



**TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY**

**Universidad Virtual  
Escuela de Graduados en Educación**

**“Implementación de un Taller de Planeación Normativa en la Escuela Secundaria para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas Del Río” de Hermosillo, Sonora, México; con el Propósito de Generar su Visión, Misión y Valores Institucionales”**

**PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN  
Que para obtener el grado de:  
Maestro en Administración de Instituciones Educativas**

**Presenta:  
Joel Martínez Castro**

**Asesora:  
Dra. Alma Elena Gutiérrez Leyton**

**Monterrey, Nuevo León**

**Mayo 2005**

El trabajo que se presenta fue APROBADO POR MAYORÍA por el comité formado por los siguientes académicos:

Dra. Alma Elena Gutiérrez Leyton (asesora principal)  
Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey  
[alma.gutierrez@itesm.mx](mailto:alma.gutierrez@itesm.mx)

Mtro. Luis Alberto Alvarado (lector)  
Tecnológico de Monterrey, Campus Toluca  
[laag@itesm.mx](mailto:laag@itesm.mx)

Mtra. Marcela Georgina Gómez Zermeño (lectora)  
Tecnológico de Monterrey, Escuela de Graduados en Educación  
[marcela.gomez@itesm.mx](mailto:marcela.gomez@itesm.mx)  
(Veredicto en contra de la tesis que se presenta)

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la dirección de Escolar del Tecnológico de Monterrey, como lo requiere la legislación respectiva en México.

## **Dedicatorias**

A Antonieta por ser la mujer sabia que ha sabido  
Inspirar en mi la decisión de amarla toda la vida.

A mis hijos Mijail, Natalia y Pavel  
En quienes yo tengo contentamiento

A mis padres Darío y Agustina  
En sus 50 años de bautizados.

## **Agradecimientos**

A Dios, por ser fiel a sus promesas

A los diferentes asesores que tuve en  
el transcurso de esta maestría, quienes me hicieron  
comprender que lo virtual se puede convertir en realidad.

A la Dra. Alma Elena por su paciencia y apoyo.

Al personal de la Escuela Secundaria para Trabajadores  
“Gral. Lázaro Cárdenas del Río” de Hermosillo, Sonora,  
por las facilidades que me dieron para llevar a cabo este trabajo.

A mi Sindicato por darme la  
oportunidad de hacer realidad un sueño  
que parecía inalcanzable.

“Implementación de un Taller de Planeación Normativa en la Escuela Secundaria para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas Del Río” de Hermosillo, Sonora, México; con el Propósito de Generar su Visión, Misión y Valores Institucionales”

## **Resumen**

Este documento presenta el proceso que se siguió para generar la visión, misión y valores de la Escuela Secundaria para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río” de Hermosillo, Sonora. Proceso de carácter cualitativo, que se apegó en términos generales al método de investigación-acción; apoyándose en un proyecto de implementación que tuvo como antecedente la realización de un diagnóstico organizacional, para culminar con la planeación, realización y evaluación de un Taller de Planeación Normativa. Buscando generar un cambio de actitud en quienes conforman esta institución educativa, con el fin de convertirla en una opción para aquellas personas mayores de quince años que no hayan estudiado o terminado su secundaria. Este reporte está estructurado en seis capítulos; en el primero se hace la introducción al trabajo realizado; en el segundo se presenta el marco teórico en el que se sustentó el proyecto de implementación; en el tercer capítulo se hace el planteamiento del problema partiendo del resultado del diagnóstico realizado; en el cuarto se hace referencia a la metodología que se siguió para el diagnóstico organizacional y la implementación del proyecto; en el quinto capítulo se muestran los resultados obtenidos en la implementación; para concluir con el sexto capítulo, donde se presenta la discusión de los resultados, así como las conclusiones y recomendaciones emanadas de este proyecto.

## Índice

Hoja de firmas .....	ii
Dedicatorias.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen.....	v
Índice .....	vi
Capítulo 1. Introducción.....	1
1. Objetivos que se pretendieron alcanzar con este trabajo.....	1
2. Metodología que se utilizó en el desarrollo del trabajo .....	2
A. Tipo de metodología.....	2
B. Método Investigación-acción.....	3
C. Etapas del método de investigación-acción.....	4
Capítulo 2. Marco teórico.....	7
1. Antecedentes.....	7
2. Liderazgo.....	8
3. Aprendizaje en equipo .....	10
4. Gestión escolar.....	11
5. Cultura escolar.....	12
6. Planeación normativa.....	13
A. Visión.....	14
B. Misión.....	16
C. Valores.....	19
7. El taller, una alternativa.....	20
Capítulo 3. Planteamiento del problema y la naturaleza del proyecto.....	23

1. Contexto en el que se realizó el proyecto.....	23
A. Descripción de la institución educativa.....	23
B. Sujetos involucrados.....	24
2. Diagnóstico de la situación problemática.....	24
A. Entrevistas.....	24
B. Cuestionario.....	25
C. Investigación documental.....	26
D. Observación.....	26
3. Definición de la situación problemática.....	27
4. Propuesta de solución a la situación problemática.....	28
A. Objetivo general de la propuesta de solución.....	28
B. Justificación de la propuesta de solución.....	28
C. Naturaleza de la propuesta de solución.....	29
Capítulo 4. Metodología.....	31
1. Fase de diagnóstico.....	31
A. Muestra.....	33
B. Instrumentos.....	33
2. Fase del diseño el proyecto.....	35
A. Denominación del proyecto.....	35
B. Objetivos generales y específicos del proyecto.....	35
C. Descripción del proyecto.....	36
D. Estructura del proyecto.....	37
E. Delimitaciones y limitaciones del proyecto.....	44
3. Fase de la implementación del proyecto.....	44
4. Fase de la evaluación del proyecto.....	45
Capítulo 5. Resultados obtenidos .....	46
1. Durante el desarrollo del taller.....	46

A. Primera sesión.....	46
B. Segunda sesión.....	47
C. Tercera sesión.....	47
D. Cuarta sesión.....	48
E. Quinta sesión.....	48
2. En la evaluación del taller.....	49
A. Evaluación sobre la logística.....	49
B. Evaluación sobre procesos.....	52
C. Evaluación sobre resultados obtenidos.....	54
D. Evaluación sobre resultados personales.....	57
Capítulo 6. Discusión de los resultados obtenidos.....	60
1. De la implementación.....	60
A. Logros alcanzados en la implementación.....	60
B. Valoración grupal.....	60
2. De la evaluación de la implementación del taller.....	61
A. Evaluación sobre la logística.....	61
B. Evaluación sobre procesos.....	61
C. Evaluación sobre resultados obtenidos.....	61
D. Evaluación sobre resultados personales.....	61
3. Del impacto de la implementación del proyecto.....	62
4. Conclusiones y recomendaciones.....	63
A. Conclusiones.....	63
B. Recomendaciones.....	64
Apéndices.....	68
Referencias.....	91
Curriculum Vitae.....	94



# Capítulo 1

## Introducción

El presente reporte es el producto de la realización de un Proyecto de Implementación llevado a cabo por el sustentante como requisito para la obtención del grado de Maestro en Administración de Instituciones Educativas por la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

El primer paso para la realización de este trabajo fue identificar y seleccionar una institución educativa que estuviera atravesando por alguna situación problemática, que permitiera llevar a cabo en su interior, un proyecto de implementación que sentara las bases para solucionar dicha problemática. Por lo que se buscó que esa institución permitiera acceso a sus instalaciones sin problemas y sin complicaciones; además de que la dirección de la misma estuviera dispuesta a dar por escrito su consentimiento para la realización de este proyecto. (Apéndice A)

Después de revisar algunas opciones se decidió realizar el proyecto de implementación en la Escuela Secundaria para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”, de Hermosillo, Sonora, institución del sector público, que ha visto disminuida su matrícula en los últimos años, lo que ha puesto en peligro de cierre a centro educativo; lo que motivó a la dirección del plantel a aceptar la realización del este trabajo, ya que puede ser el detonante que marque un nuevo rumbo a la institución; que le permita, además de sostener la fuente de trabajo, ser una opción viable para la preparación de los alumnos que ingresen de esta escuela secundaria.

### **1. Objetivos que se proyectaron alcanzar con este trabajo**

- Realizar un diagnóstico organizacional que exponga la problemática por la que atraviesa la institución y las posibles causas de ésta.

- Ejecutar un proyecto de implementación, que cumpliendo con cada una de sus etapas: planeación, realización y evaluación; ofrezca una alternativa de solución a la problemática por la que atraviesa esta institución educativa.
- Ofrecer una alternativa de solución a otras instituciones educativas que pasen por la misma situación problemática de la Escuela donde se realizó el presente trabajo.

## **2. Metodología que se Utilizó en el Desarrollo del Trabajo**

Teniendo definidos los objetivos a alcanzar, fue necesario definir el método que se utilizaría para involucrarse en la institución y conocer de cerca su situación, con el fin de buscar y proponer alguna solución que proporcione las herramientas necesarias a los integrantes de esa entidad educativa, con el fin de que cuenten con la capacidad de responder oportunamente a los diversos cambios que se presentan en su entorno, ya sean de tipo social, político, económico, tecnológico, etc.

### *A. Tipo de metodología.*

La metodología utilizada fue cuantitativa-cualitativa conjuntamente; aunque la diferencia entre unas y otras radica en la concepción de los sujetos y objetos de análisis. En la primera, los sujetos son proveedores de información sobre ciertas situaciones educativas; en la segunda, las relaciones entre sujetos son el objeto mismo de análisis, y los datos cuantitativos que se puedan obtener son expresiones de esas relaciones. (Carrión, 2001).

Además, mientras que los métodos cuantitativos se centran básicamente en la evaluación de los logros de los objetivos desde una concepción restrictiva, referida al éxito en términos de adquisiciones observables, sinónimo de rendimiento académico (Jiménez, 1997); en la evaluación cualitativa, se enfatiza la importancia de las conductas de los participantes, los significados que los sujetos de la investigación asignan a sus acciones, el contexto del estudio, la relación entre el investigador y los que están siendo estudiados, los métodos para la recolección de datos, los tipos de evidencias aducidas en apoyo de las

afirmaciones realizadas, y los métodos y la importancia del análisis utilizado, lo que le dan su real significado al término cualitativo más allá de que no cuantifican o miden (LeCompte, 1995).

### *B. Método investigación-acción*

El método que se siguió para la realización de este trabajo es el de Investigación-Acción. Que es según McKernan (1999) un proceso de reflexión, por el cual, en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, se lleva a cabo un estudio, definiendo primero con claridad el problema; para después especificar un plan de acción; y luego emprender una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada. Por último, los participantes reflexionan, explican los progresos y comunican estos resultados a la comunidad de investigadores de la acción. “La investigación acción es un estudio científico auto reflexivo de los profesionales para mejorar la práctica” (p. 25).

Ruvalcaba (2001) y Olivares (2003) señalan que a partir de la investigación-acción se puede dar respuesta a una serie de preocupaciones que aquejan a las instituciones educativas; ya que una de sus ventajas es que permite ver la realidad educativa en su totalidad, dentro de un medio histórico social más amplio, es decir, se analizan de manera crítica las interrelaciones del entorno y la totalidad en la cual está sumergido y esta ventaja es esencial para transformar de raíz lo que queremos que cambie; ya que es “emprendida por participantes en situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como su comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que éstas tienen lugar” (Kemmis y McTaggart, 1988, p. 9).

Para Bermejo (2003) la investigación-acción es con frecuencia más eficaz que las otras alternativas cuando se tratan los problemas en un grupo; debido a que:

- Una solución desarrollada en el grupo suele ser mejor que la desarrollada por personas ajenas, porque son los miembros del grupo quienes conocen mejor el problema y sus soluciones alternativas. Cuando, además de esto, el investigador proporciona al grupo teorías generales sobre relaciones humanas desarrolladas en

otras comunidades, se hace posible un diagnóstico eficaz y una solución del problema. Además, todos los participantes se beneficiarán en forma de un desarrollo mental; e, idealmente, el grupo también será capaz de reconocer los problemas y tratarlos por sí mismo en el futuro.

- Una solución encontrada por el grupo mismo será más agradable para él que una hallada por un extraño; el grupo estará más dispuesto a trabajar por algo propio y a comprometerse con ello. La gente hoy acepta la autonomía del grupo en el trabajo y en otros ámbitos, y el derecho a tratar los problemas por ellos mismos.

### *C. Etapas del método de investigación-acción.*

Martínez (1999), citando a Lewin (1948), Corey (1953), Taba (1957), Ebbutt (1985), Elliott (1981), Kemmis y McTaggart (1982), McNiff (1988) y Martínez (1994); presenta nueve etapas por las que pasa el método de investigación-acción; éstas son:

- I. Diseño general del proyecto: en esta primera etapa el objetivo será conocer mejor al grupo o comunidad objeto de la investigación, para que de ese conocimiento se generen las ideas generales necesarias para estructurarla.
- II. Identificación de un problema importante: se trata de identificar los problemas más importantes que el grupo desea enfrentar y solucionar. El sentido del problema, surge de la gente afectada por él y cuyo interés exige una solución. El problema es social por naturaleza y exige soluciones colectivas, de otro modo no existiría la exigencia participativa. El problema debe ser muy significativo para el grupo, vivido y sentido muy práctica y concretamente, y de no fácil solución para ellos solos. Pero pudiera ser que estén tan acostumbrados a vivir en esa situación problemática, que la consideren normal y natural.
- III. Análisis del problema: esta fase es importante en el sentido de que puede revelar las causas subyacentes del problema, ayudar a entender el carácter fundamental del mismo y definirlo en forma más adecuada. Las actividades de esta fase están relacionadas con el análisis sistemático de la naturaleza; supuestos, causas y consecuencias del problema.

