las decisiones, hace que prácticamente no haya toma de decisiones duplicadas y cuando se ha dado el caso, se informa a quienes dan las órdenes contradictorias sobre la otra orden y quien la emitió. La regla implícita en estos casos ha sido dejar que los dos encargados se pongan de acuerdo sobre lo que se ha de hacer en definitiva.



Tabla 4

*Personal Cristiano, Desarrollo y Carrera en la Institución*

Departamento	Cristiano		Miembro de Amistad Cristiana		Tipo de Contrato		Promovido de puesto		Antigüedad Promedio (años)
	Si	No	Si	No	Tiempo completo	Por horas	Si	No	
Dirección	6		6		6			6	12
Planta física	3		3		2	1		3	1
Oficinas	11		11		10	1	7	4	5
Docente Bachillerato	3		3			3	3		11
Docente Secundaria	6		5	1		11		11	4.5
Docente Primaria	6		1	5	6		3	3	5
Docente Preescolar	3		3		3		1	2	6
Docente Inglés y computación	11		6	5	3	8	2	9	3
Honorarios Bachillerato	3		3			3		3	3
Honorarios Deportes	3	1	1	3		4	1	3	1.5
Honorarios Música	4	3	1	6		7	2	5	3

Tabla 5

*Remuneración en Base a Tipo de Contrato*

Tipo de contrato	Cantidad contratada de personal	Horas promedio a la semana	Sueldo neto mensual promedio
Dirección. Tiempo completo	6	40	\$15,812.90
Planta física. Tiempo completo	2	48	\$3,800.00
Planta física. Tiempo parcial	1	32	\$2,577.50
Oficinas. Tiempo completo	10	35	\$7,239.75
Oficinas. Tiempo parcial	1	12	\$2,100.00
Docente bachillerato Tiempo parcial	3	23.5	\$5,094.92
Docente secundaria Tiempo parcial	11	23.5	\$4,515.01
Docente primaria Tiempo completo	6	35	\$6,245.59
Docente preescolar Tiempo completo	3	35	\$5,690.62
Docente de especiales. Tiempo completo	3	35	\$6,828.13
Docente de especiales. Tiempo parcial	8	23.5	\$4,595.70
Honorarios docentes	14	16.33	\$3,441.53

Tabla 6

*Personas que Atender o Supervisar*

* Responsable	Personal a su cargo				Alumnos	* *Padres de familia
	Docente	Oficinas	Planta Física	***Outsourcing		
Director de secundaria y bachillerato	22	3	0	0	180	115
Directora de preescolar	7	1	0	0	65	42
Director académico	10	1	0	0	254	321
Coordinador general	30	3	3	4	319	206
Director Administrativo	2	6	0	0	0	321
Coordinador de inglés	8	0	0	0	500	321
Coordinador de música	6	0	0	0	500	321

\* No se incluye al director general, pues es responsable de toda la institución.

\*\* Considera a papá y mamá como uno.

\*\*\* El personal de outsourcing son 1 vigilante y 3 personas para limpieza contratados con otras empresas.

Tabla 7

*Participación en Toma de Decisiones*

Aspecto	Resultado
Sentirse atendido por jefe inmediato	100%
Sentirse escuchado por jefe inmediato	100%
Se te consulta al planearse nuevas actividades	80%
Tu jefe escucha cuando haces sugerencias	87%
Tu jefe recibe con buena actitud tus sugerencias	87%

Tabla 8

*Atención y Trato Recibido*

Aspecto	Excelente	Muy Bien	Bien	Regular
Recibo de mi jefe un trato amable	40%	33%	20%	
Atiende mis necesidades con rapidez	20%	40%	20%	13%
Trato que recibo	47%	27%		13%
Forma en que me habla	47%	33%		13%

## Comunicaciones

La política de la institución es que todas las oficinas permanezcan con las puertas abiertas, en todos los niveles, a menos que el asunto que se esté tratando requiera lo contrario.

El director y el coordinador generales pasan la mayor parte de la jornada en los salones y pasillos, mientras que el resto de los directores y coordinadores pasan más tiempo en la oficina. El personal, los alumnos y sus familias pueden abordar a los directivos y coordinadores para tratar diferentes asuntos. Para que un padre de familia converse con los maestros, se requiere cita y la presencia de algún directivo o coordinador. Para hablar con los directores y coordinadores, los padres de familia también pueden solicitar una cita o presentarse directamente a las instalaciones.

No se tiene ninguna junta formal entre los directivos, por lo que la comunicación entre ellos es uno a uno y de manera informal; tampoco se utilizan boletines u otra forma de comunicación. Cuando se requiere, se hacen comunicados y oficios hacia el personal, pero no de forma periódica. Las comunicaciones rutinarias son firmadas por el director o coordinador del área; lo extraordinario debe ser avalado o incluso firmado por el director general.

El personal canaliza sus inquietudes con su jefe inmediato de forma verbal o deja un recado escrito en la oficina correspondiente. Cada 2 meses se celebra una junta con todo el personal docente donde se dedican 3 horas a capacitación todos juntos y 3 horas de trabajo por departamento. Para avisos al personal, comúnmente se recurre a recados por escrito que se colocan junto al reloj checador de asistencia.

Con los alumnos la comunicación es de tipo verbal y mediante avisos escritos. El colegio envía un boletín mensual para los padres de familia, con el calendario, una reflexión y las principales actividades y eventos del mes. Además los padres de familia asisten a una reunión bimestral para recoger calificaciones y recibir avisos de eventos y cambios importantes.

La agenda escolar es un medio de comunicación usado entre maestros y alumnos en primaria y secundaria. En el nivel de preescolar se usa un cuadernillo de tareas. En bachillerato no existe un mecanismo formal de comunicación entre padres y personal docente.

En el estudio 2005, los padres de familia solicitaron que se colocara un buzón de sugerencias para comunicarse con la institución y con la directiva de la sociedad de padres.

Esta petición ya fue atendida. Por otro lado, en la sala de maestros un pizarrón sirve como tablero de avisos para personal docente de secundaria y bachillerato que son quienes normalmente están ahí. En este mismo sentido, el coordinador general ha solicitado en varias ocasiones que se instale un tablero de avisos, pero no se ha atendido ese requerimiento. La dirección académica y la administrativa han sugerido que se instale un sistema de buzones para dejar mensajes a todo el personal, pero tampoco se ha atendido esa propuesta.

El portal de Internet del instituto se utiliza para brindar información de la escuela, un mensaje mensual del director y para que los alumnos de secundaria y bachillerato tomen clases por Internet. Se está trabajando para que por ese medio se puedan consultar estados de cuenta, calificaciones y avisos, así como para contar con un canal de comunicación adicional entre la institución y las familias.

En los estudios 2003 y 2005, los asuntos más mencionados fueron: 1) felicitaciones y reconocimientos por el nivel académico y la labor formativa en valores; 2) algunas necesidades de mejoras a las instalaciones y 3) que se mejoren los canales de comunicación con los padres de familia y se tome en cuenta su opinión. Los correos electrónicos del personal y de la sociedad de padres de familia, son poco utilizados y la llegada de comunicados provenientes de los padres de familia es mínima.

El personal directivo entrevistado considera la comunicación entre la dirección y el resto de la comunidad escolar es eficiente y oportuna, pero reconoce que se puede mejorar con el tablero de avisos, los casilleros o buzones y con la programación de una reunión semanal o mensual entre los directivos, pues en ocasiones las decisiones de diferentes departamentos que repercuten en los docentes, es conocida primero por los maestros y luego por los directores de nivel escolar.

La comunicación informal se da por áreas, porque los docentes conversan en general con sus pares del mismo departamento y el personal de oficinas con los suyos.

## **Conflicto**

Según refieren padres de familia, alumnos, docentes y el personal de oficinas, el instituto es un lugar muy agradable para trabajar. La presencia de conflictos es mínima y cuando se ha dado, se ha resuelto sin mayor dificultad en la dirección general. En toda la historia de la institución se registran casos esporádicos de personas que se han separado de la

institución por diferencias irreconciliables con la directiva de la misma. Hay un caso en el que se recibió un citatorio de conciliación y arbitraje, que fue atendido y resuelto.

Sin embargo, hay un conflicto importante entre las maestras de primaria y las de preescolar, ya que las primeras sólo ganan 10% más que las segundas y tienen el doble de horas clase y atienden al doble de alumnos; se ha trabajado en buscar tiempo de descanso adicional y más ingresos para las maestras de primaria, pero se trata de un proyecto a mediano y largo plazo. Esto ha motivado un proceso de negociación y modificaciones en algunos procesos.

Otro conflicto que se presenta según reportan dos de los ex alumnos y el 20% de los padres de familia entrevistados, es que no todos los miembros de la institución saben manejar bien los diferentes roles que tienen. Esto se refiere a algunas personas que ocupan algún cargo en los grupos de voluntarios de la iglesia. Al respecto, el personal mencionó que suele haber problemas con las personas que ocupan los cargos de mayor responsabilidad en la iglesia y que en la escuela trabajan como personal de apoyo de oficinas o dando clases; esto ocurre porque se les generan expectativas y estándares de conducta mayores que los del resto del personal y esto era difícil de manejar.

### **Motivación y Clima Laboral**

En la institución, la mayoría del personal es cristiano y cree que el trabajo es una bendición de Dios y que tiene un llamado de Dios a trabajar en su obra dentro de la escuela. Aún cuando existen contratos y cumplimiento de todas las disposiciones laborales, el personal directivo y los padres de familia confían en el desempeño responsable de cada persona dentro de la institución.

En los años en que las circunstancias han sido desfavorables para la institución, el personal a todos los niveles ha seguido con su trabajo, sin reducir los estándares ni la calidad del mismo. La Tabla 10, expone los rasgos principales que en estos rubros expresaron el personal docente, de oficinas y directivo entrevistado. El clima laboral es una de las variables mejor evaluadas por los entrevistados, 5 de los cuales incluso hicieron referencia a sus experiencias laborales pasadas y el clima de trabajo tenso que se vivía en esos lugares. Sin embargo, 2 de los directivos evidenciaron la necesidad de promover más espacios para la convivencia informal.



Tabla 9

*Principales Rasgos de Motivación y Clima Laboral*

Rasgo evaluado	Porcentaje de aprobación
Apoyo adecuado para el trabajo	85%
Apoyo suficiente para el trabajo	83%
Percepción de trabajo colaborativo	44%
Sentirse valorado por la institución	54%
Sentir que su opinión es valorada	56%
Percibir que se da importancia a la capacitación	86%
Percibir que se reconocen los logros alcanzados	43%
Percibir que el sueldo es adecuado al puesto	48%
Percibir que el sueldo es justo	64%
Percibir un clima laboral grato	94%
Percibir que hay oportunidad de ascenso	36%
Tener orgullo de pertenecer a la institución	100%

## **Poder, Autoridad y Liderazgo**

La creencia del 94% del personal, es que toda autoridad proviene de Dios, que la gente que ocupa ese puesto esta en él por Dios, que se le debe obedecer, siempre y cuando se mantenga sujeta a la autoridad superior y que la persona que ocupa el puesto esté ahí para servir. La fuente de estas creencias se encuentra en la Biblia y se cree que dichas disposiciones se generalizan a las autoridades civiles, políticas, familiares y de cualquier otro ámbito.

La cadena de mando en la institución es muy clara, aún para los puestos que tienen que servir a más de un departamento, ya que está bien especificado el jefe formal en el organigrama, mismo que se encarga de resolver las situaciones de conflicto cuando las prioridades de los diferentes departamentos se contrapongan. Este aspecto cultural es ya parte de la organización.

De la misma manera en que se pide al personal que sea un ejemplo de valores y modelos de vida cristianos correctos para los alumnos, a los directivos se les motiva a leer y prepararse para que, además de que ocupen un puesto formal en la jerarquía organizacional, también practiquen principios de liderazgo que inspiren a la gente a seguirlos voluntariamente, más que a sólo someterse y obedecerlos.

Como se opera con base en estos principios, no hay uso de mecanismos de coerción, sino que el poder formal reside en la persona que ocupa un puesto de autoridad. No hay evidencias de ejercicio de poder informal. En este sentido el personal y los padres de familia manifiestan que en las diferentes áreas y departamentos se colabora para alcanzar las metas comunes, excepto, en el área de copias (Tabla 9).

En materia de delegación, a las secretarías se les ha confiado la operación de los programas que registran calificaciones, los registros contables y administrativos. Sin embargo, la definición de parámetros para operar dichos programas y la elaboración de reportes internos y externos, así como los horarios y las estadísticas para inspección, son elaboradas por los directores.

Tabla 10

*Colaboración y Servicio de los Diferentes Departamentos*

Aspecto	Porcentaje
Trato digno en dirección general	95%
Trato digno en coordinación general	100%
Trato digno en dirección administrativa	82%
Trato digno en dirección de preescolar	82%
Trato digno en dirección de secundaria y bachillerato	64%
Trato digno en cajas	95%
Trato digno en área de copias	41%
Trato equitativo en dirección general	100%
Trato equitativo en coordinación general	86%
Trato equitativo en administración	93%
Trato equitativo en coordinación de inglés	93%
Trato equitativo en coordinación de música	86%
Trato equitativo en caja	86%
Trato equitativo en nóminas	100%
Trato equitativo en copias	71%
Buena relación con los compañeros en general	86%

## **Rol de los Docentes**

“Al docente se le concibe como el profesionalista más importante de la institución, por ser el especialista, como lo sería un médico dentro de un hospital”, asegura el director general del instituto. El director administrativo comenta que todos los que laboran en la administración están para servir y facilitar la labor docente. Cuando se preguntó a los padres de familia y exalumnos sobre el personal docente, las respuestas más frecuentes fueron que había buenos maestros, con preparación e integridad, que se preocupaban por atender a los alumnos, por aconsejarlos, que mostraban un interés genuino por ellos y que proveían un ambiente de agradable convivencia. Como aspectos negativos mencionaron que faltaban a clase, que no encargaban mucha tarea y que entretenían mucho a los alumnos a la salida, en especial a los de primaria. La Tabla 11, expone en estadísticas las calificaciones que los padres de familia dieron a los docentes en lo general y por niveles.

Cuando se consultó a los maestros, dijeron que les agradaba el ambiente y el apoyo dentro de la organización. Algunos recordaron que en la primera entrevista con el director general, se les generaron expectativas de desarrollo docente. Así mismo mencionan que su trabajo es principalmente en el aula, aunque en los recesos y sus tiempos entre clases, aprovechan para convivir con los otros profesores y conversar. El director tiene una reunión diaria con los profesores antes de iniciar clases, para dar avisos, compartir sobre algo que ayude en su crecimiento y orar juntos. Un profesor dice que no recuerda una sola semana que el director general no le de una muestra de aprecio por su trabajo.

Una demanda sentida es que se mejoren los sueldos, pero la visión del instituto ha sido de mantener una oferta educativa amplia, lo que implica mucho personal y cobrar menos que otros colegios con servicios equivalentes.

En las reuniones por departamento se trabaja en forma conjunta sobre diferentes estrategias y experiencias de enseñanza y todas las opiniones son tomadas en cuenta. Sin embargo, el seguimiento de acuerdos es deficiente y, aunque se hacen recomendaciones, la decisión final es de los directivos según reporta una maestra de primaria. Los docentes participan en los salones de clases, en las juntas con padres de familia y en las reuniones docentes, pero la toma de decisiones de la que derivan los principales cambios, se considera una labor que corresponde a los directivos.

Tabla 11

*Evaluación de Padres de Familia al Desempeño del Personal Docente*

Personal evaluado	Excelente	Muy Bien	Bien	Regular
Preescolar	23%	38%	31%	8%
Primaria	23%	48%	28%	
Secundaria	21%	56%	21%	
Bachillerato	22%	24%	44%	
Docentes en general	21%	57%	21%	

## **Rol de Estudiantes**

A los estudiantes en el instituto se les percibe como los beneficiarios del servicio educativo que la institución brinda. El modelo aplicado, reconoce que la individualidad de cada alumno es importante y única, por lo cual se debe trabajar de manera personal tal y como lo expresan la visión, la misión y el manual de inducción para empleados del instituto.

La quinta parte de los alumnos entrevistados, reconoce que durante su estancia en el instituto la calidad y preparación del personal docente fue en aumento. La totalidad de ex alumnos manifestó que el personal tenía integridad, pues vivía conforme a los valores que predicaban y se interesaba en los alumnos y sus problemas y trataban de escucharlos y darles un buen consejo. La tercera parte de los entrevistados, considera que el trato que recibían del personal era excesivo en atención, amabilidad y cuidados; por ello, resentían el trato diferente al llegar a la universidad. A este respecto, entre sus sugerencias mencionaron que los profesores no tuvieran tanta tolerancia y paciencia con los alumnos.

## **Rol de los Padres de Familia**

Los padres de familia en el instituto siempre han estado representados por una sociedad de padres de familia compuesta por 10 miembros. El director general refiere que conoce las experiencias de otras escuelas con mayor antigüedad y lo sucedido en el propio instituto durante sus primeros años, en que se tenían muchas dificultades para que una persona aceptara formar parte de la sociedad de padres de familia. En este sentido, el director recuerda un año en que una persona aceptó el nombramiento ante los padres de familia, hizo la toma de protesta y al otro día fue a la escuela a agradecer la oportunidad y rechazar el cargo.

Para poder contar con un órgano de representación de los padres de familia, la práctica por más de 10 años ha sido la siguiente: al inicio de cada ciclo, el director llama por teléfono a los padres de familia que parecen estar más interesados e involucrados con la institución. A ellos los cita en su oficina y los invita a formar parte de la sociedad de padres, para lo cual les indica en que consiste su participación en caso de aceptar. Cuando se tienen ya los 10 miembros del grupo, se cita al pleno de padres de familia del colegio, para presentar la planilla propuesta para la sociedad de padres y allí se les pregunta si alguien más tiene otra alternativa que proponer. Ningún año se ha propuesto una planilla alternativa. La reunión concluye

contando los votos de los padres de familia que están de acuerdo con la propuesta y tomando protesta a la nueva sociedad de padres de familia.

### **Cultura Organizacional**

En el instituto se apoya la convicción bíblica de que el trabajo es una bendición. Los trabajadores reconocen la autoridad y el liderazgo de los directivos a quienes se les respeta y sigue sin caer en extremos nocivos como la rebeldía o la sumisión a ciegas a toda costa.

Desde la contratación, además de las credenciales académicas del candidato, se busca que la persona sea cristiana evangélica, pues de esa manera los valores que cree y vive como persona en cada área de su vida, son similares a los que promueve la institución. Dentro de la organización, lo ideal es que el total de los miembros cubra este requisito del perfil. Como se puede apreciar en la Tabla 4, el 6% del personal no es cristiano, porque no se encontró quien cubriera la clase.

Se envió un cuestionario a la totalidad del personal, preguntándole sobre los valores institucionales y aquellos que practica en lo individual (Tabla 12). Cabe mencionar que sólo fueron devueltos el 41% de los mismos. Cuando se preguntó a cada persona la razón para no devolverlo, respondieron de dos tipos: unos creían que sí lo habían entregado y otros dijeron que lo harían más tarde, pues tenían mucho trabajo; el personal que no entregó la información fue el 75% del personal docente y el 12% del personal no docente.

Tabla 12

*Valores Compartidos*

Aspecto	100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-69%
Conocimiento de valores institucionales	100%				
Valores compartidos por el equipo evidentes en la práctica	8%	71%	17%		
Grado compartido de valores en lo personal	46%	33%	13%	4%	4%



## **Evaluación y Clasificación de la Cultura Organizacional**

El personal con mayor antigüedad en la institución, catalogó a la cultura que se manifiesta en la organización, en alguna de las siguientes posibilidades: 1) cultura individualista; 2) cultura fragmentada; 3) cultura de la coordinación ó 4) cultura colaborativa (Tabla 13).

En la organización, el personal tiene bien definidos los comportamientos aceptables, que resultan consistentes con la visión, además de que los directivos y los padres de familia exigen que dichos comportamientos se den como proceso natural para poner en práctica los valores que se busca formar en los alumnos.

De acuerdo con los directivos, la organización ha visualizado y definido como cultura organizacional ideal, aquella en la que los frutos buscados en la visión y misión son evidentes en la vida de los alumnos y egresados; para lograr esto se desea mantener el enfoque en la visión y no en las circunstancias y el corto plazo. Los aspectos de la cultura actual se presentan en la (Tabla 13). La idea es comparar la cultura real contra la ideal, para determinar las diferencias y definir las acciones y estrategias necesarias. Sin embargo, no se ha hecho este ejercicio. Actualmente se conoce la visión, pero no se han determinado formalmente las estrategias para alcanzarla.

Tabla 13

*Evaluación y Clasificación de la Cultura Organizacional*

Aspecto	Cultura individualista	Cultura fragmentada	Cultura de la coordinación	Cultura colaborativa
Valores compartidos	0%	11%	0%	89%
Currículo	6%	6%	32%	56%
Asignación de tareas	0%	11%	83%	6%
Intervención en la dinámica de trabajo	0%	11%	22%	67%
Interacción entre profesionales	0%	22%	22%	56%
Gestión de los directivos	0%	11%	11%	78%
Coordinación pedagógica	0%	0%	56%	44%
Innovaciones	0%	11%	22%	67%
Conflicto	11%	0%	56%	33%
Formación del profesorado	0%	0%	67%	33%
Clima organizacional	0%	17%	39%	44%

## **Capítulo 6:**

# **EVALUACIÓN DE LA EVALUACIÓN EN LA PRÁCTICA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN**

En el capítulo anterior se hizo una presentación parcial de resultados, que se enfocó más a la organización, sus procesos, componentes y a la influencia de cada uno en la gestión del cambio y la realización de la evaluación institucional. El presente capítulo muestra los resultados obtenidos en la evaluación que se hizo de las evaluaciones realizadas en 2003 y 2005. La presentación de los resultados se hace desde la perspectiva de diferentes variables.

### **Necesidad de hacer Evaluación Institucional**

Como se mencionó en el capítulo de contexto, la necesidad de realizar ejercicios de evaluación institucional comenzó a manera de diagnóstico en 2003 a partir de las recomendaciones del programa de Líderes Sociales del ITESM y la Fundación del Empresariado Chihuahuense, según reporta el director administrativo del instituto. Entre las razones para hacerlo, las instituciones que lo recomendaron consideraron que: ayuda a establecer el rumbo a seguir; orienta el proceso de toma de decisiones; identifica problemas y potencialidades actuales y futuras; los resultados obtenidos ayudan a crear niveles de control, de medición, genera consenso y motivación a través de un proceso participativo.

Por su parte, el instituto había realizado desde el año 2000, varias mejoras a los sistemas de control escolar, control administrativo, procesos de cobro en cajas, ventas de libros e uniformes, modificaciones profundas a los programas de inglés, música, computación, deportes y educación preescolar. Sin embargo, no se contaba con una opinión objetiva sistematizada de los padres de familia ante dichos cambios y los comentarios que realizaban a diferentes directivos eran muy variados o incluso adversos.

Un factor cuantitativo preocupante era que, a pesar de que la matrícula en ese año (2003) creció 6.4% y los niveles de preescolar y bachillerato alcanzaron su máximos históricos en la inscripción del colegio, el número total de alumnos solicitando admisión al instituto venía descendiendo a tasas del 13% anual desde el año 2000 y las proyecciones indicaban que de persistir este fenómeno, después de la graduación de ese ciclo escolar, la matrícula iba a

comenzar a descender. Por tal motivo, determinar las causas del descenso en el número de alumnos nuevos, se volvió prioritario para la administración.

Cuando el proyecto de evaluación se puso a consideración del director general del instituto y del presidente del consejo directivo, les pareció bien llevarlo a cabo, pero como la matrícula había crecido por décimo año consecutivo, no les pareció que hubiera necesidad de alarmarse. Se facilitaron los recursos necesarios y el estudio fue realizado en 2003. En esa ocasión, se entregaron los principales resultados al presidente del consejo directivo, al director general y al presidente de la sociedad de padres de familia. Sin embargo, no se entregó información a los directores y coordinadores de áreas y departamentos; tampoco se le dio información al personal docente, a los padres de familia y a los alumnos. De acuerdo con la administración, esto se debió a que los principales directivos opinaron que los resultados obtenidos eran muy obvios. En buena medida, esta fue la razón para que la mayoría de las necesidades expresadas en el estudio no fueran atendidas, sino que sólo se atendió la necesidad de incrementar las áreas deportivas en secundaria y bachillerato. Lo que si se reportó a todos los directivos y coordinadores, fue la confirmación de que las proyecciones presupuestarias se estaban cumpliendo y la matrícula iba a descender. Todos los departamentos mantuvieron su ritmo de gastos, porque los encargados adujeron que aún había alumnos solicitando ingreso y lugares disponibles, por lo que no había razón para pensar que la matrícula descendería. Sin embargo, el siguiente ciclo escolar, en 2004, inició con 8% menos alumnos.

En el 2005, la matrícula volvió a descender 5%. Se realizó la evaluación institucional, y en esta ocasión se entregó un reporte con los principales resultados al presidente del consejo directivo y al director general. También se entregaron informes a cada director y coordinador de área y a todo el personal docente; además se envió un boletín a los padres de familia, junto con una serie de compromisos para atender las necesidades manifestadas en la evaluación. Después de dos ejercicios de evaluación institucional los directores generales y el presidente del consejo directivo decidieron que se necesitan determinar las razones por las que se dan de baja los alumnos, pues ningún año se han dejado de recibir inscripciones y las bajas son muy pocas, sin embargo, es evidente que hay mas alumnos graduándose de los grupos terminales en cada nivel, que altas por nuevo ingreso en el instituto. Un profesor de bachillerato que,

además fue parte del consejo directivo fundador del instituto y desde hace más de 10 años ha sido parte del liderazgo de la iglesia, ha recomendado que se consulte a los padres de familia y se les pregunte lo que les gusta y lo que les desagrada del instituto.

### **Factibilidad**

De acuerdo a las recomendaciones del programa de *líderes sociales*, los ejercicios de diagnóstico, evaluación y planeación estratégica, se debían realizar en períodos de estabilidad de la organización. En atención a esto, las evaluaciones de 2003 y 2005 se realizaron en períodos de estabilidad institucional, después de la automatización de procesos y las grandes modificaciones a los programas de inglés, música y preescolar.

Como se mencionó antes, la recolección de datos en 2003 se tuvo que suspender por dos siniestros en la institución, por los que todo el personal e incluso alumnos, destinaron tiempo para limpieza, rescate de documentos e implementación de un aula provisional dentro del auditorio principal. Sin embargo, al evaluar los datos recabados antes y después de los siniestros, no se aprecian cambios significativos en las opiniones de los padres de familia (Tabla 14). De hecho, sólo existe una mención de estos hechos: uno de los entrevistados que había sido dado de baja, refirió como causa la inseguridad de las instalaciones.

Al evaluar los criterios de factibilidad con los que se llevaron a cabo las evaluaciones institucionales, se encuentra que en ambas ocasiones hubo planeación, que se consiguieron las autorizaciones correspondientes, que se comunicó a toda la comunidad escolar de su realización y sobre los tiempos estimados que duraría la aplicación del cuestionario y que se les invitó a participar; se estimó un cronograma y se asignaron responsables, personas involucradas, recursos necesarios y fechas de entrega; se capacitó al personal para recolectar la información y atender las inquietudes de padres de familia. Además se decidió que no interviniera en la recolección de datos ningún coordinador, director o docente, pues sus cargas de trabajo lo hacían difícil.

Tabla 14

*Medias y Desviaciones Estándar de Instrumentos en 2005; Antes y Después de Siniestros en 2003*

Instrumento	Media antes	Media después	Media 2005	Desviación Estándar antes	Desviación Estándar después	Desviación Estándar 2005
Programa de inglés	1,9231	2	4.48	1.0377	1,0414	1,3266
Calidad en el Servicio	4	3.92	4.4	0,9428	0,8124	0,6992
Programa de deportes	4	4	4.6	0,9428	0,8485	0,6992
Música en Secundaria	4.8	4.72	4.2833	0,414	0,6137	0,9223
Alimentación en preescolar	4	4.381	4.75	1,4142	1,2032	1
Programa de computación	4.5455	4.5333	4.5294	0,9342	0,6288	0,6243
Promedio	3,8781	3,9257	4,5071	0,9476	0,8580	0,8786
Desviación estándar	0,9275	0,9056	0,1474	0,2918	0,2110	0,2403

\*Los valores de la Tabla son entre 1 y 5 como se expuso en el apartado de calidad.

## **Claridad de los Objetivos que se Persiguen**

En el instituto se pugna porque todo cambio sea para mantener un alto nivel académico y el desarrollo integral de los alumnos. Por ello, la evaluación institucional perseguían tres objetivos específicos: 1) Medir el impacto y apreciación de las principales modificaciones implementadas en los servicios y programas del instituto; 2) tener información disponible para la toma de decisiones en proyectos futuros y 3) tener una evaluación de FODA por parte de los padres de familia, exalumnos, alumnos, familias que se dieron de baja o que no concluyeron su proceso de inscripción. Todo esto se planteó para poder determinar la situación del instituto y realizar las correcciones que fueran necesarias. A pesar de este enfoque, el 7% de los papas entrevistados en el 2005, mencionaron que el instituto no consideraba su punto de vista y que sólo veía por los intereses de la institución.

## **Evaluación del Proceso de Evaluación**

En relación con los criterios de precisión, los instrumentos de recolección de datos de ambas evaluaciones, se diseñaron para que la información obtenida sirviera para fines de planeación estratégica y monitoreo, para la toma de decisiones y para la gestión del cambio. Se establecieron indicadores de lo que deseaba conocerse y parámetros que pudieran medirlos. A partir de ellos, se establecieron preguntas, en las que se cuidó que no se repitiera ningún concepto ni que abordaran más de un tema a la vez.

El problema más grave de la evaluación fue respecto a que no se hizo hincapié en las diferencias entre la muestra y la población total. Sin embargo, las inferencias y las conclusiones, se obtuvieron a partir de mediciones cuantitativas y gráficas que mostraban los tamaños de las muestras con las que se había trabajado.

Respecto a la utilidad de la evaluación, en 2003 se entregó un informe ejecutivo, un reporte total y una presentación con los hechos relevantes a los directores generales de la institución; sin embargo, no se difundió la información al resto de la comunidad del instituto. En 2005 se preparó un reporte ejecutivo que enfatizaba los hallazgos más importantes, las recomendaciones, una explicación breve de la metodología empleada, los asuntos pendientes como la definición de algunas medidas y compromisos de respuesta ante padres de familia, personal y alumnos. Además, se entregó por separado una copia del estudio completo con la metodología detallada y los datos por departamento; en este documento se incluyó una copia

de los reportes que se entregarían a los diferentes usuarios de la organización. Se prepararon informes específicos para cada director y coordinador de área, una presentación para el personal docente y un informe para padres de familia, que además indicaba los compromisos de respuesta del instituto a sus principales inquietudes.

Los resultados del estudio de 2003 se entregaron un año después del mismo, mientras que en el de 2005 la información se recogió en 2 meses, en 2 más se analizó, y el reporte se entregó un mes más tarde.

En el 2003 los resultados no fueron tomados en cuenta, mientras que en el 2005 están sirviendo para la toma de decisiones importantes y para planear los cambios que solicitaron docentes, alumnos y padres. El director general dijo que “la información servía para reflexionar sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; además motiva a tomar acciones para una mejora continua”. A los coordinadores y directores de área, se les preguntó sobre sus aplicaciones y respondieron que la información servía para conocer el estado de la institución, como si se tratara de una radiografía desde los puntos de vista de diferentes grupos; además servía para ver debilidades y amenazas de la institución, con el propósito de trabajar en mejorar para que se conviertan en fortalezas y oportunidades; opinaron también que se trata de indicadores de análisis institucional, que da oportunidades de expresar asuntos no comunicados, porque se pueden ver las inconformidades de los padres y se pueden hacer cambios al obtener retroalimentación buena y mala. El coordinador general reportó que varios padres de familia se acercaron a agradecer que se les consultara, que se tomaran en cuenta sus opiniones y que se les hubiera informado de manera objetiva sobre los resultados, incluidos los desfavorables, además de que se estuvieran tomando medidas correctivas. En este sentido, el coordinador menciona que “otro de los usos es de tipo terapéutico para los padres de familia, docentes y alumnos pues les sirve para desahogar inquietudes”.

Para la realización de ambos estudios, se tomaron en cuenta los aspectos éticos. Por ello se solicitó la autorización expresa del presidente del consejo directivo y del director general, y a ambos se les expusieron los alcances y objetivos del estudio. A cada participante se le solicitó su participación voluntaria y se le aseguró la posibilidad de retirarse si cambiaba de opinión cuando lo considerara conveniente; además se les explicó el manejo y destino de la información, así como los objetivos y alcances que pretendía el proyecto. Se les aseguró



confidencialidad en el manejo de la información y la discreción del personal encargado de aplicar los cuestionarios y de analizar la información.

En la capacitación al personal que iba a recolectar los datos se le enfatizó el hecho de no comentar la información recabada con otros, especialmente la que fuera específicamente negativa hacia alguna persona en particular; también se les pidió que no entraran en discusiones con los informantes y que aún ante un patrón repetitivo de respuesta no consintieran con las personas con frases como 'tiene razón', ó 'todos opinan igual'. En la práctica todo el personal cumplió con esa responsabilidad; no se presentó un solo incidente con el manejo de la información en las dos evaluaciones y los casos en los que se dieron situaciones donde los padres de familia hacían un comentario negativo de algún miembro de la institución específico, los nombres involucrados se omitieron de los reportes e informes distribuidos y sólo se le entregaron a la dirección general y al jefe inmediato superior.

### **Complejidad**

Los dos estudios que se analizan se hicieron con 12 instrumentos diferentes, que se explican en las Tablas 15 y 16. Para recolectar y analizar la información se necesitó del trabajo extra de 2 secretarías, 4 auxiliares, 3 asistentes, un coordinador y el director administrativo. Se estima un promedio de 10 horas-hombre por persona, además del tiempo para preparar los reportes finales para los diferentes miembros de la comunidad escolar.

### **Participación de los Estudiantes y Padres de Familia**

El 20% de los papás de secundaria entrevistados, manifestaron que la aplicación de disciplina en la escuela es exagerada; al tal grado que, las opiniones de los alumnos no eran tomadas en cuenta en absoluto; solicitaban a profesores y a autoridades educativas, que consideraran más las inquietudes y necesidades de los alumnos. Los papás de otros niveles escolares no hicieron menciones a este respecto.

Durante la evaluación realizada en 2003, se hizo la primera consulta a los alumnos; esto se repitió en el 2005. Los alumnos de primaria, secundaria y bachillerato que fueron entrevistados, sugirieron: en primaria, que se les permitiera asistir un día a la semana sin uniforme y, que mejoraran el menú y los precios de la cafetería escolar. En secundaria y bachillerato, también pedían asistir a la escuela sin uniforme un día a la semana, que las clases

fueran más amenas y que se les permitiera hacer planillas y celebrar elecciones de una sociedad de alumnos o participar en concursos.

Las solicitudes de los alumnos, fueron revisadas por el director de secundaria y bachillerato, dos de sus asistentes, el director general, el director académico y el director administrativo por separado. Posteriormente, se evidenció que las opiniones con respecto a estos puntos estaban divididas; algunos consideraron que el alumno pensaba que el no portar uniforme significaba no tener clases; desde esta perspectiva, con el ánimo de no afectar el nivel académico, se dudó en aprobar la medida. Cuando el asunto se expuso al presidente del consejo directivo, éste se pronunció a favor de las planillas y de asistir con ropa.

Se inició con un plan piloto a finales del ciclo escolar 2005-2006, consistente en la elección de una reina a nivel bachillerato. En el ciclo escolar 2006-2007, se les informó a los alumnos de secundaria y bachillerato que el último viernes de cada mes podrían portar ropa en vez de uniforme; se les dio un código de vestimenta y lo aceptaron. Para sorpresa del personal, la experiencia fue agradable; al entrevistar a algunos alumnos, se observó que están motivados y agradecidos de que se les haya tomado en cuenta. Los comentarios recibidos de padres de familia fueron positivos e incluso pidieron que la medida se extendiera a primaria y preescolar; así se ha hecho y ha tenido buenos resultados.

En bachillerato y secundaria se han realizado las primeras elecciones para formar una sociedad de alumnos, aunque todavía se está decidiendo como se va a trabajar con ella. Sin embargo, los alumnos expresan que por vez primera sienten que su opinión es tomada en cuenta.