- IV. Formulación de hipótesis provisionales: el análisis del problema de la etapa anterior se cierra presentando un abanico de posibilidades, de hipótesis tentativas y provisionales; pero, en la medida en que haya sido bien realizado, se estrechará confluendo hacia alguna como la mejor hipótesis, la que tiene más probabilidad de solucionar el problema y en la cual hay que concentrar el estudio. Cuanto más precisa y clara sea la hipótesis, más racional será el uso del tiempo, del personal y de los materiales requeridos.
- V. Recolección de la información necesaria: en la investigación-acción no existe un tipo único de técnicas de búsqueda y recolección de la información. La información que sea necesaria o conveniente en cada caso la determinan el tipo de problema que se está investigando y la clase de hipótesis que guían el estudio en este momento.
- VI. Categorización de la información: La información recogida hasta aquí no puede limitarse a quedar en un nivel descriptivo desintegrado; debe ser categorizada y estructurada. La categorización consiste en resumir o sintetizar en una idea o concepto (una palabra o expresión breve, pero elocuente) un conjunto de información para su fácil manejo posterior.
- VII. Estructuración teórica de la información: esta fase nos dirá “lo que realmente está pasando”; ya que en todo caso, un buen marco teórico referencial es siempre muy útil, pues el investigador que desarrolla sus teorías partiendo únicamente de la reflexión sobre su experiencia, dejando de lado las reflexiones pasadas y presentes de los demás, no progresará más allá del estado actual de sus conocimientos.
- VIII. Diseño e implementación de un plan de acción: el plan de acción debe señalar una secuencia lógica de pasos, cuándo va a ser implementado, cómo y por quién, los pro y los contra de cada paso, los objetivos finales que se desea lograr, los obstáculos que hay que superar, los medios alternos y recursos que se necesitarán, las posibles dificultades que se pueden interponer en el camino y

cómo se superarán, los facilitadores o inhibidores de los procesos y la evaluación que se utilizará para apreciar el nivel del logro programado.

- IX. Evaluación de la acción ejecutada: es una de las etapas en que se suele fallar más; ello compromete la buena continuación del proceso que sigue. Si no se sabe a dónde se ha llegado, muy difícilmente se podrá rectificar el camino. Por ello, esta etapa es de suma importancia; por lo que la evaluación estribará en fijarse en los cambios logrados como resultado de la acción.

Estas etapas han sido adaptadas para fundamentar el proceso metodológico referencial del trabajo de implementación realizado en la Escuela Secundaria para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río” de Hermosillo, Sonora. Las etapas de la I) a la VI) se desarrollaron a través de los diferentes momentos previos a la realización de este reporte, cuya evidencia fue revisada y evaluada como parte del desarrollo de la materia de Proyecto I, que forma parte de la currícula de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas, que a su vez es el preámbulo a la implementación del proyecto y al presente reporte.

Este primer momento permitió conocer la problemática más sentida de la institución, dando como resultado el Capítulo 3 del presente reporte, denominado: “Planteamiento del problema y de la naturaleza del trabajo de implementación”.

La etapa VII), se presenta en el Capítulo 2, de este reporte; donde se desarrollan conceptos como: liderazgo; trabajo en equipo; gestión educativa, cultura escolar; planeación normativa y Taller; que sirvieron como plataforma para las etapas VIII) y IX), que se desarrollarán en los Capítulos 4, 5 y 6; el primero referente a la metodología que se siguió para la planeación, implementación y evaluación del proyecto; el segundo para presentar los resultados obtenidos en la implementación y el tercero para mostrar las conclusiones obtenidas en el desarrollo de la implementación, así como las recomendaciones que se pueden hacer para una mejor implementación en el futuro.

En la parte final, se muestran los apéndices y las referencias bibliográficas que sirvieron de apoyo en la elaboración de este reporte.

## Capítulo 2

### Marco Teórico

Todo intento de realizar una investigación, lleva consigo una carga de conocimientos previos que indican y marcan de varias maneras el camino a seguir, por lo que la teoría que se emplea para sustentar el trabajo de implementación se puede obtener de varias fuentes de información, como: libros, revistas, periódicos, investigaciones ya realizadas por otras personas, publicadas por alguna editorial o tomadas en lo que se conoce como “el estado del arte”, el cual gracias a los avances de las nuevas tecnologías y el Internet se renueva constantemente, manteniendo al día a la comunidad científica.

#### 1. Antecedentes

Hasta el momento se han desarrollado diversos estudios análogos, como los realizados por Salinas (2003); Ríos (2003); Álvarez (2001) y Vázquez (2002), trabajos que aportan elementos que se incorporaron, como estrategia, en el estudio que se efectuó en la Escuela Secundaria para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”, donde se implementó el proyecto que aquí se reporta.

Salinas (2003) diseñó un proyecto denominado “La planeación normativa como base para generar un proceso de planeación institucional con enfoque participativo”; el cual implementó en la Jefatura de Supervisión Escolar No. 20 de educación primaria del Estado de Michoacán, este trabajo se efectuó con base en algunos elementos del método cualitativo y los pasos que Ander-Egg (1990) sugiere en el esquema general para el diseño de un proyecto.

Ríos (2003) diseñó un proyecto al que tituló “Planeación Normativa en el Colegio Manuel Fulcheri: Visión Compartida 2008, Misión y Valores”. Tomando como base de este trabajo de implementación, la investigación-acción participativa, abordando la práctica de la planeación institucional que se realizaba en el Colegio Manuel Fulcheri de Zamora, Michoacán, México, organización educativa de tipo básico, de nivel primaria y de carácter

privado; el proyecto se desarrolló mediante las fases de: diagnóstico, diseño del proyecto, la implementación y la evaluación de ésta, fundamentando cada fase en un marco teórico y metodológico propio.

Álvarez (2001) realizó un estudio de caso sobre la planeación normativa denominado: Una Visión Compartida en la Escuela Normal Superior "Profesor José E. Medrano R."; la implantación de su proyecto de planeación administrativa la efectuó desde un enfoque estratégico. El trabajo se desarrolló a partir de una metodología participativa del Curso-Taller, mediante un proceso integrado en tres fases.

Vázquez (2002) realizó un estudio de planeación normativa de paquetes educativos en la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus Tampico, con la finalidad de plasmar en un documento la visión, misión y valores, así como apoyar los aspectos logísticos y académicos mediante un manual para quien ocupe el puesto de Coordinador del Programa de Apoyo a los Campus del Sistema. El proyecto se realizó mediante la estrategia del Aprendizaje Basado en Problemas.

## **2. Liderazgo**

La problemática por la que atraviesa la Institución educativa donde se realizó el proyecto de implementación, era el reflejo de una falta de liderazgo, el cual puede definirse como "la actividad de influir en la gente para que esta coopere en la consecución de cierto propósito que llega a considerar deseable" (Teard, citado por Duncan, 2000, p. 115).

Los líderes están llamados para desempeñar diferentes funciones en las organizaciones, pero hay tres que todos los líderes tienen que hacer, independientemente del papel que representan: crear orden, inspirar a actuar y mejorar el desempeño. No olvidando que las personas quieren líderes que inspiren confianza, ya que necesitan creer que las cosas están en buenas manos. Los líderes necesitan ser comunicadores eficaces, tener sentido de humor y, quizás sobre todo, un buen líder es siempre un buen maestro y saber aceptar las críticas, cuando se toman malas decisiones y superar la tentación de culpar a los demás. (Well, 1996, citado por Duncan)



Liderazgo y administración, se han vinculado conceptualmente en muchas ocasiones, como si se tratase de sinónimos claros e ineludibles, situación que se presenta en el ámbito educativo en forma recurrente. La administración es la coordinación de los recursos humanos y materiales encaminada hacia el logro de los objetivos organizacionales de manera que resulte aceptable para la sociedad en general, pese a ello, el administrador sabe que cuando mucho, el puesto le confiere una especie de liderazgo formal, lo demás estará por venir.

Una distinción clara entre liderazgo y administración la hace Kotter (1990) al mencionar que los gerentes tienen que planear, presupuestar, organizar, reclutar y seleccionar al personal, solucionar problemas y controlar. Su trabajo abarca las funciones tradicionales de administración y trata de obtener resultados como la eficiencia, el orden y la certidumbre. Por otro lado, el liderazgo implica crear una visión y compartirla, alinear a los individuos y formar coaliciones, motivar e inspirar. El resultado que buscan los líderes es el cambio.

Duncan, citando a Bennis (1989), enumera algunas de las diferencias importantes que existen entre los gerentes y los líderes:

1. El gerente administra, el líder hace innovaciones.
2. El gerente es una copia; el líder es el original.
3. El gerente centra la atención en los sistemas y las estructuras; el líder, en la gente.
4. El gerente depende del control; el líder inspira confianza.
5. El gerente tiene una perspectiva de corto alcance; el líder tiene un punto de vista de largo plazo.
6. El gerente pregunta cómo y cuándo, el líder, qué y por qué.
7. El gerente no pierde de vista el renglón de los resultados financieros, el líder mira hacia el horizonte.
8. El gerente inicia; el líder origina.
9. El gerente acepta el status quo; el líder lo desafía.
10. El gerente es un buen soldado clásico; el líder es libre e independiente.
11. El gerente hace bien las cosas; el líder hace lo correcto.

Los directivos que en los últimos años ha tenido la Escuela para Trabajadores, en lugar de ejercer el liderazgo que les correspondía asumir, realizaron funciones de administradores. Torres (2002) menciona que la labor de un director educativo, se concentra alrededor de funciones como la planeación, la coordinación, la supervisión, el control, el ejercicio de mando. Tales funciones parecen ser en primera instancia sumamente claras, sin embargo, no lo son, la ambigüedad y la indefinición son compañeras permanentes de muchos directores de instituciones educativas, sin que ello implique que desarrollan inadecuadamente sus funciones.

### **3. Aprendizaje en Equipo**

Un primer paso para solucionar la problemática que enfrenta la Secundaria en mención, es que todos los miembros de la institución formen un equipo de trabajo, donde entre todos tomen las decisiones que les beneficien; desarrollando una propuesta común, es decir, planear como trabajarán juntos para lograr su propósito, invirtiendo el mismo tiempo y esfuerzo al diseño de su propuesta de trabajo que el que dedican a dar forma a su propósito; propuesta que debe incluir al mismo tiempo el aspecto económico, administrativo y social; todo esto con el fin de resolver el problema al que se enfrentan en la actualidad. (Katzenbach y Smith, 2002)

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas de diálogo y discusión; en el diálogo se da la exploración libre y creativa de asuntos donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias; diálogo y discusión son potencialmente complementarios y, como cualquier otra disciplina, requieren de práctica. Por lo que es necesario: tener una visión compartida, que son las imágenes que lleva la gente de una organización, como aquella que permite crear un vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia ante acciones dispares. La visión compartida despierta el compromiso de mucha gente porque refleja sus visiones personales y crea la identidad común (Senge, 1998)

El trabajo en equipo pasará por cuatro etapas (Boyett y Boyett, 1999), que son: Formación, inestabilidad, normalización y desempeño, el paso de una etapa a otra se puede dar en semanas o meses con “subidas y bajadas” ya que cada equipo es diferente y el progreso no es uniforme y los cambios de humor en los integrantes del equipo son normalmente impredecibles. Además proponen ocho consejos para facilitar la transición de los equipos entre etapa y etapa, estos son:

- Rediseñar el trabajo, no limitarse a formar equipos.
- Rediseñar el sistema de compensaciones.
- Rediseñar el sistema de información.
- Cambiar o eliminar las evaluaciones del desempeño individual.
- Establecer objetivos de desempeño específicos y exigentes.
- Mantener un equipo pequeño.
- Crear un ambiente de trabajo adecuado.
- Intervenir cuando el equipo se quede estancado.

Es por esto, que esta institución puede revitalizarse y renovarse de forma sostenida, no por decreto, orden o reglamento, sino tomando una dirección de aprendizaje en equipo; el hecho de pertenecer a un sistema implica que todos sus integrantes expresen sus aspiraciones, tomen conciencia de su realidad y juntos desarrollen sus capacidades para la construcción de una organización que tenga y desarrolle la capacidad de aprender a aprender (Senge, 1998 y 2002)

#### **4. Gestión Escolar**

La forma como la Escuela Secundaria para Trabajadores pueda aplicar las posibles soluciones a su problemática, que surjan del trabajo colectivo de su personal, es a través de la gestión escolar, que es una tarea compleja, ya que busca mejorar y eficientar la organización educativa para alcanzar los objetivos que impone la sociedad, la cual vive cambios profundos; la gestión implica tomar decisiones, con el fin de transformarse al interior y al exterior; la gestión es holística, porque tiene que ver con todos los sujetos y todos los

procesos que intervienen en la educación, pues no se queda solo en el ámbito de lo educativo sino que tiene que ver con todo aquello que ocurre en la sociedad (Ibarrola, 1997).

La gestión escolar busca la reestructuración de los sistemas educativos; donde la escuela debe ser la base del cambio, porque es donde las demandas educativas de la sociedad se manifiestan originalmente y donde se concretan las expectativas del aprendizaje que supone la reunión de un maestro y de un alumno, cada escuela es única y cada una decide como aprender a aprender. Pero, la escuela es parte de un sistema y no esta sola, necesita del soporte de las autoridades centrales y de que dichas autoridades también cambien su comportamiento, pues muchos de los problemas actuales y futuros sólo se podrán solucionar si existe cooperación estrecha entre la escuela y las autoridades centrales.