Respecto a la participación de los padres de familia, durante el ejercicio de evaluación 2003 se entrevistó al 36% del total de padres; entre ellos se encontró que el 5% de los encuestados no estaba de acuerdo con la mecánica de elección de la sociedad de padres de familia, pues consideraba que no era un proceso de elección democrático. Las observaciones a las que se hace referencia, representaban porcentajes bajos. (Tabla 17). La institución sólo atendió las dos mayores inquietudes y no se entregó retroalimentación a los padres de familia.

En el estudio 2005, las inquietudes que surgieron en la evaluación anterior habían subido en porcentaje y aparecieron nuevas, por ejemplo, que a los padres de familia no se les

tomaba en cuenta. Para verificar estos hallazgos, se encuestó adicionalmente al 15% de los padres de familia (Tabla 18).

Para mejorar la sensación de los padres de familia con respecto a que no se les tomaba en cuenta, después del estudio 2005, se les envió un reporte con los principales resultados de la evaluación, las medidas correctivas que se estaban adoptando y una serie de compromisos a corto y mediano plazo en respuesta a sus inquietudes. El coordinador general manifestó que recibió muchas muestras de aprecio de los padres de familia, por haberseles informado los resultados y por las medidas que se estaban adoptando con base en sus comentarios.

Durante 2006, la sociedad de padres de familia instaló un buzón de sugerencias y ha propuesto que se lleven a cabo más actividades de integración y convivencia como una kermés, un concierto ó una cena; además, se esta proponiendo que en las juntas de cada salón de clase se nombre un representante ante la presidencia de sociedad de padres para que haya una mayor participación de todos.

Tabla 15

*Instrumentos de Recolección de Datos y Muestras de la Evaluación Institucional 2003 y 2005*

Instrumento	Muestras aleatorias sin reemplazo estratificadas	Muestra como proporción de la población total	
		2003	2005
Cuestionario sobre desayunos en preescolar	60 padres de familia	67%	92%
Cuestionario sobre programa de inglés	81 padres de familia 18 de preescolar 36 de primaria 18 de secundaria 9 de bachillerato	14.5% 20.22% 12.33% 14.4% 16.67%	16.26% 27.7% 14.17% 14% 17.31%
Cuestionario sobre programas de computación	81 padres de familia 18 de preescolar 36 de primaria 18 de secundaria 9 de bachillerato	14.5% 20.22% 12.33% 14.4% 16.67%	16.26% 27.7% 14.17% 14% 17.31%
Cuestionario sobre programa de deportes	81 padres de familia 18 de preescolar 36 de primaria 18 de secundaria 9 de bachillerato	14.5% 20.22% 12.33% 14.4% 16.67%	16.26% 27.7% 14.17% 14% 17.31%
Cuestionario sobre programa de música en secundaria	60 padres de familia	48%	47.62%
* Entrevista sobre corazón ideológico	30 empleados	46%	47.62%
*Entrevista sobre clima organizacional	30 empleados	46%	47.62%
Cuestionario sobre servicio a clientes	81 padres de familia 18 de preescolar 36 de primaria 18 de secundaria 9 de bachillerato	14.5% 20.22% 12.33% 14.4% 16.67%	16.26% 27.7% 14.17% 14% 17.31%
Entrevista a alumnos graduados de bachillerato	20 alumnos	66.67%	52.63%
Cuestionario a ex alumnos dados de baja	25 padres de familia	28%	23%
Cuestionario sobre inscripciones inconclusas	30 padres de familia	55.55%	93.75%
Entrevista directiva	1 presidente del consejo directivo 5 directivos	100% 83.33%	100% 83.33%

\* En el 2005 se decidió sustituir las entrevistas por cuestionarios anónimos pues parecía que en las entrevistas se ocultaba información. El nuevo reto a vencer es recuperar los cuestionarios, pues en el 2005, el 67% de cuestionarios entregados no fueron devueltos.

Tabla 16

*Características de los Instrumentos de Recolección de Datos 2003 y 2005*

Instrumento	Número total de preguntas	Número de preguntas abiertas	Número de preguntas con escala Likert
Cuestionario sobre desayunos en preescolar	22	2	20
Cuestionario sobre programa de inglés	35	5	30
Cuestionario sobre programas de computación	36	7	29
Cuestionario sobre programa de deportes	38	6	32
Cuestionario sobre programa de música en secundaria	39	6	33
* Entrevista sobre corazón ideológico	30	9	21
*Entrevista sobre clima organizacional	41	10	31
Cuestionario sobre servicio a clientes	22	6	16
Entrevista a alumnos graduados de bachillerato	27	2	25
Cuestionario a ex alumnos dados de baja	32	5	27
Cuestionario sobre inscripciones inconclusas	32	5	27
Entrevista directiva	59	35	24

Tabla 17

*Principales Inquietudes de Padres de Familia en Evaluaciones Institucionales*

Aspecto	Menciones en 2003	Menciones en 2005
Mejorar programas e instalaciones deportivas	6%	9%
Mejorar el nivel de inglés	6%	12%
Elección no democrática de mesa directiva	5%	3%
Techar canchas y patios	5%	9%
Felicitaciones por desempeño	5%	6%
Que se tomen en cuenta opiniones de papás	0%	7%

Tabla 18

Principales Inquietudes de Padres de Familia Entrevistados

Aspecto	Frecuencia
Mejorar comunicación con los padres de familia	10%
Que se tomen en cuenta las opiniones de los papás	7%
Felicitaciones a la institución por el desempeño y las mejoras	7%

## **Funciones Directivas y su Relación con la Evaluación**

En este apartado, se incluye información sobre el director general, el director de secundaria y bachillerato, la directora de preescolar, la directora académica, el director administrativo y el coordinador general, pues en ellos reside el poder, la autoridad, la planeación, la toma de decisiones y las iniciativas de cambio e implementaciones que se realizan; enfatizando el estudio del director general pues concentra en mayor grado estos aspectos. Sus perfiles pueden verse en la Tabla 19.

Durante la primera mitad de la vida de la institución, la administración de la misma fue completamente empírica. La planeación anual se realizaba con base en la experiencia del director general, por tener la visión total de la organización. Además, se debe considerar que todos los asuntos extraordinarios, las propuestas de innovación, los cambios a la estructura o los procesos establecidos, deben ser autorizados por el presidente del consejo directivo y avalados por el director general.

Para tratar cuestiones académicas se dispone de un director de secundaria y bachillerato, un director de preescolar, un director académico, un coordinador de inglés, un coordinador de computación, uno de música, un coordinador general y en el futuro se tendrá un coordinador deportivo.

Los asuntos administrativos, son tratados por el director administrativo, los recursos materiales y financieros, así como la asignación y monitoreo de los presupuestos de gastos. Para la administración de recursos humanos se ha optado por un sistema participativo: la selección la hace el director general, pero la contratación, inducción, asuntos de salarios, prestaciones y previsión social se atienden en la administración; lo relativo a vacaciones, descansos, permisos y tiempo extra, son atendidos por el coordinador general.

“La formación de la normal en México enfoca el aspecto docente más que el administrativo”, según afirma el director general del instituto. Los manuales de inducción y presentación de la Institución, perfilan que la contribución más importante de la dirección a la organización es “tener entrega y un corazón total de servicio enfocado mediante la visión “. Al analizar las declaraciones del director general, la actividad que considera prioritaria y a la que dedica más tiempo, es la atención de las personas, principalmente alumnos y empleados.



El director cree que existen dos aspectos gerenciales clave para el logro de objetivos organizacionales: 1) tener clara la visión acorde con la filosofía de la institución y 2) la formación efectiva de un equipo comprometido de colaboradores que involucre a todos los miembros. La principal dificultad para los directores de la institución, según manifestaron, es lograr un elevado nivel de compromiso y participación responsable de parte de los miembros del equipo. El director general realiza algunas funciones que podrían delegarse (Tabla 20); sus colaboradores directos mencionan que su responsabilidad lo lleva a supervisar personalmente hasta los más mínimos detalles, como el acomodo de las mesas de la cafetería o el que los depósitos de agua tengan suficientes vasitos de papel. Además, cuando tiene un pendiente se lo encarga a más de una persona a la vez, para asegurarse de que se lleve a cabo.

En general, en los últimos años, la institución ha dedicado más presupuesto a la infraestructura, la tecnología y el conocimiento, que a la capacitación y al desarrollo del personal docente; esto ocurrió porque se requería fortalecer estas áreas. Pero la nueva prioridad es cambiar el énfasis hacia el personal y sus necesidades de capacitación, además de apoyarlo para que su trabajo sea más efectivo y satisfactorio, sin descuidar la fortaleza institucional que se tiene en instalaciones y aplicaciones de tecnología educativa.

El modelo de liderazgo ejercido por el director, descansa en la estructura política formal e informal; es participativo, muy tolerante, inspirador y responsable; frecuentemente retroalimenta sobre la misión institucional y la visión de que el personal siempre debe estar en un proceso de crecimiento, mejora, cambio y maduración. Por otra parte, se les pidió a los directivos que enlistaran sus principales responsabilidades y el porcentaje de tiempo que dedicaban a cada una y sus respuestas aparecen en la Tabla 21.

Tabla 19

*Datos de los 6 Principales Directivos de la Institución*

Puesto	Director General	Director Académico	Director de Secundaria y Bachillerato	Director de de preescolar	Director Administrativo	Coordinador General
Género	M	F	M	F	M	M
Edad	42	35	55	41	33	39
Experiencia educativa	24	16	26	16	11	9
Formación máxima	Normal Superior	Licenciatura en educación	Maestría en ciencias	Normal	Licenciatura en administración financiera	Licenciatura en servicio social
Años de servicio en la organización	16	16	10	16	11	9
Años como director	21	16	20	16	11	9
Años en puesto actual	16	2	10	16	8	9
Puestos anteriores	Director desde fundación	Coordinadora de inglés	Director desde fundación de esos niveles	Directora desde fundación	Docente de tiempo completo. Docente por horas Auxiliar docente voluntario	Ninguno
Experiencia previa en puesto similar	Si	Si	Si	No	Si	No
Años de experiencia previa en puesto similar	5	8	12	0	2	0
Experiencia previa directiva	Si	Si	Si	No	Si	Si
Años de experiencia directiva previa	5	8	12	0	2	6

Tabla 20

*Labores Directivas Promedio por Día, Según Observaciones*

Aspecto	Director general	Director académico	Director de secundaria y bachillerato	Directora de preescolar	Coordinador general
Actividades totales	116	135	56	72	161
Actividades interrumpidas	42	48	28	35	122
% actividades interrumpidas	36%	36%	50%	49%	76%
Interrupciones por evento	4	2	2	3	5
Duración promedio por actividad (minutos)	4	4	7	6	3
Mediana de duración	3	3	5	3	2
Moda de duración	2	2	5	2	2
Desviación Std. de duración	4.9318	5.9526	9.0730	8.9508	4.0012
% de actividades con duración <4 minutos	75.25%	72.20%	43.65%	60.20%	78.50%
% de actividades con duración >9 minutos	10.85%	4.60%	16.10%	15.35%	5.30%
% de actividades con duración >1 hr.	0%	0.75%	0.90%	0.80%	0.30%
# de actividades de instrucción	16	17	9	17	36
% de actividades de instrucción	14%	13%	16%	24%	22%
# de actividades administrativas	21	16	21	15	22
% de actividades administrativas	18%	12%	38%	21%	14%
# de actividades para mantener el orden	23	21	8	21	90
% de actividades para mantener el orden	20%	16%	14%	29%	56%
# actividades delegables	27	12	7	16	6
% actividades delegables	23%	9%	13%	22%	4%

Tabla 21

*Auto Evaluación Directiva de Tiempo Promedio Asignado a sus Principales Responsabilidades*

Responsabilidad	Director general	Director académico	Director de secundaria y bachillerato	Directora de preescolar	Coordinador general
Retroalimentar la visión	20%				
Resolver problemas	20%				
Atender reuniones	10%	10%	10%		10%
Comunicación con directivos	10%				10%
Desarrollar a docentes	30%				
Revisar planeaciones		20%			
Asesorías docentes		20%			
Seguimiento a casos conductuales		10%			
Programas deportivos		10%			
Pedidos de libros		10%			
Desarrollo curricular		20%			
Atender a solicitudes del gobierno	10%		60%		
Atender a maestros			10%		15%
Atender a padres de familia			10%		15%
Atender a alumnos			10%		15%
Desarrollar académicamente al preescolar				60%	
Asistir a eventos culturales				20%	
Asistir a eventos sociales				20%	
Administrar programas de becas					15%
Coordinación de eventos especiales					10%
Administración de documentos					10%

## Construcción de una Visión Compartida

Tanto la visión como la misión institucional fueron inspiradas por el presidente del consejo directivo, transmitidas al director general y al resto de los directivos. Después se le comunicaron a la totalidad del personal, a los alumnos, padres de familia, autoridades de gobierno y la comunidad en general.

A grandes rasgos, se percibe que la visión y la misión son aceptadas y apreciadas: el 65% de los directivos y el 31% del personal puede enunciarlas por completo; 27 de 30 empleados entrevistados (89%) dijeron que en sus actividades cotidianas daban cumplimiento a la misión institucional, pero admiten que en su creación y desarrollo no participaron, sino que, se trató de la labor de una sola persona. También se preguntó a los directivos, personal y padres de familia si conocían la misión, la visión y los valores de la institución y los resultados se muestran en la Tabla 22.

Hasta ahora no ha habido ninguna reunión o ejercicio para trabajar en la construcción de una visión compartida. En el caso de la evaluación institucional ha ocurrido lo mismo, ya que la idea de llevarla a cabo surgió en el director administrativo. Como antecedente se tuvo la realización de la planeación estratégica, que no prosperó porque no se obtuvo la información ni los recursos necesarios hasta algún tiempo después.

Por lo anterior, antes de llevar a cabo la evaluación del 2003, la primera actividad realizada, fue la capacitación formal del presidente del consejo directivo, del director general y de los principales directivos para exponer el proyecto. En esta oportunidad, se explicaron los alcances, la metodología y los beneficios que podían obtenerse.

Se solicitó a todos los directivos, 50% del personal, 30 ex alumnos y 30% de padres de familia que retroalimentaran las 2 evaluaciones institucionales realizadas. La respuesta más frecuente fue que había sido una buena experiencia y que se debía repetir, ya que permitía conocer diferentes puntos de vista, las fortalezas y áreas de oportunidad para crecer y mejorar; el 9% la ve como una oportunidad de retroalimentar la labor realizada y poder tomar decisiones que beneficien a todos; el 6% lo ve como una oportunidad de definir en equipo, lo que la institución desea alcanzar y trabajar en alcanzarlo. Sólo un padre de familia dijo que no creía que fuera útil en absoluto y un maestro dudó de que la información tuviera validez pues, por su

experiencia con encuestas en un trabajo previo, creía que la información estaba manipulada indirectamente por el estado de ánimo de cada persona que respondía.

En cuanto a las desventajas del estudio, el 6% de los entrevistados mencionó que una debilidad era que se trataba de manejar mucha información al mismo tiempo y era difícil atender a todo; concluyeron que se requería manejar más retroalimentación y realizar cambios estructurales.

El 2% de los padres de familia que contestaron la encuesta dijeron que la misión y la visión eran la razón por la que tenían a sus hijos en la escuela ya que, en la práctica se veía el cambio y la mejora en sus hijos. Además, el 3% de los padres de familia solicitaron a la escuela que cuando fueran a realizarse cambios en lo académico, consideraran la opinión de los padres de familia y se les informara desde la planeación de los mismos.

A pesar de que no se trata de una visión construida entre todos, los encuestados consideran que si es compartida y que la mayoría tiene la visión de la organización y de lo que se pretendía con los ejercicios de evaluación institucional.

Por otra parte, se considera que la planeación de procesos no es una fortaleza institucional, porque en realidad no se han definido estrategias como para alcanzar la visión. Las estrategias para la evaluación institucional si estaban definidas, pero no de una manera flexible ni evolutiva, que permitiera enfrentar exitosamente las contingencias.

Tabla 22

*Conocimiento de Misión y Visión Institucional*

Aspecto	% de respuesta
Conocimiento de la misión institucional	96%
Conocimiento de la visión institucional	98%
Conocimiento de los valores institucionales	99%
Considera que el personal se enfoca a cumplir la misión institucional	94%
Qué tan bien se enseña y aprende	95%
Considera que la institución esta enfocada a cumplir la misión institucional	93%
Considera útil la evaluación institucional	99%
Percibe beneficios de la evaluación institucional	99%
Se toman decisiones en equipo dentro de la comunidad escolar	51%
Participación de los padres de familia en la institución	53%

## **Planeación Evolutiva**

Como puede observarse en la Tabla 21, ninguno de los directivos considera la planeación de ninguna actividad como una de sus principales funciones; en la institución no hay documentos o alguna otra evidencia de planeación. Sin embargo, las clases si se planean, pues según refiere el director general, la enseñanza tiene tres tiempos esenciales: 1) la planeación, 2) la ejecución y 3) la evaluación.

La planeación docente se entrega por semana, por unidad didáctica y por semestre a los jefes inmediatos. Posteriormente es revisada pero, según el 80% del personal docente entrevistado, pocas veces se supervisa dentro del salón de clases.

En la dirección administrativa, lo único que se planea son los grandes proyectos de desarrollo organizacional. En este sentido hay planes de desarrollo docente, planes de la planeación estratégico financiera, planes del diagnóstico y evaluación institucional. También se cuenta con proyecciones y planes financieros anuales para 15 años, pero al igual que en el caso de la visión, no son compartidos ni tienen el carácter de evolutivos.

De hecho, la falta de previsión de alternativas es lo que causó que la planeación estratégica en su primera promoción no prosperara. La evaluación 2003 también se enfrentó con algunas situaciones para las que no se contaba con un plan evolutivo, sino que la planeación ya estaba predeterminada. La planeación 2005, fue mejor evaluada, gracias a la experiencia adquirida con el ejercicio de evaluación anterior, la retroalimentación del personal que participó anteriormente y a la literatura especializada que recomendaba un proceso más flexible, evolutivo y que considerara contingencias.

## **Monitoreo del Proceso**

Los directivos de la institución tienden a monitorear y dar seguimiento a las diferentes prioridades y proyectos que se presentan en sus actividades cotidianas. En materia de los cambios que se han implementado en la institución, los directivos refieren que el monitoreo es como la evaluación académica y se ha dado porque es necesario conocer los avances y alcances de las mejoras implementadas, sobre todo cuando se está trabajando con fechas límite como las del ciclo escolar. Frecuentemente, los inspectores solicitan información con premura y en ocasiones es por las necesidades mismas de la institución. Por ello, se debe



monitorear para saber si se requiere implementar otras medidas para resolver problemas o dificultades que se estén presentando.

Las decisiones y compromisos adquiridos después de la evaluación institucional del 2005, se monitorean cada año para conocer los avances e informarlos a la comunidad escolar, así como para tomar decisiones y poder planear la siguiente evaluación institucional.

En el 2003 no se realizó monitoreo, pues no se utilizó la información que generó la evaluación institucional, salvo en los casos de las mejoras hechas a las instalaciones deportivas en secundaria y al programa de inglés.

### **Sumario**

En estos dos capítulos se presentaron los principales hallazgos del estudio clasificados en dos grandes grupos: 1) las variables organizacionales que en el quehacer cotidiano, por su arraigo, influyen todos los procesos que acontecen en el instituto; y 2) una evaluación a las evaluaciones realizadas en 2003 y 2005 desde la perspectiva de diferentes aspectos organizacionales a los cuales se determinó que podrían aportar una mejor explicación del caso que se estudió. En el próximo capítulo se presenta un análisis de estos resultados agrupados en un menor número de categorías que las aquí presentadas, para la realización del mismo, se contrastaron los datos que arrojó el estudio contra la literatura especializada del tema que se revisó y se presentó en este documento. El manejo de rubros en el análisis que abarcan más de una variable también tiene el propósito de preparar el camino a las conclusiones del estudio, en las cuales se hace énfasis en los alcances, limitaciones y potencialidades de la evaluación institucional, además de proponerse algunas recomendaciones para que los factores y personas de mayor peso en este caso dentro de la organización puedan trabajar de manera más eficaz al momento de realizar otra evaluación institucional en el futuro.

## **Capítulo 7:**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

El propósito del presente capítulo es brindar la interpretación que ha realizado el investigador, a la información obtenida. Para llevar a cabo la misma, se contrastan los resultados presentados en los dos capítulos anteriores contra la literatura especializada en materia de evaluación institucional y gestión de procesos de cambio. De los diferentes estudios y corrientes disponibles a este respecto, sólo se ha utilizado la que se incluye en el capítulo de revisión de literatura, con enfoques de teorías situacionales, procesos culturales, aprendizaje organizacional, teorías de sistemas, gestión del cambio, planeación evolutiva, implementación de procesos colaborativos; también sobre herramientas de diagnóstico en diferentes modalidades, la evaluación institucional, la planeación estratégico-financiera, el monitoreo y sus aplicaciones en la mejora continua. Para facilitar la comprensión del análisis realizado, el mismo se presenta por apartados, separados de acuerdo a la perspectiva de diferentes variables que se consideraron destacadas y como las mejores opciones disponibles para explicar lo que sucedió en este caso.

#### **Naturaleza del Cambio**

Si bien el origen del cambio organizacional puede ser tanto planeado como forzado por las circunstancias (Nadler, 1997; Fullan y Stiegelbauer, 1998), en el caso del instituto, la mayoría de los cambios implementados en su historia, han sido con el deseo de mejorar en el cumplimiento de su misión y de los servicios educativos que se ofrecen. Los factores específicos que han propiciado cada cambio han sido diferentes, por ejemplo: reducir los errores en el almacenamiento de la información o mejorar la enseñanza de inglés. Sin importar el origen del cambio, se han hecho esfuerzos en la institución para gestionarlo en vez de dejarlo suceder sin control, con el propósito de reducir los efectos negativos y mejorar la experiencia en el proceso del cambio (Reig et al, 2000).

La institución incursionó en el tema de la evaluación como diagnóstico, por recomendación de actores externos que buscan el desarrollo profesional de las organizaciones de la sociedad civil. En este sentido, el director de administración percibió que esa práctica permitiría conocer la opinión de diferentes miembros de la comunidad escolar, con respecto a los principales cambios en programas y servicios que desde el año 2000 el instituto había

implementado. La evaluación fue repetida en el año 2005 y en ambas ocasiones se siguió una metodología aplicable al tema, por lo que, basado en la experiencia de la organización, se confirman las afirmaciones de autores como Boyett y Boyett (1999), Fullan y Stiegelbauer (1997) ó González, Nieto, Portela y Martínez (2003); con respecto a que el cambio puede ser gestionado sea planeado o no planeado. Estas teorías de enfoque técnico y los modelos situacionales sostienen que la mejor manera de organizarse y de enfrentar e implementar el cambio, depende de las circunstancias; según esta teoría, no hay un método exclusivo para administrar y resolver problemas, que sea siempre efectivo en todo tipo de situaciones (González et al, 2003). Al aplicar dicho criterio, se pudo determinar que en el instituto, el papel del liderazgo, la concentración del poder y la fuerza de la cultura prevalecían sobre otros factores, por lo que las teorías de enfoque técnico, las teorías de perspectiva cultural y los modelos teóricos que aceptan que todo en las organizaciones se puede gestionar, incluido el cambio, resultaban mejores para realizar el estudio de caso. (Pfeffer, 2000; Sentell, 1998; González et al, 2003).

Se afirma que el cambio estructural requiere de preparación, entrenamiento y disposición para encararlo y manejarlo de una manera eficiente, de forma que sus efectos negativos sean breves y de bajo impacto; los efectos positivos y deseables deben poder asimilarse al grado de institucionalizarse, para que sirvan de base al crecimiento de la organización y la planeación del cambio a futuro (Rodríguez, 2005; Imbach, 1999). En el instituto, el manejo del cambio y la mayoría de los aspectos administrativos, según refirieron sus miembros más antiguos, se comenzó de manera empírica y se ha ido mejorando con la práctica en ambas experiencias, así como con la aplicación de principios administrativos comprobados como efectivos.

### **Necesidad y Claridad**

El reconocimiento de que era necesario realizar una evaluación institucional fue inicialmente percibido por el director de administración de la institución. Sin embargo, el resto de la directiva, no veía la importancia de llevarlo a cabo, ni comprendía los objetivos de dicho ejercicio. Cuando se intentó por vez primera realizar la planeación estratégica, no hubo apoyo suficiente, por lo que antes de realizar la evaluación institucional del 2003 se capacitó a los directivos sobre temas de desarrollo organizacional; a partir de esto, autorizaron llevar a cabo el proyecto y facilitaron los recursos necesarios, pero no hay evidencia de que realmente se

captara la necesidad. En este sentido, Fullan y Stiegelbauer (1997) insisten en que si no se percibe la necesidad del cambio se presenta un obstáculo importante. Los directivos recibían los comentarios de insatisfacción de los padres de familia, pero los números de alumnos seguían creciendo cada año, así que no eran considerados con la seriedad debida. De ahí que una de las menciones constantes de los padres de familia entrevistados fuera que sus opiniones se tomaran en cuenta.

A pesar de que se tenía la información sobre los alumnos que solicitaban admisión y a pesar de que desde un año antes de que ocurriera, se observaba la tendencia hacia que, el crecimiento de la matrícula se podía revertir, la institución no tomó medidas al respecto y no vio como realmente necesaria la evaluación institucional, sino hasta la segunda vez que se llevo a cabo en el 2005. Esto se puede explicar por la combinación de tres factores: en primer lugar, el centralismo en la toma de decisiones y el poder sin un enfoque compartido; en segundo lugar, las deficiencias de comunicación formal que la institución presenta, por ejemplo, el hecho de no contar con reuniones formales ordinarias de la directiva; y en tercer lugar, el factor demora en el tiempo que se presenta entre la necesidad de cambiar, usar herramientas de evaluación y diagnóstico; contra la evidencia física de una situación adversa palpable que confirma dicha necesidad; en este caso, hubo un período de 4 años (Senge, 1998; Pfeffer, 2000; González et al, 2003). Actualmente, según las repuestas del personal, alumnos y padres de familia entrevistados y encuestados, se percibe un incremento en la comprensión de que la evaluación institucional es útil y necesaria para diagnosticarse, para hacer un estudio de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), para conocer las opiniones de diferentes actores organizacionales y para buscar hacer los cambios pertinentes que permitan lograr una mejor organización para todos. Un factor que refuerza estas percepciones y buena aceptación de la evaluación reside en el hecho de que se brindó de parte de la organización, a los diferentes grupos, una respuesta de retroalimentación pronta, transparente y que dio señales de cambio a corto plazo (Boyett y Boyett, 1999; Fullan y Stiegelbauer, 1997). Sin embargo, aún hay espacio para mejorar en esta área, pues las inquietudes que manifiestan los diferentes directivos y encargados, muestran el reconocimiento de necesidad de obtener información que puede conseguirse mediante la evaluación institucional, lo que resulta irónico, es que debido a falta de comunicación, de capacitación en el tema y de difusión de los

resultados de las evaluaciones realizadas, gran parte de la información que quieren obtener ya esta procesada en los estudios evaluativos anteriores y no se han dado cuenta de ello; con lo que se hace evidente que la claridad no es completa (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

### **Planeación**

El no prestar atención a las señales del entorno y de la organización, impidió generar a tiempo un plan alternativo de acción, por lo que todos los departamentos mantuvieron el nivel de gastos y actividades cotidianas hasta que la situación adversa era ya una realidad. Sin embargo, la institución si mostró una excelente respuesta ante el imprevisto de los siniestros, pues a pesar de haber sucedido, no afectaron de manera negativa las opiniones de padres de familia durante la evaluación institucional.

Como se ha descrito, en las jornadas laborales de los directivos del instituto, no se destina tiempo a planeación formal, tal y como se afirma en los estudios de Fullan y Stiegelbauer (1997) y Duncan (2000). En la evaluación diagnóstica del 2003, hubo algunas dificultades debido a que la planeación era rígida; en el 2005 se ha mejorado en este aspecto, pero aún hay camino por recorrer, especialmente en cuanto a considerar en la planeación alguna alternativa para contingencias, sobre líneas generales de acción a largo plazo, para trabajar en la implementación y para hacer una planeación no solo evolutiva, sino además compartida de manera gradual como recomienda la literatura en el tema (Mintzberg, Quinn, Briann y Voyer; 1997; Boyett y Boyett, 1999; Fullan y Stiegelbauer, 1997). Un acierto del instituto, fue que no se pasó mucho tiempo planeando y evaluando, antes de comenzar a implementar lo planeado; en este sentido, lo que mas tardó en el 2003 fue la recolección y el análisis de datos, no la planeación del diagnóstico; en el 2005 cada una de las etapas se hizo cumpliendo con un cronograma previamente aprobado (Rodríguez, 2005; Fullan, 2001).

### **Tamaño del Cambio y Factibilidad**

Los procesos de cambio pueden tener diferentes dimensiones, alcances y objetivos; dependiendo de ello y del contexto, será el tipo de variables que determinan lo complejo del cambio (Dawson, 2003; Rodríguez, 2005). Los estudios organizacionales llevaron a la conclusión de que los proyectos de cambio a gran escala son preferibles, aunque son mas complicados en su administración y en su ejecución total, pues el simple hecho de aspirar a más, permite un mayor alcance que en el caso de un proyecto menor; en el ánimo humano, un

proyecto ambicioso es más motivante, pues da la impresión de que el esfuerzo requerido vale la pena (Boyett y Boyett, 1999; Fullan y Stiegelbauer, 1997). En relación con esto, los dos ejercicios de evaluación representaron un gran reto para la organización por la cantidad de instrumentos y preguntas que se tenían que aplicar en dos meses y porque implicaba que el personal de oficinas combinara sus actividades cotidianas con la recolección y procesamiento de datos; además, debían implementarse cambios en todas las áreas sugeridas; sin embargo en las entrevistas al personal encargado de recolectar los datos y las preguntas a padres de familia y personal del instituto, todos estaban satisfechos con el trabajo realizado, percibían beneficios de la evaluación y se mostraban dispuestos a seguir realizándola, con excepción de una persona; sólo el 7% de los papás entrevistados pedía que se tomara más en cuenta su opinión en la institución. Respecto a cuestiones de factibilidad, tanto el personal que trabajó en la recolección y análisis de la información como el director administrativo, quien encabezó el proyecto de evaluación, mencionaron que se les había provisto de los recursos necesarios para realizarlo; también se consideró óptimo el espacio en el tiempo para trabajar en este proyecto. A las personas encargadas de dirigir a la institución, no se les pidió participar en la recolección de datos, pues se previó que sus agendas de trabajo y responsabilidades no lo harían viable y esto constituyó otro acierto en este rubro. En el 2003 durante la recolección de datos, se presentaron dos siniestros que no permitían continuar con dichos trabajos pues, todos los recursos se debían enfocar a salir de la emergencia; cuando se supero, se continuó con la evaluación sin problemas.

### **Complejidad Técnica y Complejidad Social**

En los proyectos de cambio, independientemente del tamaño, su complejidad puede ser medida en dos ámbitos: técnico y social. En general, los estudios de instituciones educativas llevan a concluir que el cambio es tanto complejo como dinámico y que precisamente ese dinamismo en el que intervienen e interactúan muchas variables, es el que causa la complejidad social, la cual supera grandemente a la complejidad de tipo técnico (Fullan, 2001; Dawson, 2003; Pallán y Van der Donckt; 1995). Al evaluar el proceso realizado en el instituto, se puede notar que a pesar de haber representado un reto grande para la organización, los parámetros técnicos que Valenzuela (2004) recomienda para llevar a cabo evaluaciones a proyectos de evaluación, permiten determinar que el ejercicio realizado por el

instituto fue factible, especialmente en el 2005, ya que, la información estaba analizada, presentada y lista para su uso seis meses después de que se comenzaron a recolectar los datos; en el 2003, las condiciones no fueron óptimas todo el tiempo y no se tuvo una planeación evolutiva y flexible, pero se pudo manejar bien la contingencia y el retraso que se tuvo.

El diseño de los instrumentos de recolección de datos se llevó a cabo cuidando aspectos metodológicos para su elaboración y con objetivos, parámetros e indicadores claros, como lo recomienda Valenzuela (2004). Con los resultados, se aplicaron evaluaciones estadísticas de tipo descriptivo. Sin embargo, en ambas ocasiones se detectó la misma falla: en las inferencias no se enfatizó el tamaño de la muestra en las conclusiones y las mismas se presentaron como si hubiesen sido obtenidas de la población total y no de una muestra.

La información generada con la evaluación fue considerada útil por el 99% de los papás, alumnos y personal entrevistado. Si bien en el 2003 la información no se explotó adecuadamente para implementar cambios, como afirmó el director general y se muestra en el resto de las variables de este estudio, no se debió a que no fuera útil, sino a que faltaba experiencia en su manejo y apertura para incluir en la toma de decisiones las opiniones de otros grupos que no fueran los directivos y encargados. En términos éticos, como muestran los resultados presentados en base a los parámetros de medición sugeridos por Valenzuela (2004), el manejo desde la planeación hasta la presentación de resultados fue impecable.

Por todo lo anterior, se puede dar una buena calificación a la evaluación en materia técnica. Si se considera el resto de las variables que se están analizando en este estudio, se puede apreciar que, las cuestiones sociales al involucrar paradigmas, tradiciones y formas de actuar y relacionarse, son más difíciles de manejar que las cuestiones técnicas, las cuales finalmente, son más precisas y objetivas y por lo tanto medibles de mejor manera, con mayor precisión y objetividad que los aspectos sociales. Ciertamente la complejidad social que implica hacer una evaluación institucional supera a la complejidad técnica.

### **Visión Compartida y Procesos Colaborativos**

Una de las diferencias entre someterse y comprometerse con una organización, radica en que en el primer caso sólo se acepta la visión, en lugar de compartirla, sentirla como propia, haber participado en su construcción y trabajar en equipo por alcanzarla (Senge, 1998; Fullan y

Stiegelbauer, 1997). En los procesos de cambio, un aspecto que ayuda a vencer la resistencia al mismo es el trabajo que desde su planeación y a lo largo de toda la implementación del proceso se realiza, incrementando gradualmente la participación del mayor número de personas posibles en todos los grupos de la comunidad escolar, con quienes debe compartirse la toma de decisiones y la planeación (Boyett y Boyett, 1999; Fullan y Stiegelbauer, 1997).

En el caso que se analiza, tanto la visión de la institución como las visiones de los diferentes procesos, se gestaron mediante actos individuales que luego fueron comunicados, al resto de la comunidad escolar, a manera de productos terminados, y definidos. Si bien la efectividad de la comunicación es alta, ya que el 97.6% de los entrevistados conoce los valores, visión y misión de la escuela y el 99% aprecia y percibe como útil a la evaluación institucional, el trabajo en equipo es reducido, ya que la percepción de que se tiene desciende a 51%. Resulta interesante ver que a pesar de no haber participado en el proceso de compartir la visión, por los valores compartidos que incluyen el respeto y confianza en la autoridad originaria de dicha visión, la misma es abrazada y apoyada por los miembros de la comunidad educativa; sin embargo, el trabajar en revisar dicha visión y hacerlo mediante un proceso colaborativo, ofrece a la dirección una oportunidad de apoyar su aspiración de que todo el grupo tenga un nivel elevado de compromiso con la visión institucional, el cual sugieren los expertos que es producto del compromiso más que del sometimiento (Pfeffer, 2000; Senge, 1998).

Los padres de familia y graduados de bachillerato entrevistados, en un 73% y 87% respectivamente, respondieron entre muy bien y excelente a los aspectos de cumplimiento de la visión y misión; sin embargo, al analizar el rol que juegan en la organización en materia de toma de decisiones y participación, solicitan que se les escuche en la sociedad de padres y que se tenga una sociedad de alumnos, además de mejorar los canales de comunicación para tener más participación en las decisiones.

### **Utilidad de las Herramientas para Gestión del Cambio**

Uno de los objetivos perseguidos por el instituto con el ejercicio de evaluación, era lograr que los parámetros y la información obtenida sirvieran para el diagnóstico, la evaluación institucional, para el plan estratégico financiero y para monitorear los progresos de los diferentes planes operativos, además de evaluarlos y corregirlos en caso de ser necesario.



Rodríguez (2005), Valenzuela (2004) e Imbach (1999) afirman que la herramienta de diagnóstico organizacional puede ser usada de diferentes maneras, entre ellas, como evaluación institucional, y que esta última se puede emplear para hacer diagnóstico, para determinar fortalezas y debilidades o para medir la efectividad de un programa o proceso. Imbach (1999) propone que todo proyecto incrementa su impacto si el cambio se implementa efectivamente, para lo cual la evaluación es un factor importante.