Pero, el cambio es un proceso, no un suceso; el sentido del cambio deberá emanar del conocimiento práctico alcanzado por los profesores y del conocimiento empírico derivado de la investigación (Richardson (1990, 1991) citado por Randi Judi, 2000). Cuando son orientados y no se les imponen los cambios, los profesores cambian continua y voluntariamente sus prácticas en respuesta a los contextos en los que trabajan, como lo son la situación del salón de clases, su relación con los alumnos, de ahí la importancia de la conciencia del profesor para realizar aquellos cambios que se identifiquen como más importantes para enfrentar y solucionar los problemas que se le presenten, ya sean causados estos por el factores internos o externos a medio donde se desarrolla profesionalmente.

## **5. Cultura Escolar**

Este trabajo de implementación busca, entre otras cosas, cambiar la cultura escolar de la institución educativa en donde se desarrolló. Hablar de cultura es hablar de “un patrón de significado transmitido históricamente”. (Geertz (1973), citado por Torres, 2002, p. 25). En el ámbito organizacional, cultura es “...la manera acostumbrada o tradicional de pensar y

hacer las cosas, que comparte...por todos los miembros de una organización y que los nuevos integrantes tienen que aprender y aceptar, cuando menos parcialmente, para ser aceptados como empleados de la compañía” (Jaques (1951), citado por Duncan, 2000, p. 244)

El campo de la educación, la cultura escolar se puede definir como los patrones de significado que son transmitidos históricamente, y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por los miembros de la comunidad escolar, dicho de otra manera son las creencias compartidas por profesores, estudiantes y directores (Heckman (1993), citado por Torres, 2002, p.26)

Considerando a Duncan (2000) se puede decir que la cultura de los centros educativos es adaptable, ya que permite a los directivos y trabajadores asumir riesgos razonables, que se fundan en la confianza y en la disposición de permitir responsabilidad a todos los niveles; lo que permite a la organización tener menos temor al fracaso, de modo que los alienta a emprender cambios que más convengan a los intereses de la organización, en este caso el centro educativo, sin olvidar que el cambio más efectivo en la cultura escolar se genera cuando directores, maestros, y estudiantes desarrollan los valores y creencias que son importantes para la institución.

## **6. Planeación Normativa**

La planeación es la primera etapa de la administración, es el ejercicio intelectual que se debe realizar con el fin de justificar las acciones que habrán de realizarse en las áreas sustantivas, de apoyo y administrativas, en la búsqueda del mejor futuro de la institución, lo que requiere adquisición de información, definición de objetivos; determinando los resultados a los que se quiere llegar, tomando en cuenta todos los elementos y recursos que requiere la organización, sin omitir las contingencias que deberán cuantificarse en tiempo y números para su realización, marcando los cursos de acción para que la organización funcione en forma adecuada y óptima. (Baruch y Manjares 2002 y Ruiz 2000).

Existen algunos tipos de planeación, fundamentadas en el personal, los procesos críticos y el enfoque del cliente, y con un aseguramiento basado en un sistema de indicadores y la documentación de los procesos claves; estas son la planeación normativa, la planeación estratégica y la planeación operativa.

Miklos y Tello (2002) ubican a la planeación normativa en el primer nivel, con dos elementos: fines (ideales) y objetivos, que posibilitan el diseño de diferentes futuros deseados. Dentro de esta fase pueden señalarse dos grandes momentos: el diseño del futuro deseable y el perfil del futuro lógico, los cuales permitirán responder a las preguntas ¿Cuál es el futuro que deseamos? ¿Cómo pudiera ser nuestro futuro si continuásemos en una dirección similar a la actual?, a través de un ejercicio de planeación prospectiva.

Para iniciar un proceso de planeación normativa, Ruiz (2000) recomienda:

- Contar con un equipo representativo y clave de la institución que llevará a cabo ese proceso.
- Contar con un facilitador y responsable del proceso de planeación.
- Diseñar las sesiones de trabajo con herramientas participativas y con información documentada.
- Ser flexibles y adaptables, ya que la planeación y la operación ocurren al mismo tiempo.
- Recordar que diferentes grupos visualizan diferente el proceso de planeación en distintos momentos.

#### *A. Visión*

Algunas definiciones de lo que es la visión, son:

- “Un enunciado coherente, convincente y estimulante de la prospectiva de largo plazo de una institución. Es el estado perfecto, que quizá no será alcanzado, pero que se intentará lograr permanentemente”. (Ruiz, 2000, p. 33)
- “La visión constituye la guía de la organización y, para su logro, deberá ser comunicada al personal en un ambiente de trabajo participativo”. (Meade, 2002)

- Es una representación de lo que se cree que el futuro debe ser para la organización a los ojos de quienes reciben sus servicios, sus empleados, y todos aquellos que formen parte de la organización; proporcionando un sentido común de lo que la organización quiere lograr o cómo podría estar en 10 años a futuro; contiene la filosofía y los principios fundamentales que motivan y guían todas las acciones; declara el propósito básico y la razón de la existencia de la organización.  
(Montaño 1997)

Los elementos de una visión son:

- Alcance: el rango, categoría, nivel y mezcla de actividades en que la institución desea involucrarse.
- Escala: tamaño deseable de la institución en el futuro.
- Competitividad: la base sobre la cual la institución desea diferenciarse de otras similares, tecnología, servicios, modelo educativo, relación con la comunidad.
- Cultura: organización, sistema de gestión, dirección, liderazgo y toma de decisiones, cultura operativa de la institución.
- Imagen: la imagen externa y las relaciones internas que la generan.
- Mercado: servicios que la institución desea ofrecer y la posición ante sus iguales en la que desea estar.

Para Morrisey (1996), una visión bien formulada es breve, de preferencia, con menos de diez palabras; fácil de captar y recordar; inspira y plantea retos para su logro; es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión. Sirve como punto de consenso de todas las personas de la organización; muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la organización; además de permitir la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

Montaño (1997) propone que el dar respuesta a las siguientes preguntas ayudará a definir la visión de la organización:

- a) ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra institución?
- b) ¿Qué contribución única deberemos hacer en el futuro?
- c) ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta institución en el futuro?

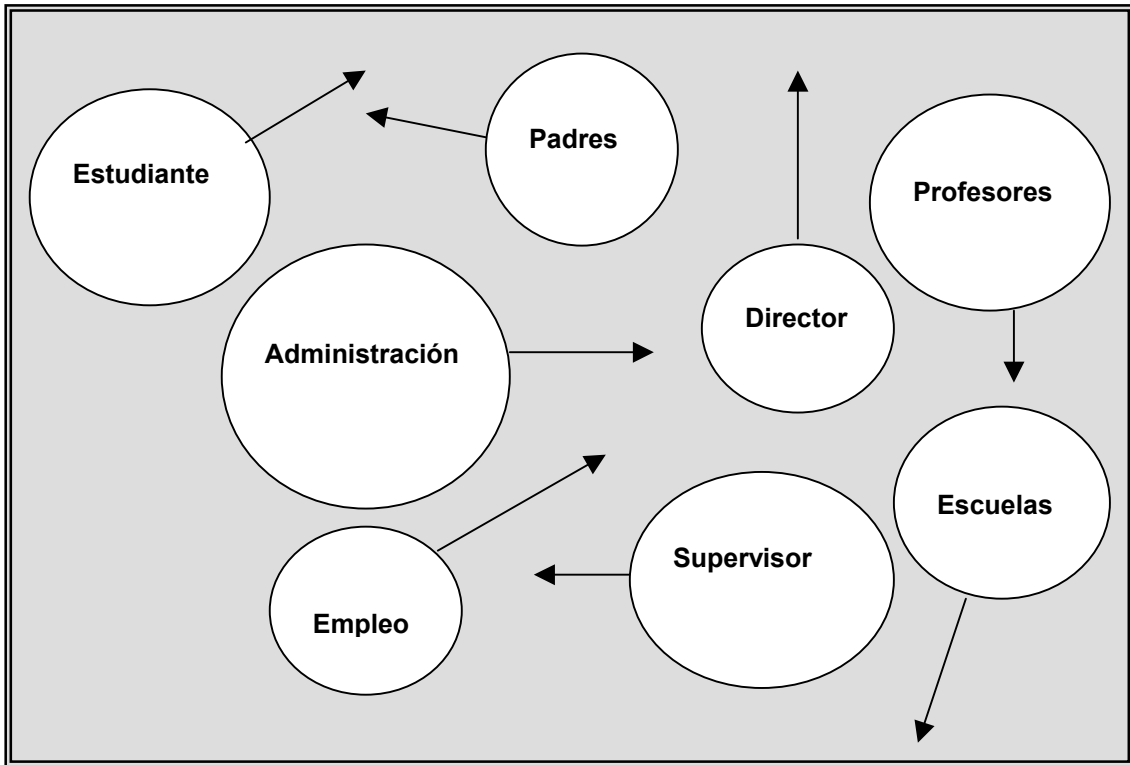
- d) ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
- e) ¿Cuáles son o deberían de ser las formas centrales de competencia de nuestra institución?
- f) ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, la calidad, los empleados y demás?
- g) ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra institución?

#### *B. Misión.*

Es la “razón de ser” de la organización, ya que representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados; aunque la misión no ocupa más de cinco o diez líneas, su determinación requiere proporcionalmente de más tiempo que las demás etapas del proceso de planeación, especialmente cuando una organización la formula por primera vez. No hay propósitos, fines y objetivos más allá de la misión. Por ello, se puede calificar como la finalidad o el propósito que persigue una organización. Si no existe una misión clara, la planeación carece del eje alrededor del cual giran las estrategias, las tácticas, etc.; y, ni siquiera se puede hablar de un sistema de planeación, dado que se omite el punto de partida del mismo. (Maya 2002).

Una institución sin misión provoca que sus distintos grupos de interés y unidades organizacionales busquen sus propios fines sin lograr un efecto de sinergia por no contar con una meta común (Ruiz, 2000) y lo ejemplifica la figura 1.





*Figura 1.* Una institución sin una misión definida (Ruiz, 2000, p. 37)

Las características de la misión, según Guerra (1994) citado por Ruiz; son:

- Ser trascendente, congruente y basada en una norma de excelencia.
- Englobar los objetivos de la institución en forma medible. La misión debe apoyar el desarrollo de los indicadores institucionales estratégicos que midan el avance del logro de la misma.
- Diferenciar a la institución de otras similares.
- Definir el giro deseado por la institución.
- Ser digna, significativa, estimulante y comprometedora.
- Ser redactada en forma clara, sencilla y atractiva.

Algunas consideraciones sobre la misión de una organización, según Morrisey (1996), son:

- Constituye un fundamento sobre el que deberán tomarse todas las otras decisiones administrativas.
- Requiere una reflexión y preparación cuidadosas de parte del equipo de planeación, al que se concede el tiempo adecuado para la afinación de los distintos puntos de vista que sean expresados.
- Necesita ser elaborada con la asistencia de un facilitador experimentado, quien no tenga un interés especial en el resultado.
- Necesita ser comunicada a todos los miembros de la organización, tanto para la retroalimentación de su interpretación y para ayudarlos a relacionarse más efectivamente con el proceso a realizar.
- Una vez que la declaración de la misión de la organización haya sido establecida y aprobada con claridad, debe permanecer constante por un periodo de tiempo extenso. Aunque debe ser revisada formalmente por lo menos una vez al año o cada vez que ocurra un cambio considerable en la naturaleza de la organización, no debe ser cambiada, a menos de que ya no otorgue la guía transparente que se necesita para el futuro. En cualquier caso, se recomienda que se pase a través del

proceso de elaboración de la misión por lo menos cada tres o cuatro años como si no existiera.

- En el planteamiento de la misión el proceso es más importante que el producto.

Una guía para definir la misión, según Ruiz (2000) es evaluando las siguientes

preguntas:

- a) ¿Qué tipo de servicios ofrece la institución?
- b) ¿Quiénes son los beneficiarios de la institución?
- c) ¿Cuáles son las necesidades que la institución pretende satisfacer?
- d) ¿Hacia dónde se dirigen los objetivos de la institución?
- e) ¿Qué los hace diferentes a otra institución?
- f) ¿En qué forma pueden colaborar cada uno de los miembros en el cumplimiento de los objetivos de la institución?

### C. Valores.

Los valores son la guía de conducta deseada para hacer realidad la misión y la visión institucionales; esta guía refleja actitudes y comportamientos para crear una cultura organizacional que apoye el logro de las prioridades estratégicas de la institución. (Ruiz, 2000). Expresan, además, lo que las personas, quienes laboran en la institución, creen. Los valores son las ideas clave con las que se decide lo que es correcto y lo que no, lo que es verdad y lo que es falso, marcando una pauta a seguir en las relaciones dentro y fuera de la institución, y por lo mismo guardan relación con lo propuesto en la misión.

Ruiz, propone la siguiente forma para definir los valores de una institución:

- 1) En el marco de la visión y misión, y con una reflexión inicial sobre ellas.
- 2) Listar individualmente los valores que deben guiar el esfuerzo de los miembros del grupo.
- 3) Utilizando una estructura de rueda secuencial, los integrantes toman su turno uno a la vez, mencionando un valor de su lista.
- 4) Se contará con una lista de valores enumerados. Si dos o más valores son similares o significan lo mismo, se pueden combinar o borrar alguno, siempre y cuando el

grupo este de acuerdo. Si es necesario se clarificarán para un entendimiento común.

- 5) Los integrantes deben escoger un tercio de los valores, numerándolos como 1 el valor que consideren más importante y así sucesivamente.
- 6) Después de que todos los miembros hayan completado en silencio sus selecciones, se escribirá al lado del valor.
- 7) Sumar cantidades obtenidas por valor, y los valores con un número menor son los prioritarios para el grupo. Seleccione un máximo de 5 o 6 valores, esto con el fin de hacerlos realidad.
- 8) Definir que significa cada valor para el grupo y como se puede dar vida ha dicho valor.