De acuerdo con Pallán y Van der Donck (1995) e Imbach (1999), es mejor gestionar el proceso de cambio, evaluar, planear, implementar y monitorear en un ciclo continuo, en el que las 4 actividades anteriores, además de secuenciales son simultáneos y cíclicas. Estos pasos sirven como elementos de control e implementación de calidad, pues permiten alinear y orientar las variables participantes hacia los objetivos que se persiguen, Al aplicar los planes la ejecución y efectividad, se evalúan el impacto y los resultados obtenidos; después de compararse con los parámetros y los objetivos ideales a alcanzar, se vuelve a planear con objeto de reducir la brecha entre la situación en la que se encuentra la organización y en la que debería estar según el plan y las metas y el ciclo comienza nuevamente (Imbach, 1999; Martín, 2001). Esta aplicación e integración de planeación, monitoreo y evaluación de procesos, proyectos o de toda la organización, es una de las principales aportaciones a la gestión eficiente del cambio. Como se presentó en los resultados, en el ejercicio de 2003 el instituto solo completó el diagnóstico y la planeación; en el 2005 se cumplió con estos dos pasos y se avanzó hasta la implementación; el monitoreo es la tarea pendiente para cerrar el ciclo antes del 2007, en que se tiene planeado reactivar el proceso mediante otra evaluación institucional. Sin embargo, la aplicación de estos pasos, ha sido de forma secuencial y no simultánea.

Las expectativas para el 2007 incluyen que se incremente el grado de satisfacción del personal, alumnos y padres de familia quienes deberán sentirse mas escuchados, debido a los cambios que se han implementado después de la evaluación de 2005. Con esto se comenzaría un proceso de mejora en el instituto con beneficios para los diferentes interesados.

En materia de calidad la falta de procesos estandarizados, manuales de operaciones, y el perfil educativo de algunos de sus miembros, especialmente en el área docente, son espacios donde se puede trabajar con proyectos de mejora. Por otro lado, se puede afirmar que la institución cumple con su objetivo de formación integral de calidad en los planos

académico y axiológico, no solo por la buena fama de que goza entre autoridades educativas y padres de familia, sino por el testimonio y resultados manifiestos en sus alumnos graduados de bachillerato entrevistados, los cuales manifestaron índices altos de competitividad en todas las áreas evaluadas.

## **Maestros**

La comunidad escolar se compone por una serie de grupos con diferentes roles y necesidades. En materia del proceso de cambio, existen 4 grupos protagónicos cuyas opiniones conviene considerar al momento de diseñar y utilizar herramientas como la evaluación institucional, pues tienen el potencial de enriquecer el instrumento, el proceso y a la organización con sus aportaciones. Estos grupos son: 1) maestros, 2) estudiantes, 3) padres de familia y 4) directivos. Existen otros miembros del colectivo, como inspectores e instancias de gobierno que también tienen una opinión importante que se puede convertir en aportación, pero como meta inicial en este estudio de caso se decidió incluir por lo menos a los 4 grupos principales (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

El fin último de todo proceso de cambio dentro de las instituciones educativas debe ser la mejoría del proceso de enseñanza y aprendizaje. Por lo anterior, Fullan (2001) afirma que el desarrollo de la escuela y de los profesores es uno y es el mismo. El director general del instituto visualiza esto de la siguiente manera: "Así como los hospitales deben su prestigio a los médicos que ahí laboran, el personal más valioso de la institución educativa es el personal docente". Sin embargo, el instituto no consideró los elementos propuestos por Fullan y Stiegelbauer; esto se hizo evidente en los datos obtenidos sobre el período comprendido entre el año 2000 y el 2004: Los elementos a los que se enfocaron las inversiones de la institución en el período analizado, fueron infraestructura, computadoras y programas, tanto para los alumnos como para reducir los errores en los registros de control de calificaciones y cobros. Los papas percibieron como uno de los diez principales aspectos de la institución, el que cada año se pudieran apreciar mejoras físicas, lo que evidencia que no se percataron de que en esos 4 años no se desarrolló a los docentes. Cuando el instituto contrata personal, la prioridad es que sean cristianos aunque no necesariamente sean docentes de profesión, como puede verse en las tablas de perfiles en los datos. Sin embargo, no se toma en cuenta que quienes se encargan de cumplir con la formación integral de los alumnos son los docentes y que sus credenciales académicas, experiencia y conocimientos didácticos son igual de importantes.

Los maestros refirieron que reciben un trato amable y decoroso de los directivos y encargados, además de que perciben un buen ambiente de trabajo. Al respecto la evaluación de los padres a los profesores muestra que, 7 de cada 10 entrevistados considera que hacen una muy buena o excelente labor. En teoría, según indica Pfeffer (2000), la institución se debe esforzar por reclutar y retener a los mejores elementos y, posteriormente, debe procurar que dicho personal se desarrolle en todas las áreas dentro de la organización. Una buena estrategia para el trabajo con los docentes consiste en tratar, desde la contratación, de desarrollar el mayor grado de compromiso posible, pues al enfrentar procesos de cambio, que se manifiestan en alteraciones de paradigmas, estructura y comportamientos, el compromiso es más efectivo que el mero sometimiento (Fullan, 2001; González et al, 2003; Pfeffer, 2000; Senge, 1998). Este aspecto como comentaron los directivos aún es parte de la visión de institución ideal, donde el compromiso es tan alto como el de los responsables de cada departamento.

### **Estudiantes**

Los estudiantes son un grupo de gran peculiaridad, porque son usuarios y beneficiarios de los servicios educativos, de diferentes edades y niveles educativos; sin embargo, usualmente son considerados como un grupo pasivo, que no participa de los ejercicios de evaluación institucional. Por lo general, no se les consulta ni se toma en cuenta su opinión, sino que se decide por ellos; el resto de los grupos que gestionan y dirigen los procesos de cambio, actúan bajo la creencia de que conocen las necesidades del grupo estudiantil, aún mejor que los propios alumnos. Esta concepción sobre el alumnado debe rectificarse, pues de acuerdo con Fullan y Stiegelbauer (1997), se ha evidenciado que cuando se les ha incluido en procesos de cambio, se logran mejores resultados que en los casos que no los consideran. Este perfil, como lo describen los autores, es contrario al que vivían en la práctica los alumnos, según reportaron ellos mismos, sus papás y los graduados de bachillerato entrevistados. Durante el estudio, los alumnos reportaron que por primera vez sienten que su opinión es tomada en cuenta en la institución, pues se han implementado cambios en ella a raíz de la solicitud de los alumnos, por ejemplo, las planillas y el día al mes sin uniforme. Dichos cambios les dan satisfacción a los alumnos y no perjudican las actividades o el nivel educativo, como suponían al evaluar la propuesta algunas personas, aún con el riesgo y el miedo por la incertidumbre que

provocaba el implantar dichos cambios, no solo se ha visto que no se ha afectado el orden ni el nivel académico de la institución, sino que estas medidas han contribuido al buen ánimo de los alumnos, a que se sientan agradecidos por ser tomados en cuenta y a que tengan una favorable percepción de la evaluación institucional.

### **Padres de Familia**

A los padres de familia se les concibe erróneamente como agentes externos a la organización. Sin embargo, la escuela puede hacer una buena alianza con ellos, al compartir la visión del proyecto educativo que se tiene para sus hijos, de tal suerte que las labores en casa se puedan trabajar como extensión de las aulas y viceversa. Los hallazgos reportados por Fullan y Stiegelbauer (1997) en este sentido, apuntan a 4 formas de participación que son: 1) el trabajo voluntario, o de asistentes en los salones; 2) ayuda a los niños con sus labores escolares en casa; 3) mantener y promover la comunicación, así como la relación entre hogar, escuela y la comunidad y 4) participar en consejos escolares o sociedades de padres de familia. Entre otras actividades específicas, pueden ayudar a la procuración de fondos y las relaciones con públicos externos a la institución, como el gobierno o los medios. En cuanto a las dos primeras formas, el instituto no cuenta con un programa establecido para voluntarios o asistentes, así como tampoco hay una política o programa para que los papás apoyen en casa. De aquí se desprende que estos elementos, aunque están presentes, se omitieron del estudio. Respecto a la tercera alternativa, la política de puertas abiertas del instituto es un factor positivo para la comunicación y la participación de los papás y los alumnos en la escuela y se ha encontrado que favorece el aprendizaje.

La necesidad de mayor comunicación y consideración a sus opiniones, que fue planteada por los papás, es una demanda válida y favorable para que aumente su participación significativa en el instituto. Respecto a la sociedad de padres de familia, Fullan y Stiegelbauer (1997) afirman que los hallazgos no arrojan relación entre la existencia y trabajo de las mismas con un aumento en el aprendizaje. Lo que si es consistente con la realidad del instituto, es que a los papás no les gusta participar en comités como la sociedad de padres. Por ello el método de designación que se emplea para conformarlo, el cual tiene como aspecto negativo que se percibe poco democrático.

## Directivos

El tema del liderazgo ha dado lugar a diversas opiniones sobre lo que es, sobre las características deseables del líder y sobre cómo ejercer funciones directivas (Boyett y Boyett, 1999; Duncan, 2000). En materia de cambios y de implementación de procesos como la evaluación institucional, se afirma que el líder experimenta la misma incertidumbre y tensión que pasa el resto del personal, pero adicionalmente tiene la presión de que se espera que dirija estas iniciativas de reforma. El hecho de que el director general y la directora de preescolar hayan ocupado esos puestos desde el origen de la institución, les puede dar ventajas en el desempeño y ayudar al fortalecimiento de sus relaciones interpersonales; sin embargo, este aspecto mal manejado, puede caer en esquemas de manipulación y abusos del equipo de trabajo, como en un sistema explotador autoritario.

El director general del instituto, cree que la razón por la que en el 2003 no se utilizó la evaluación tanto como en el 2005, fue porque nadie en la institución conocía la herramienta y porque a los directivos les daba miedo el cambio, pues no estaban seguros de que había más gente interesada en el cambio de la organización y creían que sus propuestas, cuando eran diferentes a las de ellos, podían no ser para bien.

Como se ha mencionado, la experiencia demuestra que las iniciativas de cambio no necesariamente surgen en la cúspide de la estructura organizacional, sino que se originan en cualquier punto y por cualquier grupo de la organización (Boyett y Boyett, 1999); sin embargo, para organizaciones centralizadas y sin conocimiento de la teoría de sistemas, la diferencia entre procesos de cambio exitosos y otros que fracasan, se encuentra basada en gran medida en el apoyo que desde un inicio se recibe de la dirección de la institución (Fullan y Stiegelbauer, 1997; Nadler, 1997). En los casos de instituciones con este rasgo, como la estudiada, muy rara vez las propuestas de cambio proceden de otra fuente que no sean los directivos; en este caso, fue de la dirección administrativa, debido a que la planeación estratégica no había prosperado por falta de tiempo y conocimiento de su necesidad e importancia, tanto de parte de la dirección general como de los otros departamentos.

En la primera evaluación sucedió una mejora que, como explican Boyett y Boyett (1999), fue una propuesta de cambio iniciada por una fuente distinta al director; en este sentido, el primer paso para comenzar a avanzar en la dirección deseada, consiste en lograr

que la idea sea compartida y apoyada por el máximo liderazgo. En el caso del instituto, dada la centralización, este aspecto del apoyo directivo era de suma importancia (Dawson, 2003; Hauck, 1998; Sentell, 1998). De acuerdo con González, et. al (2003) y Pfeffer (2000), dentro de las características y facultades que se considera que posee el líder, está su función de asignación de recursos materiales, humanos y financieros para apoyar el proyecto, sus poderes de negociación y en un caso determinado, de coerción o imposición; en materia de imagen, comunicación y como símbolo, la presencia y el apoyo brindado a la propuesta de cambio, sirve de termómetro a toda la organización para poder determinar qué tan seria es la determinación institucional para llevar a cabo el proceso de cambio, sin importar el precio a pagar, las circunstancias o la oposición que se le pudiera presentar.

Por otra parte, es importante considerar que no sólo la directiva formal debe apoyar la propuesta, sino que gradualmente se debe ir incluyendo al mayor número de personas de los diferentes grupos de la organización, de manera que se permita la ejecución del proyecto. Para un proyecto de evaluación institucional como el implementado, es importante que todos los grupos que componen la comunidad escolar sean incluidos desde el período de planeación, ya que pueden enriquecer la perspectiva del caso con sus aportaciones (Boyett y Boyett, 1999). En todos los grupos se requiere que los involucrados estén comprometidos, que compartan la visión tanto de la institución como del proceso, y que muestren su apoyo a través de hechos, destinando tiempo y recursos como una prioridad (Senge, 1998; Fullan y Stiegelbauer, 1997).

Las teorías de aprendizaje organizacional y desarrollo de equipos de alto rendimiento que sustentan Senge (1998) y Argyris (1999), visualizan al liderazgo como una característica deseable para ser difundida entre todos los miembros de la organización; además, conciben al liderazgo como una actividad no solo individual, sino aún compartida con el colectivo. Además, pareciera que el liderazgo más alto de la institución es el que presenta las agendas de trabajo más saturadas, como puede apreciarse en las tablas de funciones, prioridades y personas que los encargados del instituto deben supervisar y atender. Al igual que en el caso de los directivos estudiados en la literatura, dentro de las jornadas de trabajo, se podrían hacer ajustes, al delegar algunas actividades, con lo cual se abrirían espacios en las agendas, mismos que se pueden destinar a funciones más relevantes como puede ser la gestión del cambio, el desarrollo organizacional y la capacitación (Duncan, 2000; Fullan y Stiegelbauer, 1997).

## **Jornadas de Directivos y de Personal en General**

Gestionar el cambio educativo es sólo una de las muchas actividades que demandan la atención del director y frecuentemente no es una actividad prioritaria. Esto constituye una limitante para la planeación, apoyo, empuje y monitoreo de las propuestas de cambio, por lo menos de una manera formal. De ahí que cobra aún más importancia la labor de compartir con toda la organización el proceso completo, pues así se puede descargar gran parte de la responsabilidad (Fullan y Stiegelbauer, 1997; Duncan, 2000; Rodríguez, 1999; Dawson, 2003; Nadler, 1997). El diagnóstico del uso del tiempo realizado a los principales directivos del instituto, arrojó resultados que en promedio presentaron diferencias de 18% en todos los parámetros, comparados con los reportados por Duncan (2000) y Fullan y Stiegelbauer (1997). Quienes en sus estudios afirman que los días laborales de los directores son discontinuos y caracterizados simultáneamente por brevedad, variedad y fragmentación. Los directores de escuelas secundarias desempeñan en promedio 149 tareas al día donde más del 59% de las actividades observadas sufren interrupciones constantes; 84% de las actividades duran en promedio de uno a cuatro minutos. Los directores demostraban una tendencia a atender la situación más inmediata y presionante. Invertían poco tiempo en planeación reflexionada. 17% de su tiempo se destina a actividades relacionadas con la instrucción. Se observa que el tiempo de la mayoría de los directores se dedica a asuntos administrativos domésticos y a mantener el orden. Además, los gerentes en ámbitos tanto académicos como comerciales, casi siempre desempeñan algunas funciones no directivas en el curso de su trabajo, ciertas actividades incluso son catalogadas como insignificantes y absurdas, además, en ocasiones, si se delegaran, otros miembros en la organización podrían llevar a cabo esas actividades con facilidad. En un estudio a 5 directores generales, se encontró que rara vez dedicaban más de 9 minutos a una tarea y solo 10% de sus actividades requería de más de una hora para completarse. El único parámetro con un comportamiento atípico, fue el de las actividades que duraban más de una hora, pues la literatura decía que correspondía al 10% de las actividades y el promedio en el instituto fue de tan solo 0.55% de las actividades.

En lo que respecta al personal docente, las jornadas de trabajo para quienes trabajan por horas o de medio tiempo, se emplean al cien por ciento en aulas; para los de tiempo completo, con excepción de preescolar, el 93% de su tiempo también se destina a las clases.

Esa puede ser una de las razones que dificultó que se entregaran todos los cuestionarios aplicados; de hecho la falta de tiempo fue la principal respuesta.

Las cargas de trabajo, la necesidad de tratar con muchos asuntos y, en el caso de los directivos, la forma discontinua de atender actividades breves, variadas y fragmentadas, es uno de los factores que dificulta el progreso de proyectos de cambio y su gestión, como ocurrió con la evaluación institucional. La carga de trabajo parece ser una de las variables de mayor peso en este sentido. Se pueden descartar la falta de motivación y de compromiso, un mal clima organizacional, la falta de apoyo y el trato que los directivos, administrativos y personal de oficinas dan al personal y a los padres de familia; esto es debido a que en todos esos rubros, las evaluaciones son positivas. De hecho, la única excepción fueron las menciones de un 59% de los entrevistados, con respecto a que no sentían que recibían un trato digno en el área de copias. Otros datos que resultaron con una baja evaluación fueron: la sensación de que la institución les valora, el nivel de sueldo que se tiene y las posibilidades de ascenso. Sin embargo, la gente siente orgullo de pertenencia, comparte los valores, cree que su labor es importante, se mantiene rindiendo y cumpliendo con sus responsabilidades en el trabajo. Con esto se comprueba también la fuerza y superioridad de los incentivos no económicos y del compromiso y los valores compartidos (Pfeffer, 2000).

### **Liderazgo, Poder, Política y Toma de Decisiones**

Una de las características de los modelos situacionales, es la noción de poder, en la cual se afirma que junto con otros factores de la organización, el mismo debe adaptarse a las condiciones y circunstancias específicas del entorno, presentes al momento de gestionarse el cambio (González et al, 2003). En el instituto no se requiere del uso coercitivo del poder, esto no es la manera de trabajo de los directivos, sino que todo el personal busca la eficacia y la eficiencia, sobre todo en el cumplimiento de la misión institucional (Duncan, 2000). Al personal se le incentiva de manera material y también de forma no económica, con reconocimiento, amor y un sincero interés por su persona y desarrollo. Lo anterior se explica por los modelos morales de comportamiento que ejercen mecanismos de control social, en base al ejercicio del liderazgo con valores absolutos como integridad, confianza, saber escuchar, respeto por los seguidores (O'Toole, 1996). Se mantiene la forma de cultura organizacional actual, dentro del marco del corazón ideológico, el desarrollo del compromiso y la búsqueda de las relaciones



sociales entre los miembros, más que el uso aislado de incentivos económicos que, como se ha mencionado, no constituyen la principal fuente de motivación (Ulrich y Lake, 1992; en Pfeffer, 2000). En general desde el liderazgo, se ha enfatizado siempre el respeto a la estructura y a la autoridad, sin aceptar extremos nocivos como la rebeldía o el caso opuesto de la sumisión absoluta a ciegas.

## **Comunicación**

Kotter en Boyett y Boyett (1999) y Duncan (2000), proponen ir más allá de la planeación eficiente, hasta el punto de que la evaluación escolar sea manejada como un proceso de mejora. Para ello, entre otras cosas, se deben desarrollar mecanismos de generación de información, análisis e interpretación de datos que permitan medir el avance y los resultados para poder reaccionar con prontitud a implementar las correcciones necesarias. Se debe tener un efectivo sistema de comunicación formal que además sea constante, para que una cultura sea capaz de realizar de manera efectiva el cambio, obtener el máximo provecho de herramientas como la evaluación institucional, para coordinar los esfuerzos, evitar la duplicidad de funciones y la confusión, de manera que la gente se sienta tomada en cuenta y sepa que se está haciendo con sus opiniones y participación en el proceso de cambio (González et al, 2003; Rodríguez, 2005; Sentell, 1998). En el instituto la comunicación puede mejorar en calidad y oportunidad, si atiende a las sugerencias del personal y de los padres de familia. Otra área donde hay oportunidades de mejora, es en la comunicación entre el personal docente y los padres de familia, pues como se ha mencionado, existen pruebas de que hay beneficios en la participación de los padres de familia en la institución y esto tiene buenas repercusiones en el aprendizaje (Fullan y Stiegelbauer, 1997; Gairín, 2000).

## **Cultura Organizacional**

Bolman y Deal (citados en Hauck, 1998) definen a la cultura como “el patrón de creencias, valores, prácticas y hechos que definen en los miembros, quiénes son (identidad) y cómo hacen las cosas” (p. 250). Los supuestos compartidos –valores culturales comunes- son la fuerza que mantiene unidas entre sí a las múltiples facetas de la cultura. Según Fullan y Stiegelbauer (1997), el cambio significativo se produce cuando se altera la cultura de la escuela y cuando el aprendizaje permanente se convierte en una forma de vida. Las organizaciones con culturas de alto desempeño, comparten dos características importantes e

interdependientes: Primero, están enfocadas en el rendimiento. Segundo, responden con flexibilidad al cambio constante (Duncan, 2000). La combinación de esta eficacia en el desempeño y la capacidad de respuesta con flexibilidad les permiten cambiar continuamente para mantenerse competentes.

Todos los componentes de la cultura organizacional se deben alinear para lograr el cambio. La esencia de esa cultura organizacional esta compuesta por 3 componentes fundamentales: un corazón ideológico donde residen la visión, la misión y los valores; tres fuerzas interrelacionadas: estructura, liderazgo y paradigmas compartidos; y un grupo de características de comportamiento observable como los patrones de conducta, el lenguaje y el uso de recursos (Sentell, 1998; O'Toole, 1996; Senge, 1998).

Aún cuando se enfrente algo inesperado, existen organizaciones con una gran capacidad de reacción, adaptación y reorganización ante las nuevas condiciones, por lo que logran salir adelante mejor que otras menos flexibles y menos preparadas. Normalmente estas organizaciones tienen como factor común, que se basan en modelos participativos, que se reflejan en culturas colaborativas (Sentell, 1998, Gairín, 2000).

Aunque por definición se pueden dar los rasgos que caracterizan a un tipo de cultura y que a la vez la diferencian de otra, en la realidad es difícil encuadrar la cultura de cierta institución al cien por ciento en un perfil determinado, aunque el llegar a ese grado de parecido puede formar parte del modelo institucional ideal que se desea alcanzar. Por ello es que al analizar diferentes prácticas en la institución, como la interacción, la asignación de tareas, la participación en la selección y diseño curricular, el grado de coordinación pedagógica o el impulso a innovaciones, entre otros que evaluaron los diferentes miembros de la institución, en base a Armengol Gairín (2000); sería poco realista decir que la cultura del instituto es de un tipo o de otro infiriéndolo a partir de los porcentajes de respuesta obtenidos. Lo que si se puede apreciar con los resultados, es que aunque lo deseable sería tener una cultura colaborativa, y que algunos rubros obtuvieron puntaje alto en el tipo colaborativo, solo en algunos rasgos se ha alcanzado cierto avance a este respecto. La mayoría de los rubros están entre una cultura de coordinación y una cultura colaborativa, para la cultura de coordinación las apreciaciones de los entrevistados se validaron con la dependencia del liderazgo que prevalece en la institución, aceptada por sus demás miembros y con la evidencia que se ha presentado respecto al

centralismo institucional. Los aspectos en los que se comienza a trabajar de manera colaborativa son: el desarrollo de los valores cristianos en los alumnos, compartir la responsabilidad, perseguir los objetivos y alcanzar la visión, lo cual es un signo positivo considerando tanto las recomendaciones de la literatura especializada como las aspiraciones de los diferentes miembros de la comunidad escolar.

En las áreas donde se encontraron aspectos propios de una cultura fragmentada, la subdivisión es, hasta cierto punto justificada por la manera en que se organiza la institución; por ejemplo, para trabajar en las reuniones docentes de cada bimestre, se acostumbra dividir a los profesores por niveles educativos y por departamentos. Lo que resulta interesante resaltar a este respecto, es que a pesar de dicha práctica constante desde los inicios de la organización, la cultura es predominantemente colaborativa y no fragmentada ni individualista, esto se puede imputar al trabajo cuidadoso de los directivos generales en el mantenimiento de la visión, al elevado nivel de valores compartidos y a la aceptación por parte de toda la organización de trabajar de una manera tan centralizada que hace que aunque se reúnen a trabajar por departamentos, sus rasgos de identidad son tan similares entre sí y con los que practican de forma individual, que los miembros entrevistados perciben que el trabajo es coordinado y colaborativo, según el trabajo de clasificación de Armengol (1999, citada en Gairín, 2000). Las menciones hacia una cultura individualista son mínimas, ya que sólo fue manifestado en la respuesta de uno de los entrevistados.

Los valores deben regir la teoría que se va a utilizar para generar conocimiento con miras al cambio, pues los valores compartidos y los paradigmas forman parte de la cultura organizacional y del corazón ideológico de la institución. Dichos valores compartidos, junto con actitudes, paradigmas y maneras de actuar, son los elementos que más se ven afectados durante un proceso de cambio (Pfeffer, 2000; Dawson, 2003, Fullan, 2001).

En el instituto la cultura organizacional es muy compartida. Aunque en general la teoría administrativa reconoce que los conceptos de cultura y cultura organizacional son diferentes, para el 94% del personal en el instituto, sus valores, paradigmas, modelos de pensamiento y conducta personales son similares a los de la cultura del centro de trabajo. Este aspecto se cuida, se procura y es el principal requisito desde la contratación y se mantiene y procura como prioridad desde la dirección general de la institución. La mitad del personal cree que los valores

son compartidos por convicción y esto se evidencia en las actividades cotidianas en un 80% de los casos.

La filosofía de la educación cristiana y la idea de que se trata de una institución regida por verdades bíblicas absolutas, se ha aplicado desde la fundación del instituto; ha prevalecido y es aplicada por más del 90% del personal, no sólo en su centro de trabajo, sino como forma de vida. Gracias a esto, los ideales plasmados en los documentos respecto a que los valores que promueve el instituto para la formación del alumnado, se les enseñan no sólo en teoría sino con los modelos de vida correctos por medio del personal que ahí labora, se cumplen en la mayoría de los casos. Esta es la razón por la que padres de familia, funcionarios de gobierno en el área educativa local y estatal, así como ex alumnos reconocen y dan testimonio de la capacidad que tiene la institución en la práctica para cumplir con su objetivo de brindar una formación integral a sus alumnos.

### **Elementos que Apoyan el uso Efectivo de la Evaluación**

Las escuelas que mejor participan con la comunidad son más exitosas según refieren Fullan y Stiegelbauer (1997). Entre los pilares de la filosofía que rige al instituto, esta el ser socialmente relacionada y abierta. El simple hecho de intervenir por medio de una evaluación genera expectativas, por lo que se debe procurar la producción a corto plazo, de resultados positivos que sean palpables para los miembros de la institución, pues ese elemento ayuda a mantener el buen ánimo hacia el proyecto (Boyett y Boyett, 1999; Fullan y Stiegelbauer, 1997). En este sentido, posteriormente a la evaluación de 2005 fue un acierto las modificaciones que se hicieron en infraestructura, así como en las concesiones y modificaciones implementadas tomando como base las sugerencias y solicitudes de alumnos y sus padres. Por el contrario, en el 2003, al no hacer prácticamente nada con la información recabada, se desperdició esta oportunidad. Sin embargo, en el 2005 ha sido mejor aprovechada; en esta ocasión, los resultados no sólo se procuraron en el corto plazo, sino que se hicieron con base en las solicitudes de las personas que habían contestado los cuestionarios; además les fue entregado un reporte de resultados, compromisos y fechas de cumplimiento. La respuesta favorable no se ha hecho esperar, como lo atestigua el coordinador general, quien recibió felicitaciones y agradecimientos de los padres de familia. Hoy en día, como lo comentaron docentes,

directivos, alumnos y sus familias, la evaluación institucional se ve como algo útil, necesario y positivo.

Se podrá afirmar que el proceso ha sido efectivo y presumiblemente duradero, cuando sea evidente que se lograron cambios en los paradigmas, en las acciones de las personas y en la estructura de la organización; de lo contrario los resultados serán pasajeros (Fullan, 2001; Sentell, 1998). Los resultados parecen apuntar hacia un cambio benéfico, duradero e institucionalizado para los diferentes grupos de la comunidad escolar, en algunos rubros, pues desde la dirección ha habido cambios en los paradigmas; se pasó del empirismo a la administración científica y del miedo a lo desconocido a compartir el poder; también al cambio en la participación de la sociedad de padres de familia y de la recién creada sociedad de alumnos. Para todo el personal se están haciendo cambios en los paradigmas. También se ha incrementado la participación de los alumnos y sus familias, por ejemplo: se autorizó que un día no se usara el uniforme, a pesar de que se temía que repercutiría negativamente en el rendimiento escolar o que se enfrentaría situaciones desagradables por vestimenta inapropiada. Sin embargo, los días que no se porta se ha comprobado lo contrario, ya que los alumnos han respondido con responsabilidad y están agradecidos al igual que sus padres, pues comienzan a darse cuenta que sus opiniones se toman en cuenta.

Esta respuesta tanto de la institución como de los alumnos, también ha permitido apreciar cambios en sus actitudes. En la práctica, la evaluación funcionó para medir la satisfacción de los padres de familia respecto a los cambios que se realizaban en la escuela desde el año 2000. También ha servido para dirigir la toma de decisiones, además de lograr incluir en el proceso de decisión la opinión de los diferentes grupos de la institución, no solo del directivo, lo cual forma en si mismo un adelanto en lo que a procesos colaborativos y compartidos se refiere.

Como lo mencionaron diferentes miembros de la institución, el otro objetivo que se perseguía, que era el de generar información para hacer la planeación estratégico-financiera y para monitorear diferentes planes y acciones, también se puede alcanzar pues ya se reconoce por un mayor número de personas en la institución ese tipo de utilidad en esta herramienta.

La cultura organizacional está siendo cambiada, no en su corazón ideológico, pues se considera como una fortaleza institucional, pero si en los elementos visibles como patrones de

conducta, toma de decisiones y participación en la definición de paradigmas compartidos. En este tipo de variables la cultura está migrando cada vez más, desde un modelo de coordinación dirigida por el liderazgo formal, hacia una cultura colaborativa en la que se da mas participación a cada miembro de la comunidad escolar y en la que se puede dar una mejor respuesta a la necesidad de gestión del cambio, a la construcción de visiones compartidas, el incremento del compromiso y la planeación e implementación de procesos evolutivos y compartidos. Todo lo anterior, según los autores analizados, recae en un mejor medio de enseñanza y aprendizaje.

## Capítulo 8:

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los capítulos anteriores fueron dedicados a la presentación y análisis de resultados en dos vertientes: la evaluación institucional y la evaluación de la evaluación institucional. En ambos casos, se utilizaron variables que permitieron pormenorizar los datos, para explicitar las evidencias obtenidas con este estudio.

El presente capítulo pretende hacer conclusiones, con el ánimo de responder a las preguntas de investigación planteadas para este caso.

#### **Beneficios de la Evaluación Institucional**

La evaluación que realizó la institución, según refieren sus mismos miembros, se puede utilizar para diagnosticar la eficiencia, sus programas y sus procesos, porque permite conocer la situación de la organización en un contexto particular junto con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De esta forma, se puede detonar el proceso de mejora continua basado en diagnóstico, evaluación, planeación y monitoreo, así como tener información disponible para la planeación estratégica y para los planes operativos.

Las modificaciones visibles en la estructura organizacional, en las acciones, procedimientos e incluso, los cambios en algunos paradigmas desde el nivel directivo, quedan como evidencia de cambio efectivo y permanente producto de la evaluación en 2005 en la organización estudiada (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

Actualmente, en la institución se puede apreciar una diferencia grande en la actitud y disposición de padres de familia, alumnos y personal docente hacia la evaluación, porque tienen una percepción más favorable del instrumento y sus beneficios. Esto se debe a que en 2005, a diferencia de dos años atrás, se incrementó la velocidad y la cantidad de retroalimentación proporcionada y también se hizo evidente un incremento en la importancia y uso de la información recabada. Padres, alumnos y docentes reaccionaron con entusiasmo a la retroalimentación de la evaluación proporcionada y a la muestra de los primeros logros y cambios implementados a raíz de ella; gracias a esto, en el estudio mencionaron y reconocieron diferentes beneficios de la herramienta de evaluación, porque la consideran como un instrumento útil para la gestión del cambio en el instituto y muestran la intención de que se

siga llevando a cabo con su participación. Este acto de reflexión sobre los usos y ventajas de la evaluación por parte de estos grupos, así como su respuesta positiva a la misma, sirven como uno de los aspectos que trabajan a favor de las evaluaciones futuras y promueven que éstas enfrenten menor resistencia en su proceso de implementación. Con base en este estudio, y a las conclusiones aquí reflejadas, se puede afirmar que la herramienta de evaluación institucional, si es útil para gestión del cambio en el instituto.

### **Limitaciones de la Evaluación**

Un proceso de evaluación institucional que implica la intervención en la dinámica del centro escolar, representa en sí mismo un cambio. Por ello, debe ponerse atención a las expectativas generadas en las personas consultadas durante la evaluación, porque es necesario que estos procesos sean compartidos y participativos. En la institución educativa estudiada, la percepción inicial de la directiva era de que sólo el departamento administrativo debía hacer la evaluación institucional. Además, no se reconocía la necesidad de compartir el proyecto. Sin duda, lograr que la evaluación sea una tarea compartida en la organización, facilita su implementación y reduce la resistencia al cambio.

Por otro lado, se debe tener presente que, aún cuando se utilicen instrumentos estandarizados y bien diseñados, que generen datos por categorías de fácil análisis, la información recabada es abundante y su manejo puede complicarse. Este reto es aún mayor cuando se trata de determinar las prioridades para atender de entre las sugerencias de los entrevistados. La falta de atención en este sentido, podría interpretarse como que no se toma en cuenta a quienes participaron o que la evaluación no produce resultados. Este aspecto puede derivar en que la percepción sobre la evaluación y sus beneficios llegue a hacerse negativa en vez de la aceptación que actualmente tiene en la organización.

El miedo y la falta de claridad, como sugiere la literatura especializada en el tema, son una realidad, sobre todo a nivel directivo, y esto constituye un factor de resistencia al proceso de gestión del cambio y sus herramientas como la evaluación institucional. Por ello, es importante atreverse a correr riesgos, implementando reformas como las que se hicieron en atención a sugerencias de alumnos y sus papás. En 2005, se manejó más información sobre resultados a los participantes y hubo más acciones concretas derivadas de las recomendaciones de padres de familia y alumnos en la evaluación. Aún así, el porcentaje de



papás que manifestó que la institución no toma en cuenta sus opiniones, es igual al que expresó esas inquietudes unos meses antes en la evaluación 2005. Lo que si mejoró en un 1% es el renglón de las felicitaciones a la institución. Esto queda como evidencia de que la mejora y los cambios sociales constituyen un proceso complejo que toma tiempo (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

### **Potenciales de la Evaluación**

Si se tiene el apoyo necesario y las condiciones de factibilidad para realizarla, la evaluación puede ser utilizada por la organización aún en combinación con teorías que no la contemplan como herramienta. Por ejemplo cuando las teorías de aprendizaje organizacional hablan de puntos de apalancamiento, éstos se pueden determinar mediante una evaluación ó diagnóstico; por otra parte, la determinación del estado actual de la organización, para hacer la transición hacia el estado que la visión personal o compartida pretenden, puede ser llevado a cabo mediante ejercicios de evaluación (Senge, 1998).

Para realizar cambios trascendentes en la cultura organizacional y su corazón ideológico, se requiere de la evaluación como ayuda para la planeación del cambio y para la implementación del mismo. Aún cuando el aceptar las recomendaciones y sugerencias de padres de familia y alumnos, para llevarlas al plano de los hechos, constituía un riesgo y era motivo de miedo e incertidumbre, como expresaron los directivos de la institución, los resultados fueron positivos, y con dichas medidas, se ha ganado en la relación de padres y alumnos con los miembros de la institución. Sin embargo, aún en el caso de que no hubieran sido así de favorables los resultados, el que estos grupos sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta de manera significativa, promueve que la evaluación institucional sea vista con buenos ojos por los diferentes grupos que componen la comunidad educativa.

La directiva de la institución, percibe la necesidad de conocer ciertos datos; pero no se ha logrado que se den cuenta de que parte de la información que necesitan ha sido provista mediante los ejercicios previos de evaluación. El hecho de mejorar la comunicación y la capacitación en la organización puede hacer que el potencial de la evaluación sea aprovechado, porque se logrará que las personas la asocien con el acto de consultar a otros sobre sus preferencias y disgustos con la organización y los servicios que presta.