## **7. El Taller, una Alternativa**

Considerando que el fin de este trabajo es el introducir nuevas formas de enseñanza y aprendizaje en problemas relacionados con la realidad y susceptibles de ser estudiados dentro del centro educativo. Es entonces, la técnica del taller una forma idónea para el logro de ese objetivo; ya que permite cambiar las relaciones, funciones y roles de quien lo conduce y de los participantes, introduciendo una metodología participativa y crea las condiciones para desarrollar la creatividad y la capacidad de investigación (Ander-Egg 1999).

El taller, desde el punto de vista pedagógico, cumple con ocho principios, a los cuales se trató de apegarse lo más posible, en la implementación del presente proyecto; estos principios son:

- a) Es un aprender haciendo: el taller reemplaza la exposición tradicional que es recapitulativa-repetitiva, por un quehacer productivo en el que se aprende haciendo.
- b) Es una metodología participativa: la participación activa de todos los participantes es un aspecto central de este sistema, ya que se aprende y enseña a través de

una experiencia realizada conjuntamente. El taller no sólo exige el trabajo colaborativo, es también un entrenamiento para el trabajo cooperativo.

- c) Es una pedagogía de la pregunta, contrapropuesta a la pedagogía de la respuesta de la educación tradicional: en el taller el conocimiento se produce fundamentalmente en respuestas y preguntas.
- d) Es un entrenamiento que se tiene para el trabajo interdisciplinario, con el fin de tener un enfoque sistémico: el taller permite diferentes perspectivas profesionales, facilitando que se articulen e integren en la tarea de estudiar y actuar sobre un aspecto de la realidad.
- e) La relación conductor-participante queda establecida en torno a la realización de una tarea común: por lo que se crean las condiciones pedagógicas y de organización para que los protagonistas del proceso puedan decidir acerca de la marcha del mismo, por el contacto directo y sistemático con situaciones-problemas relacionadas con el objetivo del taller.
- f) El carácter integrador de su práctica pedagógica: como la realidad nunca se presenta fragmentada, sino que todo está interrelacionado, su abordaje tiene que ser, necesariamente, globalizante; lo que permite adquirir el conocimiento de un tema desde múltiples perspectivas.
- g) Implica y exige un trabajo grupal y el uso de técnicas adecuadas: si no se consigue construir un grupo de aprendizaje, la tarea educativa del taller puede llegar a frustrarse o a sufrir deterioro, y más aun si no se utilizan las técnicas adecuadas.
- h) Permite integrar, en un solo proceso, tres instancias, como lo son la docencia, la investigación y la práctica: en el taller se integran como parte del proceso global; ya que la experiencia (realización del proyecto) necesita de la teoría y de la investigación.

Para desarrollar en forma eficiente un taller, es necesario que las sesiones de trabajo sean activas, tengan “movimiento”, en cuanto a actividades se refiere, por lo que se

recomienda utilizar algunas técnicas grupales, que para Zarzar (2002) tienen la siguiente finalidad:

- a) Propiciar un mayor conocimiento e integración entre todos los participantes y ayudar así a la construcción del grupo como tal.
- b) Facilitar el trabajo y la organización grupal, mediante el desarrollo de aquellas habilidades y actitudes necesarias para el trabajo en equipo.
- c) Facilitar el surgimiento de aquellas actitudes individuales y grupales que hasta entonces venían operando ocultamente con lo que se propicia el análisis de éstas por parte del mismo grupo.

Las técnicas grupales más utilizadas, son:

- a) Trabajos en pequeños grupos:

Monitor o Moderador: Anotar las ideas fundamentales del tema. Evitar dirigir excesivamente, provocar el debate en base a las sugerencias o conocimientos previos de los participantes. Conciliar, evitar que la discusión entre dos o más se prolongue e inducir a los participantes para llegar a conclusiones y se despejen las dudas. De no llegar a acuerdos, retomarse el tema en la siguiente sesión con el compromiso de que todos tienen la posibilidad de investigar sobre el tema en discusión. (Kawage, 2000)

- b) Sesión plenaria.

Cuando se concluye el trabajo en pequeños grupos, se reúnen todos los participantes para que en la sesión final se comenten las posibles soluciones de los problemas planteados y puntualizar las conclusiones grupales hasta que el tema se considere agotado. (Kawage, 2000)

## Capítulo 3

### Planteamiento del Problema y de la Naturaleza del Proyecto

#### 1. Contexto en el que se Realizó el Proyecto

##### *A. Descripción de la institución educativa*

La Escuela Secundaria para Trabajadores, “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”, cumplirá en el ciclo escolar 2004-2005 treinta años de haber sido fundada. Presta sus servicios en un solo turno que va de las quince a las veinte horas, en el cual atiende alumnos de quince años o más, cuyo nivel socioeconómico es bajo, ya que la mayoría de ellos trabajan para apoyar la economía de su hogar.

En sus inicios el turno de la escuela era nocturno; compartiendo sus instalaciones con la Escuela Secundaria General N° 9 que laboraba en el turno matutino; fue en 1994 cuando a la mencionada escuela se le construyó un edificio propio, lo que aunado a la falta de alumnado en el turno nocturno, propició el cambio al horario vespertino. En la actualidad comparte sus instalaciones con el “Centro de Maestros Hermosillo Sur”, situación que en ocasiones ha provocado roces entre las autoridades de ambas instituciones a la hora de ocupar los diferentes espacios con que cuenta la escuela.

Otro detalle importante es el hecho de que en su orígenes la ubicación de la escuela era en lo que se consideraba una de las colonias populares de Hermosillo; pero el crecimiento de la misma ha propiciado que su ubicación sea considerada ahora céntrica y cerca de lo que se conoce como el Centro Administrativo de la ciudad; lugar donde se situaron la mayoría de las oficinas gubernamentales.

Esta institución fundamenta su actuar en lo que plantea el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (SEP, p.74) para alumnos mayores de quince años, a quienes hay que “proporcionar una formación pertinente para la vida y el trabajo a quienes no hayan podido beneficiarse plenamente de la educación formal”. Por lo que, a pesar de los esfuerzos realizados por el personal de la escuela, la matrícula se ha visto disminuida en los últimos años.

### *B. Sujetos involucrados*

Según los datos estadísticos proporcionados por el director de la escuela, al inicio del ciclo escolar 2004-2005 cuenta con una matrícula de setenta y cuatro alumnos, distribuidos de la siguiente manera:

- Primero: 21 alumnos.
- Segundo: 31 alumnos.
- Tercero 22 alumnos.

Por lo que respecta al personal que labora en ella, son once maestros, tres secretarías, una contralora, dos intendentes, un velador de fin de semana, una trabajadora social, un prefecto, un orientador, un médico escolar, una persona en apoyo técnico pedagógico (ATP), un subdirector y un director, haciendo un total de 25 trabajadores de la educación, todos personal federalizado de base, adscriptos a la Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora (SEC) y a la Sección 28 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE).

Por lo que respecta al número de padres de familia, no se pudo obtener un dato exacto, ya que la dirección de la escuela argumentó no tenerlo debido a las características mismas de la institución, además de no encontrarse integrada una Sociedad de Padres de Familia de la Escuela.

## **2. Diagnóstico de la Situación Problemática**

Para conocer los problemas que aquejan a la institución; se aplicaron una serie de instrumentos como lo son: la observación, entrevistas, cuestionarios, y una investigación documental, con el fin de obtener información que diera rumbo a este diagnóstico.

### *A. Entrevistas.*

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a dos docentes, a la trabajadora social; a un intendente y al director del plantel, con el fin de conocer la cultura organizacional de la institución. (Apéndice B)



Las respuestas dadas por las diferentes personas fueron parecidas, cambiaban nombres o situaciones, pero el contexto y la esencia era la misma; dicho de otra forma se expresaban en un mismo lenguaje, confirmando lo que Morgan menciona: “los grupos pueden tener completamente desarrollado su propio lenguaje especializado y un conjunto de conceptos que favorecen su formulación de la organización” (1991, p. 114). Tal vez eso mismo ha propiciado su resistencia al cambio, lo cual esta a punto de costarles el cierre de su escuela, y la explicación más sencilla es el culpar a otros de su problema. “El resultado es un círculo vicioso negativo. La resistencia, la adulación, el culpar a otros, la autoprotección, la evasión y la precaución se vuelven estrategias habituales para enfrentar el cambio”. (Fullan y Stiegelbauer, 2000, p. 291)

En términos generales, quienes laboran en la Escuela Secundaria General para Trabajadores comparten imágenes, temas, rituales, rutinas diarias; poseen lo que Morgan (1991, p. 122) llama “sistemas de significados compartidos y esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados”. Tienen, como integrantes de una organización, una cultura ligada y entrelazada a los procesos que se llevan a cabo al interior de la misma organización. Rodríguez (1999, p. 59) señala que “en la cultura descansan las fuerzas de la organización y, también en ella, se encuentran las resistencias y la inercia necesarias para evitar que la organización se aparte bruscamente de su estado normal”.

#### *B. Cuestionarios.*

Se aplicó un cuestionario a 52 alumnos del plantel (Apéndice C) obteniéndose los siguientes resultados:

- El 87 % manifestó que le gusta la escuela
- El 78 % manifestó que les gusta como trabajan los maestros ya que toman en cuenta su opinión.
- El 90 % dijo tener una buena relación con sus compañeros.
- Al preguntárseles por que les gusta la escuela: el 38 % mencionó que por el horario; 33 % mencionó que porque puede estudiar y trabajar; el 17 % dijo porque le ayuda a superarse y el 12 % restante no contestó esa pregunta.

- Al preguntárseles sobre lo que creen que necesitan aprender en la escuela, contestaron: el 46 % un taller; el 29 % computación; el 19 % necesita aprender lo básico; el 5 % restante no contestó.

### *C. Investigación Documental.*

De esta investigación documental de los últimos cinco años, se obtuvo información que da una idea clara sobre lo que ha sucedido al interior de la institución educativa, referente a tres aspectos importantes, como lo son:

- a) Índice de deserción: se percibe una deserción total del 25 %, tomando en cuenta las altas habidas en esos ciclos; pero de un 37 %, comparando las bajas con la inscripción al principio del año. (Apéndice D)
- b) Índice de reprobación y eficiencia terminal: sobresale específicamente el ciclo escolar 2001-2002, año donde se presentó el más alto grado de reprobación de los últimos años. (Apéndice E)
- c) En las firmas de los documentos revisados, aparecen los nombres de siete personas diferentes, es decir que en los últimos cinco años la escuela ha tenido siete directores, lo que es otra de las situaciones que influyen en la cultura de la escuela.
- d) Una constante, en los informes de los directivos en turno, es el reporte de la falta de planeación de los maestros, y de la falta de compromiso de los maestros por hacer suyos los problemas de la escuela; porque creen que es responsabilidad del equipo de asistencia educativa o del director el resolverlos.

### *D. Observación.*

Se observó en el personal de la escuela una forma rutinaria de hacer las cosas; lo que convierte a la institución en una organización mecanicista; ya que se percibe lo difícil que es el adaptarse a los cambios de circunstancias, "ya que fueron diseñadas (las organizaciones mecanicistas) para conseguir determinados objetivos y no para las

innovaciones, cosa que no debe de sorprender, pues las maquinas normalmente se diseñan con un solo propósito” (Morgan 1991, p. 25)

En esta institución se presentan algunas creencias conductoras, como el cumplimiento roles, respetando su estructura; porque “los empleados son normalmente animados a mantener y guardar su lugar predefinido dentro de todo y son recompensados por hacerlo así” (p. 77).

Lo anterior y lo observado durante las entrevistas, deja en claro la necesidad de un cambio de mentalidad en los integrantes de esa institución educativa; porque: “la fuente de los problemas está en nuestra manera más fundamentales de pensar. Si éstas no cambian, cualquier nuevo aporte acabará por producir los mismos tipos improductivos de acción” (Senge 2000, p. 6).

### **3. Definición de la Situación Problemática**

Considerando los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, se destaca que la Escuela Secundaria para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”, basa su actuar en una planeación informal, esporádica, sin estructurar, los resultados obtenidos hasta el momento por la institución así lo demuestran; haciendo realidad aquello de que “Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce ahí” (Morrisey, 1996)

Es necesario, hacer énfasis en la necesidad que se tiene de clarificar el horizonte institucional de la Escuela Secundaria para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”, partiendo de una planeación que contemple el futuro, partiendo de lo que se quiere lograr y como se quiere lograr, tomando en cuenta su realidad, considerando a toda la institución, porque al realizarse de manera aislada, sin una misión, ni visión clara de futuro es posible que estos esfuerzos no produzcan los mejores resultados en pro de la formación de jóvenes que pasan por sus aulas.

#### **4. Propuesta de Solución a la Situación Problemática**

El primer paso, en la búsqueda de una solución a la problemática planteada, es generar la visión, misión y valores. La visión es la imagen de lo que se desea ser en el futuro, a largo plazo, delineando nuevos servicios, nuevas dimensiones de la organización; la misión explica la razón de ser de la organización, haciendo referencia a los servicios que se ofrecen y a las relaciones de los usuarios de los mismos (Alvarado, 1996).

La forma de involucrar a los integrantes de la institución en el diseño de la visión, misión y valores de la organización, es la realización de un "Proyecto de Implementación" que tenga como fin la realización de un Taller de Planeación Normativa, ya que ésta es considerada la primera etapa del sistema de planeación, constituyéndose en su fundamento y se integra por tres elementos: la visión, la misión y los valores, los cuales permiten crear la imagen y la identidad institucional, propiciando el reaccionar en forma apropiada frente a eventos imprevistos, aclarando las oportunidades y posibles peligros de la organización. (Ruiz, 2000).