La experiencia y el aprendizaje acumulado por la organización en las dos evaluaciones institucionales, además de las mejoras producidas por el uso de principios estudiados en la literatura y aplicados a los procesos institucionales, permiten mejorar la práctica futura, tanto en su planeación, como en la implementación, el seguimiento y las acciones que deriven de ellas. Tanto en 2003 como en 2005 se utilizaron instrumentos y métodos de recolección, clasificación y análisis de datos similares entre sí. El uso repetitivo y consistente de instrumentos y procedimientos iguales en cada evaluación posterior, facilita la realización de estudios comparativos, medición de avances y cambios en los resultados obtenidos sobre cada rubro en los diferentes años que se evalúen.

## **Conclusiones referentes a Factores Clave**

### **Planeación**

La planeación y la evaluación institucional ayudan a la gestión del cambio y a la implementación de un ciclo virtuoso de mejora en la institución. La evaluación puede ayudar a remediar algunos de los problemas que son comunes en la práctica al planear, porque si se evalúa antes de la planeación, se puede obtener la información necesaria para la toma de decisiones, para el planteamiento de acciones y objetivos tanto realistas como acordes a la realidad de la institución. Cuando se hace después de la planeación, puede ayudar a medir los parámetros que determinan si se están cumpliendo los objetivos o para hacer ajustes a los planes y las acciones (Valenzuela, 2004; Rodríguez, 2005).

La evaluación institucional es un proceso que se debe gestionar y planear de forma evolutiva y flexible, para romper con la resistencia al cambio; se requiere además reconocer la necesidad de implementarla y de que haya una participación creciente de la organización, a la cual se le deberán dar resultados sobre la información recabada y procurar que las acciones derivadas sean visibles a corto plazo (Boyett y Boyett, 1999; Fullan y Stiegelbauer, 1997).

En el caso estudiado, se encontraron algunos elementos que se encontraron en la literatura analizada y que al ponerse en práctica marcaron una diferencia en los resultados:

*Planear contingencias.* Frecuentemente, al hacer planes se comete el error de suponer que todo ocurrirá de la manera en que se pensó. Sin embargo, cuando los hechos se presentan de forma distinta, el plan no se lleva a cabo y se pierden los objetivos deseados. Ante esto, una solución viable consiste en incluir en el plan, alternativas que contemplan

posibles acciones en caso de que los aspectos estratégicos fallen en la práctica, como sucedió en 2003. De esta manera, la organización está preparada para implementar otras vías que le permitan llegar a la meta.

*Trabajo simultáneo.* Por lo general se implementan procesos de forma lineal, en los que se van realizando pasos secuenciales, como lo hizo la organización estudiada, en los que se planean los estudios y en un período posterior se implementan. En materia de gestión del cambio hay dos actividades fundamentales: la planeación y la implementación, que deben presentarse de manera paralela, para evitar la desvinculación entre ambos, porque la dinámica de la organización puede provocar que las condiciones en las que se realizó la planeación ya hallan cambiado al momento de la implementación. Con lo anterior, se logra que se detecte más rápido alguna contingencia y se pueda recurrir a realizar cambios en los planes y las acciones (Mintzberg et al, 1997; Fullan y Stiegelbauer, 1997).

*Proceso participativo y compartido.* Al igual que ocurre en el trabajo de construcción de visión, en el proceso de planeación es importante compartir la responsabilidad, el liderazgo y la autoridad de forma gradual, con el mayor número de personas posible. Esto tiene como ventaja, que quienes estén a cargo de implementar los planes, sepan claramente lo que se espera que realicen, los objetivos que se desea alcanzar, la manera de medirlos y la forma de actuar en caso de que se presente alguna eventualidad (Boyett y Boyett, 1999). La evaluación al incluir las opiniones de diferentes grupos institucionales es en si misma una práctica para ejercitar la consulta y el trabajo en equipo.

Como sucede en el caso del instituto, tal y como lo afirman Fullan y Stiegelbauer (1997), los padres de familia no son muy propensos a participar en la institución por medio de grupos como la sociedad de padres; sin embargo, demandan que se tome su opinión en cuenta y más cuando se les consulta directamente como se ha hecho en las evaluaciones institucionales.

### **Conflicto y Cambio que Permanece**

Es importante determinar si el cambio implementado fue efectivo o no, mediante dos parámetros: 1) si se obtuvieron las mejoras que se deseaba alcanzar mediante el cambio; 2) si el cambio logró asimilarse en la institución. Para esto, debe hacerse una comparación entre la situación previa y la postrera, con el propósito de determinar si hay cambio en las actitudes, los

paradigmas, la estructura, la cultura y las acciones de las personas. Sin estas evidencias lo más probable es que el cambio y sus efectos no perduren.

En el caso estudiado, una de las características que resaltó de la organización, fue el elevado nivel de centralismo y concentración del poder por parte de las autoridades escolares. Esto ha funcionado como una fortaleza, pues se trata de un factor que no es impuesto sino aceptado y compartido por los diferentes miembros de la organización, por lo que puede trabajar a favor de la implementación de procesos de cambio y del uso de herramientas de evaluación institucional. Se trata de un asunto que permite a la directiva escolar influir en la cultura organizacional y facilitar el avance del proceso de cambio en la dirección deseada. Sin embargo, este centralismo demanda más capacitación, más compromiso y apoyo al cambio de parte del liderazgo, que en una institución descentralizada, pues en ella la toma de decisiones y los procesos suelen ser responsabilidad de muchos y producto de negociaciones entre diferentes grupos.

Hacer que las personas cambien su manera de pensar y actuar, no es tarea fácil y normalmente no se logra sin un período de conflicto e inestabilidad en la organización. Por ello, el hecho de que haya dificultades durante un proceso de cambio, no es necesariamente sinónimo de una falla en el proceso que se desea implementar. Debe entonces hacerse la distinción entre el conflicto normal que acompaña al proceso de cambio y el que se presenta cuando la institución o alguno de sus componentes o procesos no está funcionando correctamente. La evaluación institucional puede ayudar a determinar qué tipo de conflicto se está enfrentando y sus causas, además de las posibles soluciones. Adicionalmente, en el caso de esta organización se tiene otro punto a favor: entre las personas es un valor compartido el que los directivos vigilen el mantenimiento de la visión, del rumbo y del corazón ideológico organizacional, así que confían en que cuando se propone un cambio es para el bien de aquellos a quienes se sirve.

Por otro lado, tal concentración de poder, autoridad y confianza de parte de los miembros de la institución en sus directivos, trae aparejada la exigencia de que éstos estén preparados, sean flexibles para manejar el cambio con éxito, para apoyar propuestas como las de la evaluación institucional y que además lideren los procesos de cambio. Esto es porque vencer la resistencia al cambio, es un reto mayor para las organizaciones más centralizadas ya

que sus miembros esperan y mantienen el estado actual hasta que perciben un decidido y firme apoyo de la dirección (Duncan, 2000; Pfeffer, 2000).

### **Cultura Organizacional**

En la cultura organizacional residen los paradigmas, los símbolos y los valores compartidos. En este rubro, la cultura organizacional del instituto resultó ser de mucha cohesión y homogeneidad entre sus diferentes miembros, incluso a nivel de su vida personal. Los miembros del personal identifican áreas de la institución con una cultura de coordinación, y a pesar del rol preponderante del liderazgo organizacional, la institución presenta rasgos de tipo colaborativo. Con ello se muestra que las instituciones no deben ser totalmente encasilladas en una clasificación, sino que sería más correcto hablar de tendencias o de preponderancias.

El liderazgo tiene planteado como aspecto organizacional ideal el trabajo en equipo con un alto nivel de compromiso entre los miembros de la institución. Por otro lado, tanto docentes como alumnos y sus familias quieren tener más participación real en la toma de decisiones. Un factor que parece contribuir a lograr ambos objetivos a la vez, está en la cultura organizacional, cuando esta última tiende a concluir su migración hacia una plena cultura colaborativa. Durante los procesos de cambio, para reducir el conflicto, el papel que juega el liderazgo en esta organización puede servir como factor que promueva la unidad y estabilidad necesaria en la institución y en su cultura mientras que se realiza la transición a ese modelo de mayor participación. En este orden de ideas, se puede afirmar que el centralismo de esta organización forma parte de la cultura organizacional compartida por la mayoría de sus miembros, y que de hecho esta característica, junto con el alto grado de valores compartidos arriba descrito, parece contribuir a que la cultura organizacional no se fragmente aún con prácticas de trabajo rutinarias de tipo individual y en equipo por departamentos. Gracias a esto, la cultura es principalmente de tipo coordinado y colaborativo, incluso a pesar de las deficiencias encontradas en la comunicación formal dentro de la institución (Armengol, 1999; citada en Gairín, 2000).

Como factor negativo, se encuentra el hecho de que la organización del trabajo por medio de esta estructura centralista, dificulta la implementación de procesos colaborativos, así

como el compartir con el resto de la organización la toma de decisiones, la planeación e implementación de procesos y el ejercicio del liderazgo.

## **Recomendaciones**

Con base en la literatura analizada para este caso y en los hallazgos del mismo, en el resto de este apartado se incluyen una serie de recomendaciones que la evidencia parece demostrar que serían útiles, no sólo para la institución estudiada, sino para otros centros educativos interesados en gestionar el cambio y utilizar la evaluación institucional para esos fines.

### **Compartir la Visión**

La motivación para el logro de la visión es más fuerte cuando existe la voluntad propia que cuando se impone por la fuerza. Uno de los elementos de la teoría de sistemas y de las organizaciones que aprenden que resulta recomendable, es el trabajar en visiones compartidas, lo cual puede mostrar sus beneficios cuando, desde su nacimiento la visión es construida con la participación y el consenso de todos sus miembros. Esta práctica es recomendable para todo tipo de organización, y es un gran avance hacia la cultura y la implementación exitosa de procesos de cambio colaborativos, en instituciones como ésta, donde las visiones han sido producto de creación individual (Senge, 1998).

### **Comunicación**

Lo que no se comunica, pasa inadvertido; es como si no existiera. Para gestionar con éxito procesos de cambio, la comunicación es fundamental, más aún si se quiere trabajar de manera participativa, pues el alcanzar un consenso respecto a la visión, la toma de decisiones e implementaciones en conjunto con la participación de un equipo, implica comunicación y retroalimentación efectiva, periódica, suficiente y constante para lograr resultados que satisfagan a todos los involucrados.

Para alcanzar lo anterior, se considera una buena inversión determinar, abrir y manejar eficientemente tanto los canales como los medios de comunicación necesarios para que la información fluya, como son las requisiciones de miembros de la institución para implementar el tablero de avisos, los buzones para correspondencia del personal y principalmente la institucionalización de celebrar reuniones tanto ordinarias como extraordinarias entre los directivos. Otra práctica que conviene institucionalizar, es la emisión de reportes semestrales a

los diferentes interesados con los reportes de avances y no conformarse con los aspectos ya atendidos, sino frecuentemente tener presente y consultar los resultados de las evaluaciones para ir atendiendo las demás necesidades que aún no se han resuelto.

### **Participación Efectiva de los Padres de Familia**

La participación de los padres de familia en las instituciones, ya sea como parte de una asociación o en lo individual, es fundamental. Esto es porque representa la manera más sencilla de relacionar a la escuela con diferentes organismos de la sociedad, además de que favorece la coordinación y organización de eventos que abren espacios para la convivencia o la procuración de fondos. Estas son aportaciones que la escuela debe apreciar, pues los padres de familia ayudan con tareas a las que el personal difícilmente podrá dedicar tiempo. Respecto a la sociedad de padres que existe en el instituto, se debe pugnar porque la misma alcance más legitimidad entre los miembros de la institución y que se cambie la percepción de que no es un factor de trabajo en equipo ni que se elige a sus miembros correctamente.

En las escuelas se debe incentivar la creación de los medios necesarios para que puedan surgir oportunidades de participación de los papás. Es fundamental que se implementen los canales de comunicación efectiva entre los padres de familia y el personal de la institución, tanto docente como de oficinas. También es prudente que se establezcan reuniones de los maestros y directores académicos con los padres de familia, con el propósito de diseñar estrategias y planes de trabajo conjunto entre la casa y la escuela, sobre todo en los casos de alumnos que presentan problemas de aprendizaje.

Por último, se debe trabajar también en la implementación de un programa serio de voluntarios, en el que pudieran participar los padres de familia, apoyando a los maestros en las actividades dentro y fuera de las aulas. Este aspecto se debe definir con cuidado, pues debe haber claridad en las funciones, condiciones y tiempo en que la participación voluntaria se puede dar, para que sea de beneficio a la institución y que a la vez, sea satisfactorio para los padres de familia que participen (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

En estos casos, la evaluación institucional puede ayudar a diagnosticar el estado de la organización en ese rubro, también puede ser parte de la implementación para medir la satisfacción con el programa para personal, alumnos y padres de familia; así como el grado en que la evaluación esta ayudando a mejorar la calidad de la enseñanza.

## **Redefinir el Rol de los Alumnos en las Instituciones Educativas**

Sin duda alguna, los alumnos son los beneficiarios directos y destinatarios de la labor educativa; sin embargo, su rol tradicionalmente es el de niños, adolescentes y jóvenes que reciben instrucción de los adultos. Hay corrientes teóricas que están pugnando por que se de más importancia a la opinión del alumno. Sin embargo, éstas propuestas sugieren un ejercicio de democracia y la igualdad entre los alumnos y sus profesores, y esto no suele ser siempre bien visto por las autoridades escolares. Los estudios que se han hecho hasta hoy, aún están en proceso y no hay resultados concluyentes; lo que si se ha visto en algunas escuelas en las que ha llevado a la práctica, es que hay una mayor participación del alumno y mayor motivación para lograr algunos puntos de acuerdo con sus profesores, pero estos últimos y los directivos de la institución tienen la última palabra sobre las decisiones. Por esto, es difícil concebir que se pueda alcanzar un trato completamente de iguales entre dos grupos que, por sus características no lo son. Pero, el utilizar una herramienta como la evaluación institucional, cuando entre los informantes se incluye a los alumnos, si permite abrir un canal formal de comunicación, participación y expresión para ellos.

Si la institución está dispuesta a considerar las sugerencias y necesidades de los alumnos, se pueden obtener mejores resultados para todos los miembros de la comunidad escolar. Cuando se opta por que existan órganos como una sociedad de alumnos o un consejo estudiantil, si se desea tener frutos de su gestión, se deben definir en conjunto los fines, alcances y medios de participación en el quehacer cotidiano de la institución, para que se aminore en lo posible la frustración y el conflicto; esta necesidad de legitimación se le debe proveer a la recién creada sociedad de alumnos en el instituto.

### **Perfil Docente**

Además de definir los perfiles de puestos, los manuales de prácticas docentes y de pugnar por que los esfuerzos de capacitación institucionales se conviertan en mejoras de la práctica docente, su profesionalización y mejora en materia didáctica; otro aspecto que beneficiaría a la planta docente en la institución, es que se pusiera atención a sus recomendaciones y observaciones en las reuniones, para su seria consideración e implementación en caso de viabilidad. También es importante que los encargados formen el hábito de dar seguimiento a las planeaciones, las clases y los acuerdos que se pacten con los



docentes. Esas mejoras en la práctica docente se verán traducidas en mejor participación y desarrollo de los procesos de cambio. Un aspecto muy positivo en la institución que ayuda a mantener la fuerza de la cultura organizacional, a cumplir con su misión y favorece el compromiso, es el estándar que se maneja desde la contratación del personal, el mismo, aunque puede ser evaluado en busca de aspectos a mejorar, debe mantener su nivel de calidad que se ha manejado a través del tiempo.

### **Sobre el Liderazgo Institucional**

El papel del liderazgo institucional es básico, pues al implementar un proceso de cambio o trabajar en una evaluación institucional, se requiere que otorgue su apoyo incondicional al proyecto y constituya un núcleo que participa desde la planeación del proyecto y el planteamiento de la visión que el mismo va a tener. Aún ante la realidad que implican las agendas sobrecargadas con responsabilidades de los diferentes directores; invertir capacitación, tiempo y el esfuerzo necesario para lograr el apoyo decidido del liderazgo desde el arranque del proyecto en su etapa de planeación es un aspecto básico que no se debe pasar por alto bajo ninguna circunstancia, como lo han demostrado las diferentes experiencias reportadas de la organización estudiada, en materia de planeación estratégica, diagnóstico y evaluación institucional.

Como se menciona en la literatura analizada, el estudio comprobó que los líderes de la institución sentían incertidumbre ante la realización y uso de la evaluación; privaba el desconocimiento de la herramienta y de lo que se pudiera hacer con sus resultados, además de las implicaciones para un proceso de cambio, producto de los resultados y de lo difícil que resulta la atención a cuestiones como la evaluación institucional, en medio de tantos pendientes y diferentes prioridades que demandan una solución (Fullan y Stiegelbauer, 1997; Boyett y Boyett, 1999). De ahí la importancia de implementar una evaluación sobre el uso del tiempo, pues puede ayudar a detectar áreas de oportunidad para mejorar su aprovechamiento, mediante el análisis de lo que se hace durante la jornada de trabajo, identificar actividades que se pueden delegar y evitar la duplicidad de funciones.

### **Mejorar la Capacitación**

En materia de evaluación institucional y de gestión del cambio, es importante invertir en la capacitación sobre las cuestiones técnicas y teóricas, pero también sobre sus usos,

aplicaciones y beneficios para la práctica educativa. Si el ejercicio en cuestión sigue las recomendaciones de los procesos colaborativos, la concepción de la institución como un sistema interdependiente y el aprendizaje organizacional, la capacitación debe comenzar por la directiva escolar, y en el caso de instituciones centralizadas como la estudiada, este enfoque de capacitación y actualización del liderazgo es prioritario en materia de gestión del cambio, para después compartirse con el resto de la organización.