##### *A. Objetivo general de la propuesta de solución.*

El objetivo general de este trabajo es impulsar la práctica de la planeación normativa bajo un enfoque participativo, que permita enfrentar los retos que plantean los nuevos tiempos, teniendo como punto de partida una visión compartida por quienes trabajan en la institución, así como la definición de las metas a alcanzar y el camino que se tendrá que recorrer para hacerlo, apoyándose para lograrlo en el trabajo en colectivo.

##### *B. Justificación de la propuesta de solución.*

Uno de los efectos menos deseados de la vida organizacional es el hecho de que sus miembros pierden de vista los objetivos y propósitos de la institución. Cuando no existe una planeación previa, el trabajo de los directivos, maestros, personal de apoyo y personal de asistencia se pierde en los problemas que se presentan, convirtiéndose éstos, en el actuar de la organización. Por lo que no es extraño que los directivos y miembros de la

organización concentren su inteligencia, tiempo y esfuerzo en eficientar o mejorar sus procesos, actividades, recursos, relaciones externas; desvinculando sus tareas operativas de la realización de los grandes propósitos de la organización (Duncan, 2001).

Por lo tanto, este trabajo de implementación busca abrir un espacio de aprendizaje, donde el intercambio de experiencias y la reflexión colectiva, se conviertan en herramientas que permitan definir el rumbo de la institución y los valores con los que se conducirán todos los que integran la comunidad escolar, con el firme propósito de convertir a esta institución educativa en una opción viable de capacitación y preparación de sus alumnos; además de involucrar en su actuar a todo el personal que presta sus servicios en ella, para que además de ser su fuente de trabajo, sea el medio donde desarrollen su capacidades tanto laborales como intelectuales.

### *C. Naturaleza de la propuesta de Solución.*

Considerando que la práctica educativa es un objeto de estudio que se adapta a las características de la investigación cualitativa, al reunir ciertas condiciones: el investigador permanece en el terreno, hace observación participante, elaborando registros de sus observaciones, interactúa con las personas y actúa en un contexto natural; en la construcción del objeto de estudio, categorizando la información y dando sentido a los lugares, los momentos y las acciones en el proceso mismo de la investigación (Muñoz, Quintero y Munévar, 2002) Se puede decir que el enfoque metodológico del presente proyecto de implementación, fue una combinación de lo cualitativo con lo cuantitativo, pero con más tendencia a lo primero.

Ruiz (1999, p. 56) señala que “para iniciar un trabajo cualitativo es necesario contar con un núcleo temático, una situación específica, un fenómeno que gira en torno a un foco de interés”; lo cual se cumple en este trabajo de implementación al ser el núcleo temático la planeación normativa; la situación específica los beneficios que traerá a la institución al definir sus metas y acciones para alcanzarlas a través de la visión y la misión de la misma; y el foco de interés es el deseo del personal adscrito a esa institución por volver a ser una opción viable para quienes deseen estudiar en ese centro educativo.

Por otra parte Valenzuela (2003, p. 80) menciona que “los métodos cualitativos, más que seguir una sucesión cronológica de pasos, implican cuatro actividades que se llevan a cabo de manera simultanea: colección de datos, reducción de datos, despliegue de datos y obtención y verificación de conclusiones”. Lo cual coincide con el procedimiento que se llevó a cabo en este trabajo de implementación en esta institución educativa.

## Capítulo 4

### Metodología

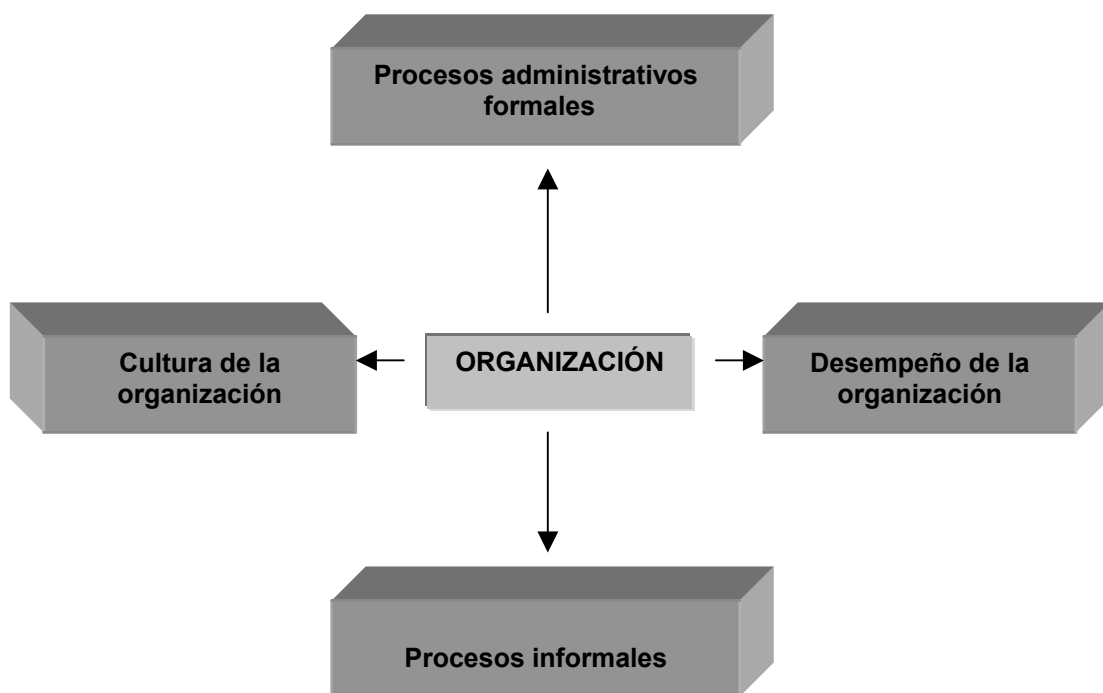
En esta sección del reporte, se describen los métodos y procedimientos utilizados en el proyecto de implementación, en sus diferentes fases.

#### 1. Fase de Diagnóstico

El diagnóstico le permite a la organización “examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas”. (Luchessa y Podestá, 1973, citado por Rodríguez, 1999, p 40). Además, sirve para evaluar un conjunto de variables que intervienen en la organización para que ésta cumpla sus propósitos con efectividad. Estas variables son interdependientes, no se pueden estudiar aisladamente; por eso el diagnóstico debe efectuarse con una visión sistémica de la organización, con una perspectiva integradora de los elementos que confluyen en el plantel.

Para efectos del diagnóstico se puede fragmentar la organización en grupos de variables afines que pueden ser: estructurales, políticas, culturales, técnicas, políticas, de poder (Morgan, 1991). Pero debemos de tomar en cuenta que esto no sucede en la realidad, sino que sólo se realiza para efectos del diagnóstico, y que la naturaleza de la organización es integral, no se fragmenta. La razón de que se divida es por cuestiones interpretativas, de percepción, o para tener marcos de referencia.

La realización de un diagnóstico organizacional necesita adoptar un modelo, cuya finalidad es ordenar e interpretar determinada organización (Rodríguez, 1999). Sirviendo como parámetro, guía, y patrón para la comparación y estudio de la organización; ya que a través de él se trata de develar el funcionamiento de la organización y de hacer notorias las eventuales fallas del sistema; además de comprender mejor el quehacer de la organización. El modelo utilizado en este trabajo, fue una adecuación del modelo propuesto por Hax y Majluf (1991) citado por Rodríguez (1999, p. 56-61).



*Figura 2.* Modelo de diagnóstico organizacional, adaptado de Hax y Majluk (1991) en Rodríguez (1999, p. 60)



Las acciones que se llevaron a cabo para la realización del diagnóstico, van desde definir la muestra, hasta la aplicación de diferentes instrumentos, todo con el objetivo de recoger la mayor información posible que permitieron orientar la investigación en términos acordes a las variables consideradas relevantes en este trabajo.

#### *A. Muestra.*

Según los datos estadísticos proporcionados por el director de la escuela, al inicio del ciclo escolar 2004-2005 cuenta con una matrícula de sesenta y cuatro alumnos: 20 en primero; 23 en segundo y 21 en tercero. Por lo que respecta al personal que labora en ella, son once maestros, tres secretarías, una contralora, dos intendentes, un velador de fin de semana, una trabajadora social, un prefecto, un orientador, un médico escolar, una persona en apoyo técnico pedagógico (ATP), un subdirector y un director.

Valenzuela (2003) señala que cuando el número de la población es pequeño, se le puede considerar como una población finita; donde se puede aplicar la “estadística demográfica”, al considerar en forma exhaustiva a cada miembro de la población, por lo que el tamaño de la muestra coincide con el de la población. En estos casos, se puede aplicar el concepto de muestras no probabilística, porque la “elección de los elementos no depende de la probabilidad..... (Donde) el procedimiento depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p. 207)

#### *B. Instrumentos*

##### *a) Observación.*

La observación es “una operación en la que se aplican esquemas de distinción que permiten hacer surgir lo observado sobre el trasfondo de su entorno y se entiende que el observador puede ver sus esquemas de distinción, se tendrá una nueva perspectiva para aproximarse al fenómeno” (1999, p. 31). Por lo que se observó el comportamiento y las reacciones de los trabajadores y alumnos, ante las diferentes situaciones que se presentan tanto al interior, como al exterior de la escuela.

#### b) Entrevistas

La entrevista constituye el instrumento por excelencia, que va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, que cumple con algunas funciones como: obtener información de individuos o grupos al permitir que el entrevistador formule preguntas previstas con anterioridad o no previstas durante la conversación; por lo que con la información recogida en esta entrevista podrá tener una visión global de la situación por la que atraviesa la organización (Werther y Davis, 2002 y Rodríguez, 1999)

#### c) Cuestionarios.

Hernández *et al* (2001, p. 276) mencionan que un cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.....donde el contenido de las preguntas pueden ser tan variable como los aspectos que se midan”. Por lo que se elaboró un cuestionario que se aplicó a los alumnos con el fin de conocer lo que les agrada gusta y lo que les desagrada de su escuela.

#### d) Investigación documental.

Otra forma de obtener información fue el revisar los diferentes documentos oficiales, es decir, se realizó una investigación documental. Medina (1989) menciona que este tipo de investigación, como procedimiento científico de recolección de elementos de conocimientos, puede ser definida como: el conjunto de actividades metódicas y técnicas que tienen como objetivo la recopilación, análisis y exposición crítica de la información y datos contenidos en documentos. Por lo que, se solicitó al director de la escuela copia de los informes y formatos oficiales en donde se incluya información sobre la matrícula y promedios finales de los últimos diez ciclos escolares; teniéndose acceso a los siguientes documentos:

- Planes de Trabajo anuales elaborados por el director en funciones.
- El informe de fin de curso, elaborado por el director en turno.
- La forma 16 “A”, proporcionado por la Dirección General de Educación Secundaria, que contienen datos sobre los avances reales de los programas por asignatura y grado; así como la inscripción, altas y bajas que se dieron en el transcurso del año.

- El formato 15 “B”, proporcionado por la Dirección General de Educación Secundaria, que se utiliza para la captación de datos técnicos-pedagógicos, de la institución educativa.

## **2. Fase del Diseño del Proyecto**

Un proyecto es “un conjunto de actividades concretas, interaccionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades y resolver problemas”. (Ander-Egg y Aguilar, 2000, p. 16). Sus características son:

- a) Permite una serie de actividades de duración determinada.
- b) Pueden combinar la utilización de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.
- c) Debe alcanzar productos y resultados de acuerdo con los objetivos previstos en su diseño y conceptualización.

Para el diseño del proyecto de implementación que dio como resultado el presente reporte se consideró como punto de apoyo, el esquema propuesto por Ander-Egg y Aguilar, los pasos que siguieron son:

### *A. Denominación del proyecto.*

“Implementación de un taller de planeación normativa en la Escuela Secundaria para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río” de Hermosillo, Sonora, México; con el propósito de generar su visión, misión y valores institucionales”.

### *B. Objetivos generales y específicos del proyecto.*

El objetivo general de este proyecto es generar la visión, misión y valores institucionales de la escuela en mención, con el fin de que le permita enfrentar los retos que plantean los nuevos tiempos, al definir sus metas a alcanzar y el camino que se tendrá que recorrer para hacerlo, apoyándose para lograrlo en el trabajo en colectivo.

Los objetivos específicos son:

- a) Planear y realizar un taller de planeación normativa en el centro educativo, que a la vez sirva para generar la visión, misión y valores institucionales de la Escuela Secundaria para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”.
- b) Registrar sistemáticamente la problemática, los avances y aciertos que se presenten durante el proceso de implementación del proyecto para valorar los resultados e impacto en la resolución del problema.
- c) Emitir conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de implementación. Para emprender estrategias de asesoría que fortalezcan la práctica de la planeación en otras escuelas secundarias.

*C. Descripción del proyecto*

- a) Líneas a las que se refiere el proyecto

General: Administración de Instituciones Educativas

Específica: Liderazgo Administrativo

- b) Definición del producto

Visión, misión y valores institucionales de la escuela Secundaria General para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”; como producto de la organización de un Taller de Planeación Normativa.

- c) Nivel en el área educativa

Educación Básica: nivel secundaria para trabajadores

Sector: oficial.

- d) Tipo de proyecto

Proyecto de implementación.

- e) Actividades principales

Desarrollo de un taller de planeación normativa.

- f) Organismo de financiamiento

La administración del centro escolar en la que se realiza la investigación.

- g) Responsable del proyecto

Profesor Joel Martínez Castro, Subdirector comisionado de la misma institución, como un trabajo de titulación de la Maestría de Administración de Instituciones Educativas en la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

#### *D. Estructura del Proyecto.*

##### a) Actividades previas.

Se llevaron a cabo tres acciones previas a la realización del Taller de Planeación Normativa; dos con la finalidad de disponer de información que sirvieran de apoyo a las actividades desarrolladas en el transcurso del taller; y una más para invitar a la participación en el Taller; estas actividades fueron:

- Un estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), siguiendo modelo sugerido por la UAG (2002, p. 48-78)
- La aplicación de un cuestionario a los alumnos y a algunos exalumnos, con el fin de conocer su opinión sobre el servicio que reciben o recibieron de la escuela y como les gustaría o les habría gustado que ésta fuera. (Apéndice F)
- Reunión con todos los colaboradores de la institución para darles información sobre el trabajo a realizar y solicitarles su apoyo y participación.

##### b) Actividades principales y subordinadas.

En las tablas de 1) a la 5) se presenta la planeación de las actividades de cada una de las cinco sesiones del taller.

Tabla 1.

Primera sesión del Taller.

Fecha	Actividades	Responsables	Recursos
Viernes 17 de septiembre de 2004	- Bienvenida al Taller.	Joel Martínez	Hojas blancas Fotocopias Lápices y plumas. Plumones fosforescentes. Acetatos.
	- Comentar en forma individual cuales son las expectativas de este Taller.		
	- Presentar a la plenaria lo que es un sistema de planeación.		
	- Analizar en equipos el documento: la Planeación Normativa.		
	- Por equipo realizar una síntesis y exponerla en la plenaria.		
	- Sesión de preguntas y respuestas.		
- Despedida.			

Tabla 2.

Segunda Sesión del Taller.

Fecha	Actividades	Responsables	Recursos
Viernes 24 de septiembre de 2004	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bienvenida.</li><li>- Analizar y comentar en plenaria algunos resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados a los alumnos y exalumnos de la escuela (Apéndice G)</li><li>- Comentar en equipo cuales son las necesidades de la escuela Secundaria, tanto en sus alumnado, planes y programas, así como en el personal de la misma.</li><li>- Analizar en equipo el resultado del Análisis FODA, realizado con anterioridad. (Apéndice H)</li><li>- En plenaria, toma de acuerdos en torno a las fortalezas y oportunidades que se presentan en la institución; así como las acciones a realizar en torno a las debilidades y amenazas de la misma.</li></ul>	Joel Martínez	Hojas Blancas. Hojas Tamaño Rotafolio. Marcadores Lápices y plumas. Acetatos.

Tabla 3.

Tercera sesión del taller.

Fecha	Actividades	Responsables	Recursos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida.</li> <li>- En forma individual realizar el ejercicio "Invocando una Visión personal"; propuesto por Charlotte Roberts, Bryan Smith, Rick Ross. (Apéndice I)</li> </ul>		
Viernes 1 de octubre de 2004.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar por equipos el ejercicio "Redacción de la visión Institucional" ; que es una adecuación del presentado por Salinas (2003) (Apéndice J)</li> <li>- Revisar y analizar algunos ejemplos de visión de otras instituciones.</li> <li>- Redactar en plenaria la Visión de la Institución, a través de una lluvia de ideas.</li> </ul>	Joel Martínez	Fotocopias. Hojas Blancas. Lápices y plumas Hojas tamaño rotafolio.



Tabla 4.

Cuarta Sesión del Taller

Fecha	Actividades	Responsables	Recursos
Viernes 8 de octubre de 2004.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bienvenida.</li><li>- En plenaria realizar comentarios acerca del concepto y características de la misión.</li><li>- En forma individual responder a la pregunta: ¿qué propósito debe de tener la escuela secundaria para Trabajadores, para lograr la visión generada?</li><li>- Realizar en equipos el ejercicio “Redacción de la misión” (Apéndice K)</li><li>- Revisar y analizar algunos ejemplos de la misión de otras instituciones.</li><li>- Redactar en plenaria la misión de la Institución, a través de una lluvia de ideas.</li></ul>	Joel Martínez	Hojas blancas Fotocopias. Lápices y plumas. Hojas Tamaño Rotafolio.

Tabla 5.

Quinta Sesión del taller.

Fecha	Objetivos/Actividades	Responsable	Recursos
Viernes 15 de octubre de 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida.</li> <li>- En forma individual realizar el ejercicio sobre “Valores Personales” (Apéndice L)</li> <li>- En Plenaria realizar la adecuación que se hizo del ejercicio propuesto por Ruiz (2000, p. 43) para la selección de los Valores Institucionales de la Escuela</li> <li>- En Plenaria, establecer acuerdos acerca de la difusión del taller.</li> <li>- En plenaria, realizar la evaluación acerca de la implementación del taller.</li> </ul>	Joel Martínez.	Hojas blancas Fotocopias. Hojas tamaño rotafolio. Marcadores. Lápices y plumas.

c) Costos de ejecución.

Tabla 6

Recursos requeridos para el Taller de Planeación Normativa.

	Concepto	Cantidad	Unidad	Total
Recursos materiales	Local	Existe		
	Computadora	Existe		
	Rotafolio	Existe		
	Engrapadora	Existe		
	Proyector	Existe		
Recursos Humanos	Coordinador	El servicio otorgado por esta persona se realizará como una contribución al desarrollo de la institución		
Costos variables	Hojas blancas p/500	1 paquetes	\$ 40.00	\$ 40.00
	Copias fotostáticas	500	\$ .50	\$ 250.00
	Acetatos	25	\$ 3.00	\$ 75.00
	Hojas rotafolio	20 hojas	\$ 4.00	\$ 80.00
	Marcadores p/16	2 paquetes	\$ 68.00	\$ 136.00
	Folders p/100	1 paquete	\$ 60.00	\$ 60.00
	Maskintape	2 cintas	\$ 16.00	\$ 32.00
	Plumas	2 cajas	\$ 35.00	\$ 70.00
			SUMA TOTAL	\$ 743.00

#### d) Estructura organizativa y de gestión

La estructura organizativa fue flexible. La gestión requerida se centró en la presentación del proyecto al director del plantel para su aprobación. La explicación detallada de cada uno de los elementos del proyecto facilitó su puesta en práctica, por lo que el contar con una planeación operativa de cada sesión, así como de los materiales necesarios para cada actividad, facilitó la implementación y el logro de los objetivos.

#### *E. Delimitaciones y limitaciones del proyecto.*

La realización de este trabajo permitió comprender el proceso característico de esta actividad, manejar los recursos y instrumentos disponibles y explorar sus elementos, desde como implementar un sistema de planeación normativa hasta como establecer las reglas para darle seguimiento a este proceso donde participen todos los que integran la comunidad escolar tomando las decisiones que les beneficien, en la mejora institucional a través de la declaración de la visión compartida de futuro; elegida entre varias visiones de futuro deseable y posible, la misión y los valores institucionales que sirvan de fundamento para el sistema de planeación de la institución.

Las limitaciones del proyecto, fueron: el tiempo que se tuvo para realizarlo y el horario en el que se llevó a cabo, lo que ocasionó que algunos miembros de la institución no asistiesen regularmente.

### **3. Fase de la Implementación del Proyecto**

A la reunión de información realizada el 13 de septiembre de 2004, en la sala administrativa del plantel asistieron 21 trabajadores de la educación de los 25 que conforman el personal del plantel a quienes se le planteó el trabajo a realizar, así como la importancia de prepararse para enfrentar los retos que se tienen como institución educativa a corto, mediano y largo plazo, mostrando interés en participar, se hicieron el planteamiento de algunas dudas en torno al desarrollo del Taller, las cuales fueron contestadas a satisfacción de quienes las presentaron.

El desarrollo del taller fue acorde a las sesiones programadas; haciéndose un ajuste en el horario establecido previamente, de las 16:00 a las 20:00 horas, con la intención de atender las tres primeras horas-clase a los alumnos. La asistencia que se tuvo fue de 18 personas a cada una de las sesiones del taller, de las cuales 10 eran docentes, 2 directivos, 3 del equipo de asistencia educativa y 3 del área de personal de apoyo y asistencia a la educación; los resultados obtenidos en el desarrollo de cada una de las sesiones se exponen en el Capítulo 5 del presente reporte.

#### **4. Fase de la Evaluación del Proyecto**

Para realizar la evaluación de los logros alcanzados en el desarrollo del Taller (implementación del proyecto); se elaboró un cuestionario cerrado, considerando para este fin una escala de Likert, que es un “conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (Hernández et al 2001, p. 256).

Este instrumento se aplicará a los asistentes al Taller de Planeación Normativa. Las variables que se consideraron para la evaluación fueron acerca de la logística, los procesos, así como los concernientes a los aprendizajes más significativos adquiridos por los participantes. (Apéndice N)

## Capítulo 5

### Resultados obtenidos

En este Capítulo se exponen los resultados obtenidos en la implementación y evaluación del Taller de Planeación Normativa de la Escuela Secundaria para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”.

#### 1. Durante el desarrollo del Taller

##### *A. Primera sesión.*

Realizada el viernes 17 de septiembre de 2004. En ella los 18 participantes manifestaron sus expectativas respecto al taller; las convergencias fueron: el 100% se manifestó a favor de impulsar acciones que hagan de la institución una alternativa real de capacitación para quienes ingresen a ella. El 89% se manifestó a favor de elaborar juntos la visión, la misión y los valores de la escuela, viendo esto, como una oportunidad de ponerse de acuerdo en bien de la escuela. El 94% manifestó la urgente necesidad de formar un equipo compacto de trabajo, con el fin de propiciar la unidad al interior del centro de trabajo con el fin de impulsar el buen desarrollo de las actividades académicas en la misma.

Posteriormente, después de estudiar en equipos de 6 personas, cada uno, el Folleto sobre planeación normativa, se realizó la plenaria llegándose a acuerdos importantes como el de comprender la importancia de la planeación normativa, así como la importancia de cada uno de sus elementos (visión, misión y valores) como elementos que motiven el trabajo a desarrollar al interior de la escuela por cada uno de los integrantes de la misma. El comentario generalizado fue la importancia que tiene la planeación en el quehacer educativo, ya que la improvisación ha llevado a la educación a niveles muy bajos, donde la eficiencia y la eficacia han brillado por su ausencia.

### *B. Segunda sesión.*

Se realizó el viernes 24 de septiembre de 2004. La primera parte se dedicó a comentar en plenaria las necesidades de la escuela, de acuerdo a su percepción personal de cada participante, los comentarios mas frecuentes fueron en torno a la necesidad de modificar el plan de estudios para hacerlo atractivo a quienes deseen estudiar en la institución; otro comentario frecuente fue el hecho de la instalación de uno o varios talleres que capaciten a los alumnos de la escuela para el trabajo y a su vez con esto atraer mayor alumnado a la misma. Otro comentario generalizado fue el de generar un programa de difusión de la escuela a través de los medios de comunicación, tanto electrónicos como impresos, con la intención de que nuestra escuela sea conocida por la sociedad y la vean como una opción de capacitación para las personas mayores de 15 años.

A continuación se dio a conocer a los asistentes el resultado del análisis FODA realizado previamente, levantando comentarios de aceptación en torno a las fortalezas y oportunidades de la institución; además de realizar algunas propuestas para superar las debilidades que se presentaron como organización y poderlas convertir en fortalezas con la participación de todos y enfrentar las amenazas que se tienen como institución.

### *C. Tercera sesión.*

Se llevó a cabo el viernes 1 de octubre de 2004. En forma individual se realizó el ejercicio "Invocando una visión personal", dando un tiempo al final para comentarios al respecto. Posteriormente, se realizó en equipos el ejercicio "Redacción de la Visión" propuesto por Salinas (2003); considerando para su análisis los ejemplos de visión que plantea Ruiz (2000, pp. 36-37). Posteriormente cada equipo dio a conocer su propuesta de visión de la institución a la plenaria del taller, al analizarse cada una de ellas, se formo por parte de la plenaria el siguiente enunciado como Visión de la Escuela Secundaria General para Trabajadores "Gral. Lázaro Cárdenas del Río": *"La Escuela Secundaria para Trabajadores "Gral. Lázaro Cárdenas del Río, será la mejor institución de su tipo, proporcionando a sus alumnos las herramientas necesarias para ser competitivos en el área*

*que se desenvuelvan, a través de una formación humana basada en los más altos valores universales”.*

#### *D. Cuarta sesión.*

Realizada el viernes 8 de septiembre de 2004. La primera actividad fue comentar en plenaria la figura 2.6 (Ruiz, 2000, p. 37) con el fin de tomar conciencia de la importancia de tener como institución educativa una misión bien definida, para de ahí pasar a comentar sobre el concepto y características de la misión, para llegar a la conclusión que la misión era el propósito de la institución y el camino para llegar a la visión.