De hecho, las bases teóricas del aprendizaje organizacional, la concepción holística de la organización, el aprendizaje organizacional y el trabajo colaborativo en el que el grupo opera bajo un modelo interdisciplinario, es algo tan distinto a la práctica común en los centros educativos, que se requiere mucha capacitación para entenderlo y poder hacerlo. El entrenamiento debe plantearse para llegar al consenso de una forma de organizar el trabajo y desarrollar habilidades. Además se debe considerar en la capacitación los cambios que deberían realizarse en la cultura organizacional. El trabajo de capacitación, como en otros de los procesos expuestos en este trabajo debe ser simultáneo a la implementación del cambio organizacional en busca de que rinda mejores frutos. Además las inversiones en capacitación ayudan a cumplir la filosofía del instituto que, busca privilegiar el desarrollo docente por sobre otras opciones como la infraestructura. La capacitación al personal y reorganización del trabajo, también traería como beneficio adicional la eliminación de las tareas innecesarias y de las cargas de trabajo saturadas a nivel directivo. Aunque no directamente relacionado con la evaluación, pero si de un orden prioritario tratándose de una institución educativa esta el promover la capacitación que ayude a mejorar los perfiles académicos de la planta docente.

### **Implementar Procesos Colaborativos**

Se requiere desarrollar el aprendizaje teórico-práctico necesario sobre los procesos colaborativos en la comunidad escolar, para que los cambios puedan implementarse con mayor fluidez. Algunas de las ventajas que se tendría del uso de la colaboración son: a) distribución del trabajo y de la responsabilidad por los resultados; b) la motivación y el compromiso tiende a incrementarse; c) se reduce la resistencia al cambio; d) se mejoran sus procesos de planeación e implementación y los objetivos que se persiguen; porque la participación de los miembros de la institución en los procesos colaborativos, hace que se comprenda mejor: la situación actual, la necesidad de cambiar y lo que se necesita hacer para alcanzar el futuro deseado. Con su

inclusión, cada persona percibe que el proyecto de cambio es propio, se compromete con el mismo y puede llegar a puntos de acuerdo, por lo que se gana en el incremento de probabilidad para que el proceso de cambio tenga el apoyo necesario durante su planeación e implementación. La evaluación institucional se ve beneficiada por el trabajo colaborativo, que favorece el desarrollo organizacional y que pueden traducirse en réditos para la escuela. Ahora que en la organización se tiene, entre los diferentes miembros, una buena opinión y expectativas sobre los beneficios de la evaluación institucional es recomendable seguirla practicando, dando resultados satisfactorios para todos y usarla para ayudar en la toma de decisiones.

El hecho de alcanzar una visión común, resalta los puntos de acuerdo y las posibilidades de complementación entre los diferentes miembros de la comunidad escolar, además de que abre la oportunidad de tener espacios de trabajo con la participación de un mayor número de personas más allá de quienes comúnmente toman las decisiones en algunas organizaciones (Senge, 1998). Es recomendable atender a la petición de diferentes miembros de la institución que sugieren la realización de reuniones informales de todo el personal, pues esto puede colaborar a que se sigan manteniendo bajos los índices de fragmentación dentro de la cultura organizacional, promueven la convivencia amistosa y ayudan en la construcción de culturas colaborativas.

En el caso que se presenta en este documento, se observó que hubo esfuerzos para compartir la visión en torno a: a) trabajo colaborativo; b) beneficios de la gestión del cambio, y c) sobre el uso y beneficios de la evaluación institucional.

El trabajo en equipo es un buen punto de partida para el cambio hacia la consolidación de culturas colaborativas, capaces de realizar efectivamente procesos de cambio como el de evaluación institucional. Sin embargo, esto sería sólo el comienzo de este tipo de labor, con el que se debería trabajar en otros aspectos que se incluyen a continuación (Sentell, 1998; Gairín, 2000):

La visión compartida es el punto de referencia, a partir del cual se pueden articular las acciones posteriores. Realizar la transición del estado inicial hacia el que plantea la visión, implica realizar una serie de modificaciones en la institución, para las cuales se debe tomar decisiones para definir estrategias, objetivos y cursos de acción, considerando un enfoque

colaborativo para la toma de dichas decisiones. Esto implica que se modifique la labor de liderazgo y que se conciba de una forma colectiva, para lo cual se requiere la aceptación de toda la comunidad escolar, especialmente de quienes ejercen el poder. Además se requiere que este cambio de dinámica entre los diferentes actores organizacionales, no sea en menoscabo de la labor directiva formal, porque el trabajo colaborativo requiere de un liderazgo.

Es importante puntualizar que no todo es ganancia de derechos, sino que los cambios propuestos también implican la adquisición de obligaciones. Si la comunidad escolar ha de prepararse para un ejercicio compartido del poder, la adquisición de este derecho también implica que los miembros compartan la responsabilidad de las decisiones que se toman y de las acciones que se implementan. Este aspecto se puede convertir en un asunto delicado pues, cuando se comente un error de decisión colectiva que tiene consecuencias negativas, ante la sociedad el representante oficial debe de seguir respondiendo por la institución, en cuestiones jurídicas o administrativas, por ejemplo.

Si ya se ha trabajado en cada etapa del proceso de cambio y gradualmente se ha compartido el proceso con un mayor número de personas, el camino lógico es que durante la implementación y el monitoreo se continúe con el trabajo colaborativo. Con este enfoque se busca que el proceso de cambio sea compartido por los diferentes miembros de la organización y que se logre, porque la visión del colectivo es realizar la transición del estado inicial hacia el que juntos han decidido que es mejor para todos.

### **Otros Informantes**

El trabajo por medio de procesos colaborativos se ha comprobado como exitoso para gestionar el cambio, porque permite ir ampliando gradualmente la participación de un mayor número de personas. En materia de la evaluación institucional, además de directivos, personal de oficinas, personal docente, alumnos y sus familias, hay otros grupos entre los públicos externos a la institución, que pueden aportar información valiosa para mejorar la gestión del cambio y la evaluación institucional en la práctica. Entre ellos están los proveedores, los inspectores, las autoridades de gobierno, la sociedad en general y aún la competencia representada por otras instituciones educativas en la plaza. Es cierto que estos grupos no tienen un conocimiento de la institución bien definido y profundo como los actores internos, pero pueden enriquecer el estudio con sus perspectivas sobre la organización, mediante

instrumentos de recolección de datos más simples que los que se usan con los miembros internos de la comunidad escolar. Para incluir en la evaluación a la sociedad o la competencia, se puede recurrir a herramientas especializadas como la investigación comercial o el benchmarking (Martín, 2001).

### **Definir la Visión de la Cultura y la Organización Ideal**

Si se parte del supuesto de que se ha aceptado la implementación de procesos colaborativos, la institución debe enfrentar aún dos situaciones: 1) ¿cómo asegurarse de que los cambios implementados van a ser duraderos? y 2) de todos los cambios posibles que la institución pudiera implementar ¿cuál podría ser el mejor camino para iniciar?

La evidencia de los hechos en este caso, parece apoyar la teoría de que los cambios significativos y permanentes en la institución son los que logran afectar los paradigmas, las acciones, la estructura y la cultura de la organización, pues a menos que las personas acepten cambiar sus ideas y la forma en que organizan su trabajo, no quedaría evidencia de que el cambio que se ha intentado implementar, haya perdurado.

La organización debe ser capaz de llevar el manejo del cambio de forma eficaz hasta que las medidas adoptadas sean institucionalizadas. Una de las principales tesis sobre las que se basó este trabajo, consiste en la afirmación de que el contexto es lo que determina la teoría administrativa y la metodología que la organización deberá utilizar, sus prioridades y los cambios que debe implementar, en concordancia con los valores y el corazón ideológico de la institución. No es igual una institución como la estudiada en este caso, a otra donde haya situaciones de conflicto con el sindicato, más de un grupo luchando por el poder, la diferencia cultural de una nación, o diferentes niveles de motivación; por mencionar solo algunos ejemplos de diferencias significativas posibles entre las instituciones educativas, sin pretender con esta mención que las diferencias aquí citadas sean las más representativas del grupo de posibilidades.

Como se mencionó, cada situación, aún dentro de una misma institución, es única. En atención a esto, hay que considerar que cada organización ha de seguir el camino que su necesidad requiera, sin embargo, el uso de metodología y principios efectivos de gestión de cambio, puede prevenir de que finalmente, la propuesta que se desea realizar, termine como uno de tantos procesos planeados que al ser implementados, no rinden frutos o que no tienen

un impacto significativo, sin embargo el rigor y la disciplina en cada etapa no es suficiente como garantía de éxito a menos que la organización y los directamente afectados por la propuesta de cambio estén dispuestos a modificar su conducta y patrones de pensamiento.

Si el cambio significativo se manifiesta mediante transformación de paradigmas y acciones, la organización debería adquirir destreza en la modificación de estos aspectos. En esto consiste la complejidad social del cambio, porque las acciones están determinadas por los valores, los símbolos, los patrones mentales o paradigmas, la visión y la misión que se tienen y todos estos elementos residen en la cultura organizacional. Por ello, independientemente del caso en particular, una buena medida de la capacidad que la institución tiene para llevar a cabo procesos de cambio efectivos, reside en su capacidad de implementarlos y asimilarlos dentro de su cultura. Si se posee una cultura capaz de aceptar la modificación necesaria para que el cambio sea duradero, entonces las probabilidades de que dicho cambio sea exitoso aumentan. Si esa cultura además es capaz de llevar a cabo dichos cambios necesarios y mantener su corazón ideológico que le provee de identidad y dirección, es mejor.

Debe procurarse una organización y una cultura que pueda determinar las adecuaciones necesarias para cada una de las variables analizadas en este trabajo, tales como: estructura, comunicaciones, poder, toma de decisiones, roles de directivos, docentes, alumnos y padres de familia; para cada una de estas variables y roles se debe determinar cual sería el estado ideal que se desea alcanzar y lo mejor es determinarlo de forma colaborativa, compartida e incluyendo diferentes puntos de vista (Boyett y Boyett, 1999; Fullan y Stiegelbauer, 1997).

Por otro lado, se necesita diagnosticar el estado inicial de cada una de esas variables, para lo cual, se puede recurrir a instrumentos específicos que ya hayan sido validados y probados como efectivos en la práctica. Algunas sugerencias se pueden consultar en libros incluidos en la bibliografía como Valenzuela (2004), Martín (2001), Mintzberg et al, (1997) y Rodríguez (2005).

Después de haber determinado el estado inicial y el ideal, se hará evidente un diferencial o brecha, que pretende ser eliminada. Con base en esto, se deben hacer planes y realizarse estrategias para alcanzar el estado visualizado como deseable (Senge, 1998). El siguiente paso consistirá en comprometerse con la acción y ejecutar el plan considerando las

recomendaciones previamente expuestas (Dawson, 2003, Sentell, 1998). A continuación, se debe trabajar en la implementación del programa de monitoreo a los planes y acciones, que permitirá corregir el rumbo hasta llegar a los objetivos trazados en la visión. Por último y para que no se trate de acciones aisladas, se debe pugnar porque se trabaje consecutivamente en el proceso sugerido de evaluación, planeación, acción y monitoreo, repitiéndolo cuantas veces sea necesario hasta llegar a la meta.

Es importante recordar, que la evaluación institucional como herramienta de gestión de cambio, tiene cabida tanto en el diagnóstico como en la evaluación de planes y el monitoreo. Además debe considerarse que, para un buen trabajo de evaluación, lo mejor es trabajar de forma colaborativa con el apoyo directivo y de un pequeño grupo manejable y, con un incremento gradual en la participación, hasta que se involucre a todos los grupos de la comunidad escolar. Debe tenerse el afán de que la implementación sea efectiva y de impacto duradero, para lo cual se requiere afectar la base de los símbolos y creencias compartidas que residen en la cultura organizacional, manteniendo la integridad de sus valores rectores, la visión y la misión institucional, mientras que las consideren aún vigentes, como en el caso estudiado, pues le dan identidad y dirección al quehacer organizacional. Además, es recomendable, en base a este caso estudiado, que la evaluación no constituya un esfuerzo único aislado, sino que se repitan estas labores con constancia y consistencia para hacer estudios comparativos y poder medir el progreso.

### **Cuestiones Técnicas**

Todos los procesos organizacionales incluidos la gestión del cambio y la evaluación institucional, se verían beneficiados con prácticas de calidad como la estandarización de procedimientos, los perfiles de puesto y los manuales de políticas. La evaluación institucional, técnicamente hablando, también tiene una serie de aspectos éticos, metodológicos, de valor predictivo, consistencia y efectividad que necesitan ser atendidos, con el fin de asegurar que se cumple con lo necesario para diseñar, implementar y monitorear algún instrumento de evaluación institucional, o para evaluar y mejorar un proceso de evaluación que ya se emplea en la institución.

Los textos de Valenzuela, (2004) y Pallán y Van der Donckt, (1995), incluidos en la bibliografía, sirven de guía a quien esté interesado en uno o más de estos propósitos. Basados

en los hallazgos de este estudio, se recomienda prestar atención al análisis de datos, hacer inferencias a partir de los mismos y en su presentación, pues se debe tener presente la significancia relativa debido a que se trabaja con muestras y no con la población total.

### **Mejora Continua y Aprendizaje Organizacional**

Aunque se incluyeron los elementos más pragmáticos del aprendizaje organizacional, como son la visión compartida y la concepción de la organización como un sistema donde las partes interactúan y se influyen mutuamente, la base y propuesta de este estudio pretendió ser la de implementar ciclos de mejora continua.

La realidad es que este estudio de caso no ha profundizado en la teoría de sistemas, sino que su aplicación está vinculada a la teoría de mejora continua. Como se mencionó en el análisis, la evaluación institucional puede usar principios de la teoría de sistemas, como el apalancamiento para detectar el mejor punto de intervención en la organización, con miras a corregir el rumbo, vencer la resistencia al cambio o para alcanzar las metas y seguir trabajando en el ciclo de mejora continua (Senge, 1998).

Las disciplinas del dominio personal y del aprendizaje en equipo, pueden contribuir a la labor que se propone en este estudio, para cerrar la brecha entre el estado inicial y el ideal. La disciplina de los modelos mentales propuesta por Senge (1998), puede ayudar a entrenar a la organización para actuar con base en hechos concretos y no abstracciones que sean producto de los patrones de pensamiento arraigados. Sin embargo, a pesar de estos beneficios aparentemente posibles, la teoría de los sistemas implica entrenar a los miembros de la organización en una manera de pensar muy poco convencional, pues no se basa en una causa y efecto o en el pensamiento lineal, sino que propone el manejo mental de la compleja estructura que compone a la organización y sus variables de forma simultánea.

### **Futuras Investigaciones Posibles**

En el caso de la teoría de sistemas y las disciplinas del aprendizaje, la capacitación en su uso teórico y práctico es una condición sin la cual no se verán los resultados deseados con este enfoque teórico. Por esto, una posible línea de estudio a futuro, pueden ser los usos de la evaluación institucional para gestionar el cambio, pero esta vez desde un enfoque de aprendizaje organizacional, más que de mejora continua. También podría ser desde la óptica de corrientes teóricas diferentes a las mencionadas.



A lo largo de este documento se han abordado los usos que se le han dado a la evaluación institucional y el potencial que presenta para diferentes aplicaciones. Cada uno de los usos alternativos, se pueden convertir en un estudio para determinar no sólo su efectividad como herramienta, sino también las ventajas comparativas que pudiera tener respecto a otras herramientas.

En este estudio de caso se ha recomendado trabajar con la cultura organizacional para implementar procesos de cambio más duraderos, en función de que en la cultura residen los paradigmas, símbolos, valores rectores, visión y misión como organización. Estas variables se cuentan entre las principales fuerzas que determinan los patrones de pensamiento, actuación y organización del trabajo, los cuales deben ser modificados en un proceso de cambio efectivo y duradero. Con base en este supuesto, otras líneas de investigación apuntan hacia la cultura organizacional, donde se debe determinar: 1) las mejores formas de influir de manera positiva los paradigmas y formas de actuar sin afectar el corazón ideológico de la misma; 2) precisar con más objetividad la medida en que la cultura organizacional afecta e influye en el proceso de cambio y 3) investigar si la mejor forma de organización cultural para el aprendizaje organizacional, la implementación de procesos participativos y el manejo del cambio es la cultura colaborativa tal y como la conocemos actualmente.

## Referencias

- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción: Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. (Trad.). Distrito Federal, México: Granica. (Original publicado en 1993).
- Bass, B. M. (1997). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. (B. Trabal, Trad.). Bogotá, Colombia: Norma. (Original publicado en 1998).
- Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work*. London, Great Britain: The Cromwell Press Ltd.
- Duncan, J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: Los principales desafíos en la era moderna*. (M. del P. Carril V., Trad.). México: Oxford. (Original publicado en 1999)
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. New York, USA: Teachers College Press.
- Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo: Guía de planeación para maestros*. (M. E. Moreno C., Trad.). México: Trillas. (Original publicado en 1991).
- Gairín S., Joaquín. (2000). *Cambio de cultura y organizaciones que aprenden*. Educar, 27, 2000. Consulta realizada el 13 de Septiembre de 2005, en <http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn27p31.pdf>
- González, M. T., Nieto, J., Portela, A. y Martínez, J. (2003). *Organización y gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos*. Madrid, España: Pearson, Prentice Hall.
- Hauck, G. L. (1998). *Organizational transformation in higher education: An ethnographic case study*. New York, USA: Writers Club Press.
- Imbach, A. (1999). *Buscando el rumbo*. Documento presentado en el curso de Líderes Sociales del ITESM. Monterrey, México.
- Kleiner, A. y Roth, G. (2000). *El cambio basado en el aprendizaje*. (Trad.). Distrito Federal, México: Oxford. (Original publicado en 1999).
- Martín F., E. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes: Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. (Trad.). Estado de México, México: Prentice Hall.
- Nadler, D. A. (1997). *Champions of change: How CEO's and their companies are mastering the skills of radical change*. California, USA: Jossey-Bass Publishers.
- O'Toole, J. (1996). *El Liderazgo del cambio: Cómo superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre*. (Trad.). México: Prentice Hall. (Original publicado en 1995)
- Pallán, C. y Van der Donckt, P. (1995). *Evaluación de la calidad y gestión del cambio*. Distrito Federal, México: ANUIES.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y posibilidades*. (Trad.). Distrito Federal, México: Oxford University Press. (Original publicado en 1997).

- Reig, E., Jaula, I. y Soto, E. (2000). *Gestión del cambio en las organizaciones: Bases humanas de los procesos de cambio y sus aplicaciones en el trabajo*. México: CV ediciones.
- Rodríguez M., D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (C. Gradini, Trad.). México: Granica. (Original publicado en 1990).
- Sentell, G. D. (1998). *Creating change-capable cultures*. Tennessee, USA: Executive excellence.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Ediciones Morata. (Original publicado en 1995).
- Valenzuela, J. R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.