Por equipos se realizó el ejercicio “Redacción de la misión” (Salinas 2003), considerando en este análisis los ejemplos planteados por Ruiz (2000, pp. 40-41) Posteriormente cada equipo dio a conocer su propuesta de Misión de la institución a la plenaria del taller, al analizarse cada una de ellas, se formó, a través de una lluvia de ideas, el siguiente enunciado como Misión de la Escuela Secundaria General para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”: *“Ofrecer una educación de calidad, que contribuya al buen desarrollo humano y social de los alumnos, considerando sus características y necesidades, preparándolos para enfrentar los retos que la sociedad les presenten”.*

#### *E. Quinta sesión.*

Se llevó a cabo el viernes 15 de octubre de 2004. La primera actividad fue la realización en forma individual del ejercicio “Valores personales”; después se realizó en equipos el ejercicio “Valores institucionales” Salinas (2003); comentando en plenaria los resultados de este ejercicio. Posteriormente en equipo se analizaron los ejemplos que sobre valores de algunas instituciones educativas expone Ruiz (2000, pp. 44-45), para después en una lluvia de ideas plantear una lista de valores, de los cuales se escogerían 5 que serán los valores institucionales de la Escuela Secundaria General para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”, estos quedaron de la siguiente manera: *Humanismo, Servicio, Respeto, Responsabilidad y Entusiasmo.*



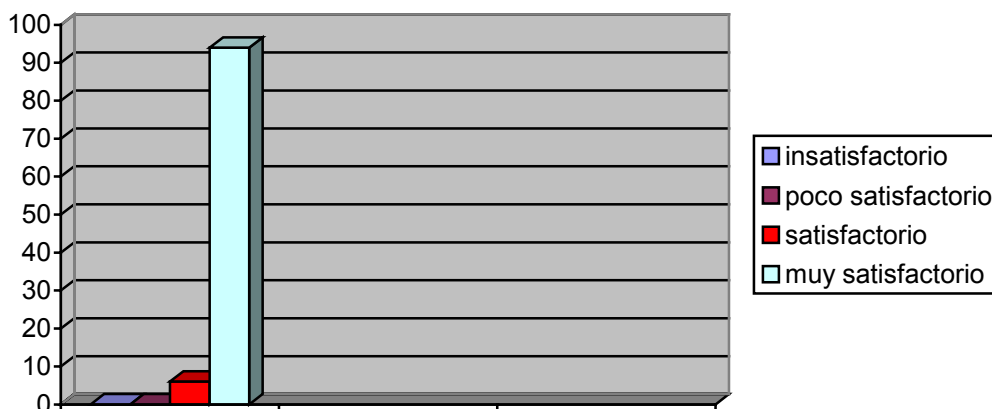
En torno a los comentarios sobre la difusión del taller el 100% estuvo de acuerdo en llevar esta actividad a otras instituciones educativas del mismo nivel educativo, ya que en la actualidad la mayoría de las escuelas del sector particular las tienen y las utilizan para ofrecer sus servicios, lo cual debería ser también en las escuelas oficiales. El 100% acordó dar a conocer, lo más pronto posible, el resultado de este Taller (visión, misión y valores) a la comunidad escolar en su conjunto, para que juntos, las tomen como eje rector de su actuar y poder alcanzar los resultados que se esperan al generarlas. El 83% propuso la posibilidad de registrar este Taller, después de cumplir con la normatividad vigente, como un Taller Estatal que se ofrece al magisterio en torno a los cursos de actualización que son tomados en cuenta para Carrera Magisterial, y con esto poder llegar a más instituciones en el estado. Antes de concluir la sesión se expuso la necesidad de realizar la evaluación del taller, así como la explicación de cómo llenar los instrumentos realizados para tal fin.

## 2. En la Evaluación del Taller

### A. Evaluación sobre la logística.

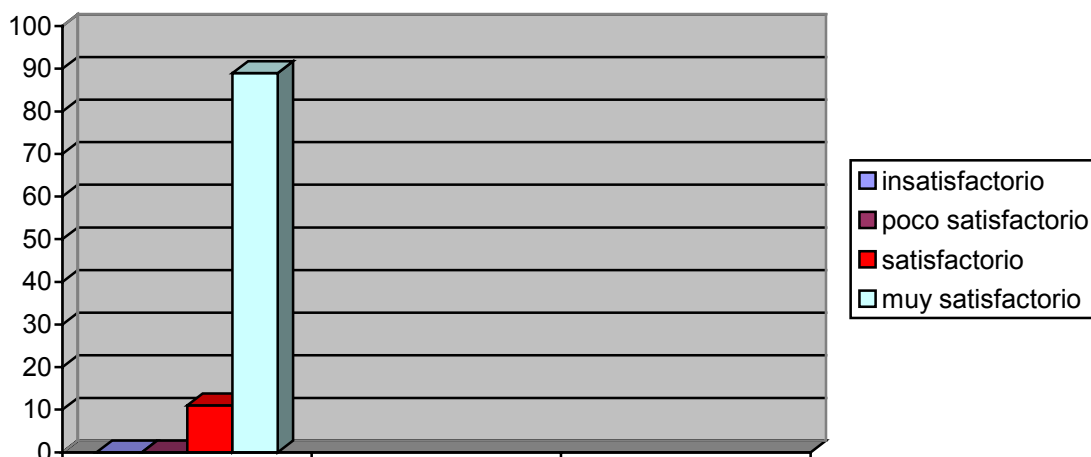
a) Sobre la recepción a cada sesión del taller.

Para el 94% resultó muy satisfactorio; para el 6% fue satisfactorio.



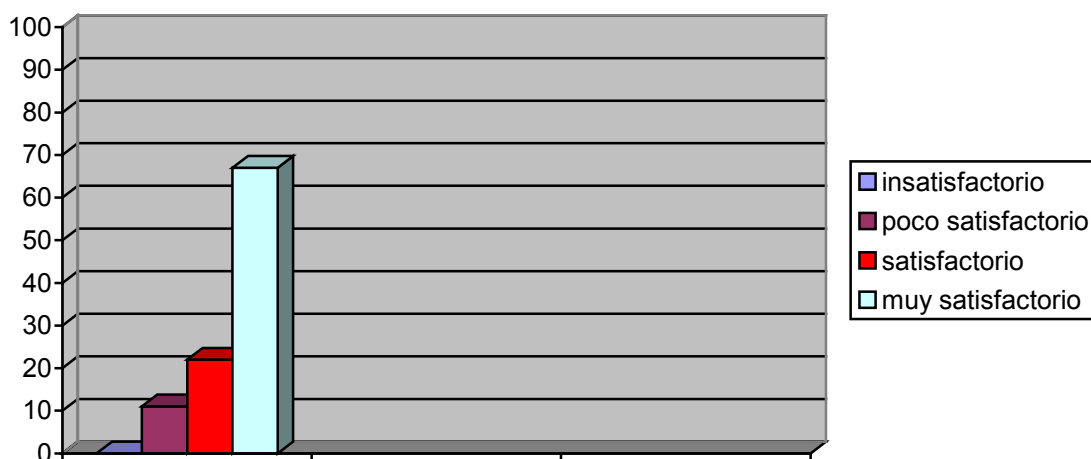
b) Sobre la sala de trabajo donde se realizó el taller.

Para el 89% resultó muy satisfactorio; para el 11% fue satisfactorio



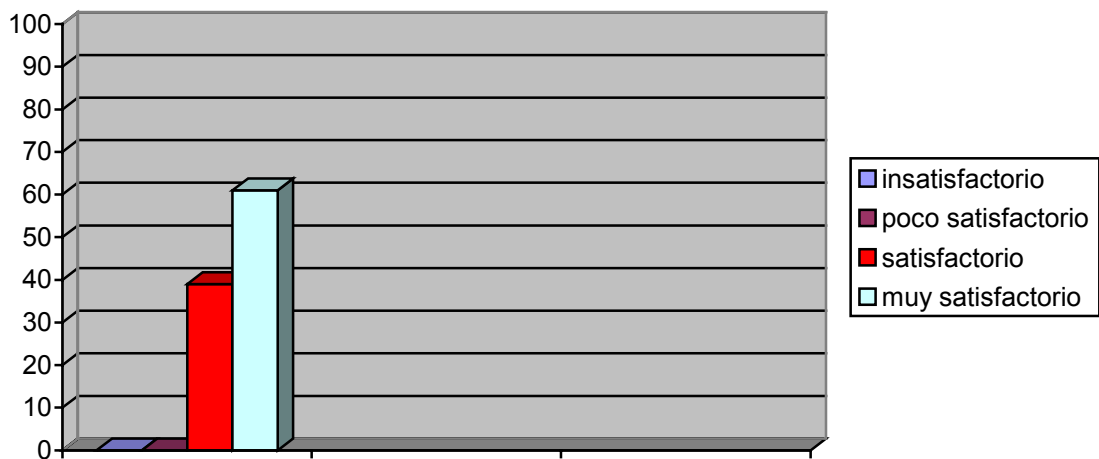
c) Sobre la ambientación de la sala.

Para el 67% resultó muy satisfactorio; para el 22% fue satisfactorio; y al 11% le pareció poco satisfactorio.



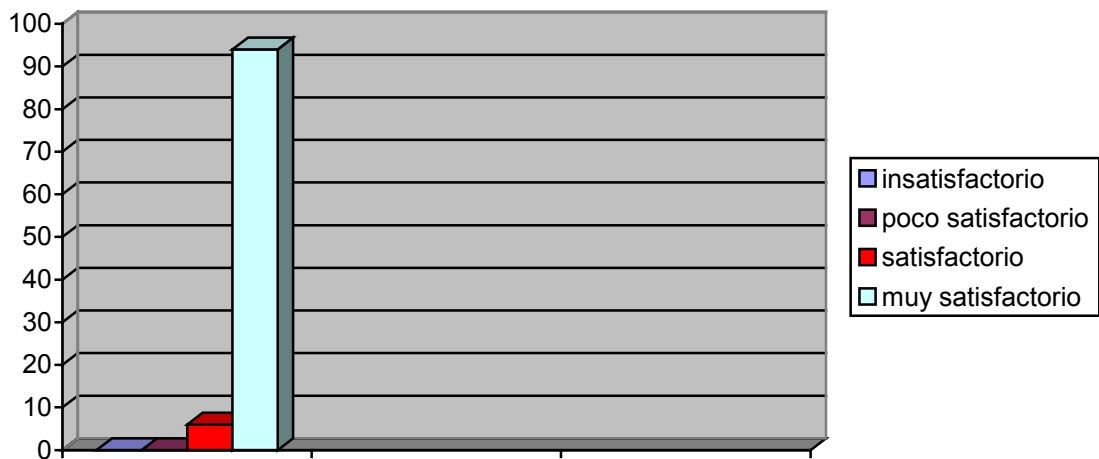
d) Sobre el horario del Taller.

Para el 61% resultó muy satisfactorio; para el 39% fue satisfactorio.



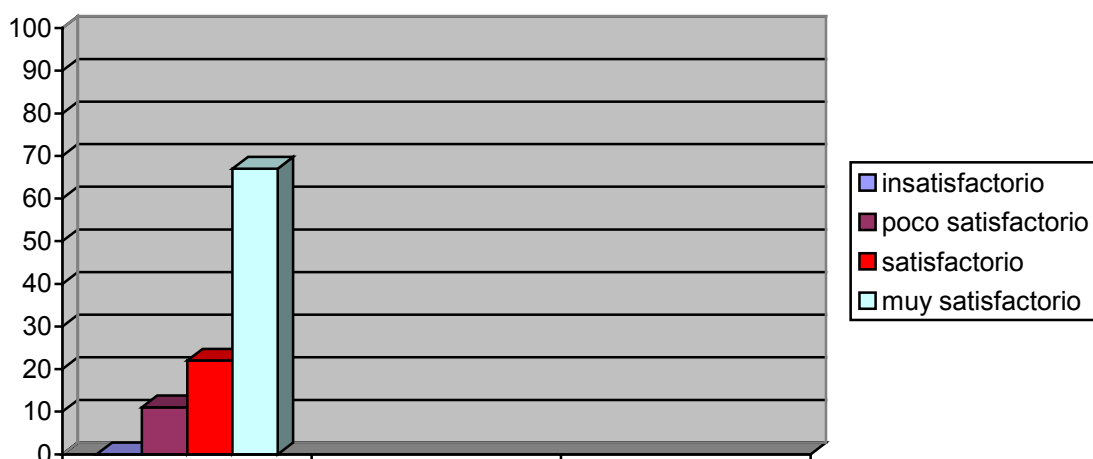
e) Sobre el material proporcionado.

Para el 94% resultó muy satisfactorio; para el 6% fue satisfactorio.



f) Sobre el receso que se ofreció.

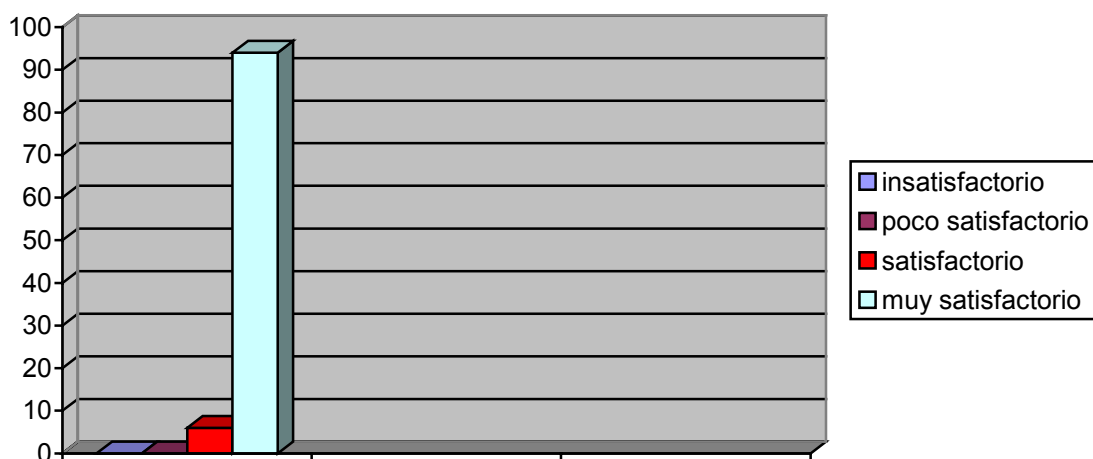
Para el 67% resultó muy satisfactorio; para el 22% fue satisfactorio; y al 11% le pareció poco satisfactorio.



*B. Evaluación sobre procesos.*

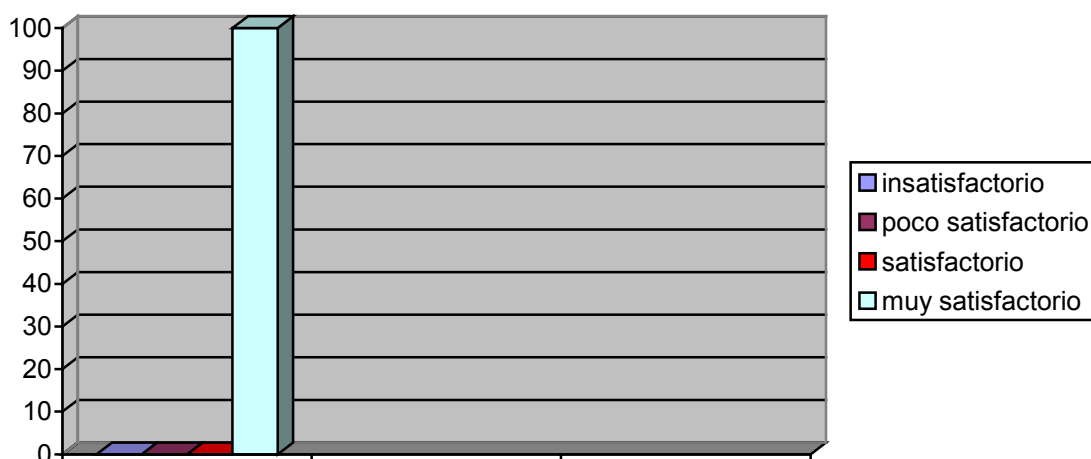
a) Sobre la organización del Taller.

Para el 94% resultó muy satisfactorio; para el 6% fue satisfactorio.



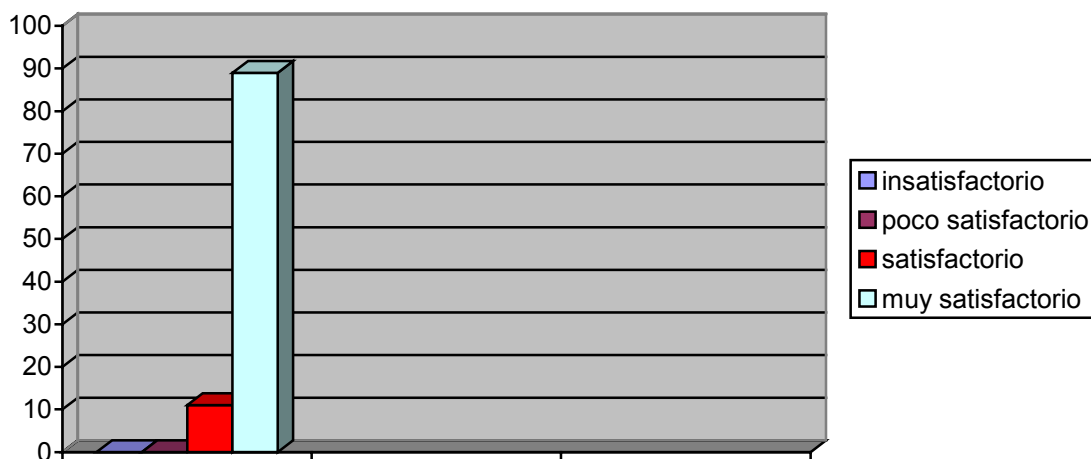
b) Sobre el desarrollo del taller

Para el 100% resultó muy satisfactorio.



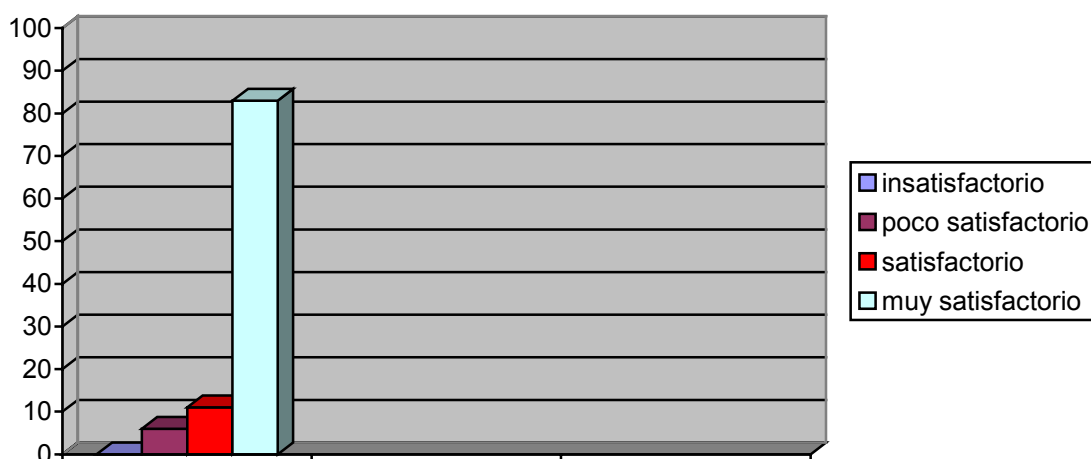
c) Sobre la coordinación del taller.

Para el 89% resultó muy satisfactorio; para el 11% fue satisfactorio.



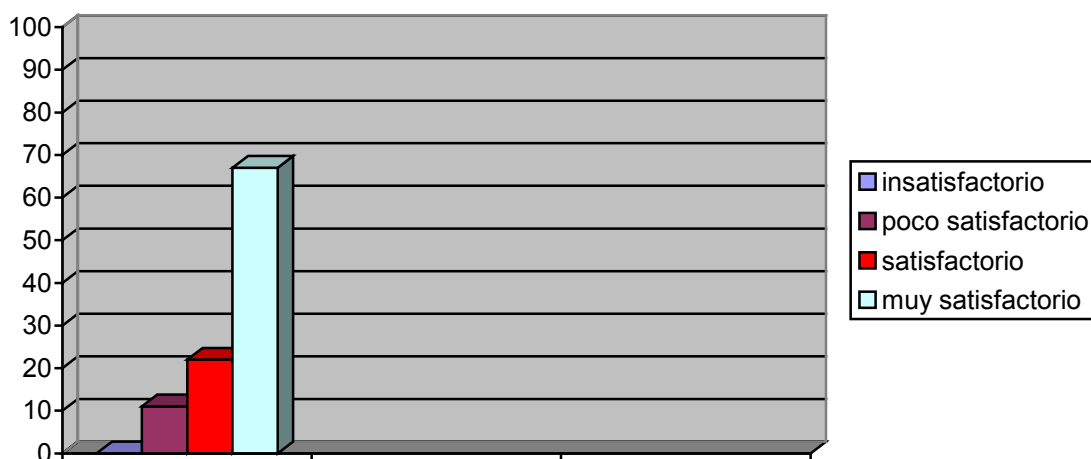
d) Sobre las actividades realizadas durante el taller.

Para el 83% resultó muy satisfactorio; para el 11% fue satisfactorio; y al 6% le pareció poco satisfactorio



e) Sobre la participación del equipo total.

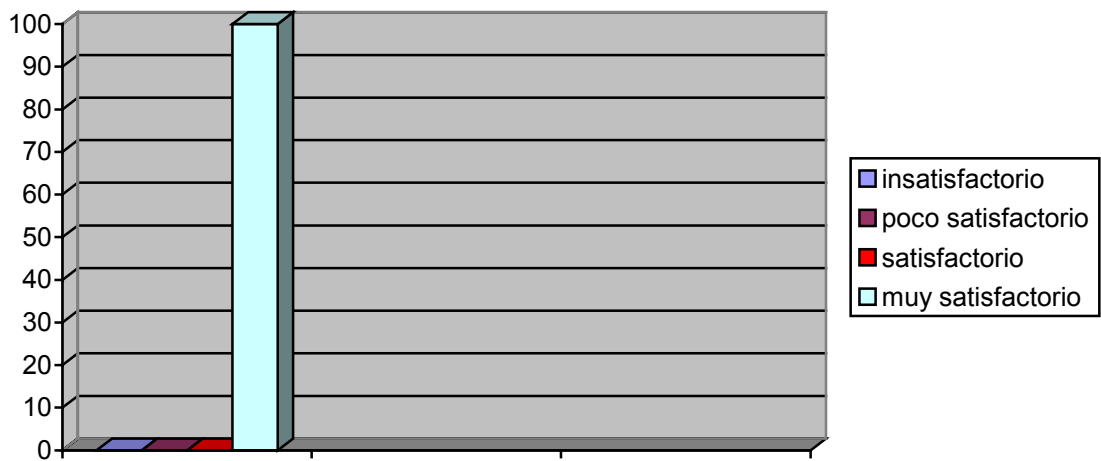
Para el 67% resultó muy satisfactorio; para el 22% fue satisfactorio; y al 11% le pareció poco satisfactorio.



C. Evaluación de los resultados obtenidos.

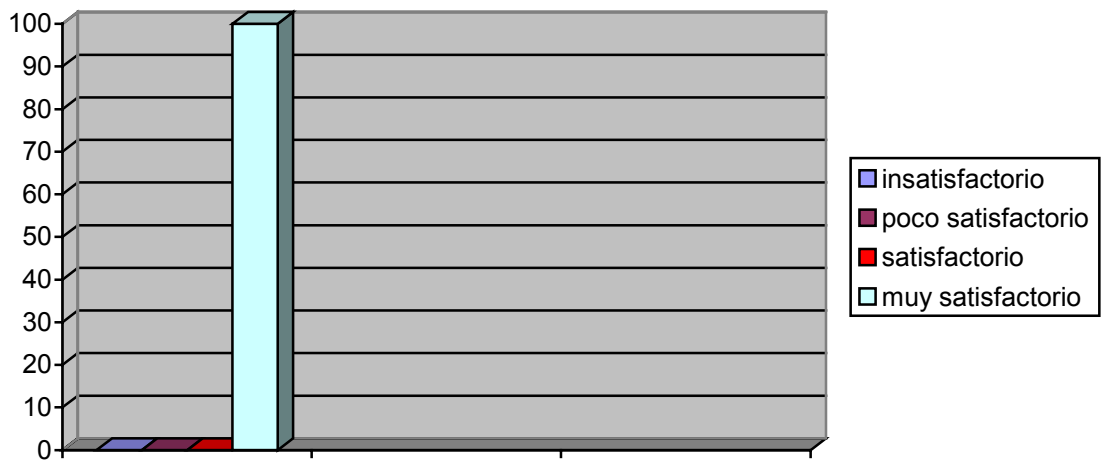
a) Sobre la declaración de la visión.

Para el 100% resultó muy satisfactorio.



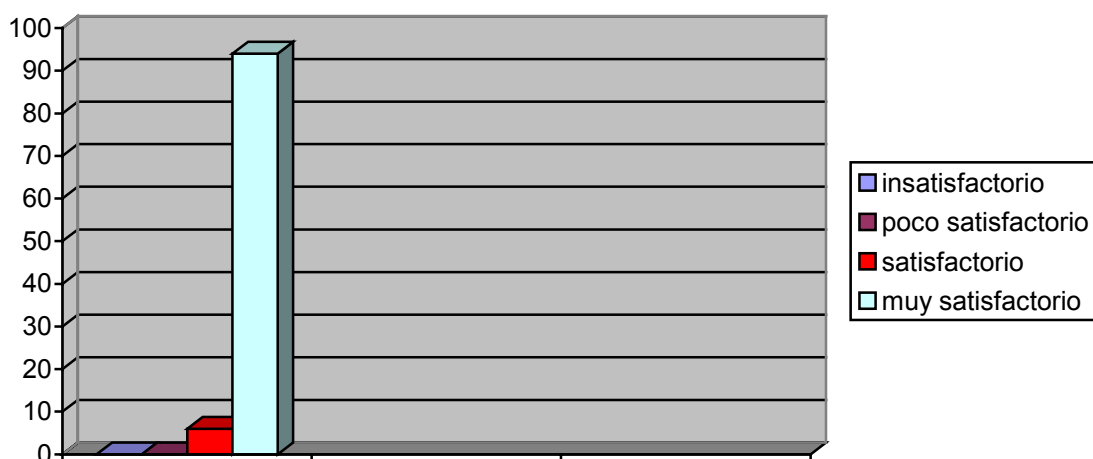
b) Sobre la declaración de la misión.

Para el 100% resultó muy satisfactorio.



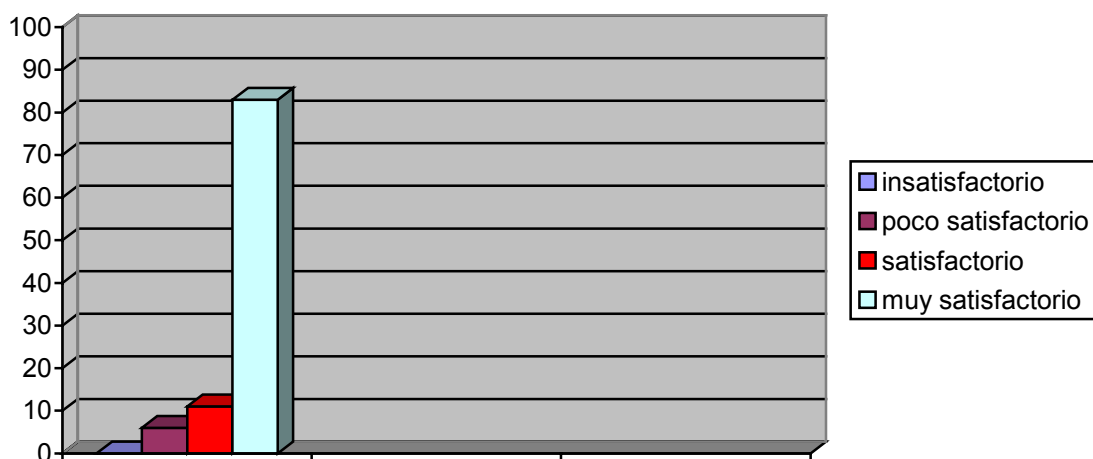
c) Sobre la definición de los valores.

Para el 94% resultó muy satisfactorio; para el 6% fue satisfactorio.



d) Sobre los lineamientos para la difusión del taller.

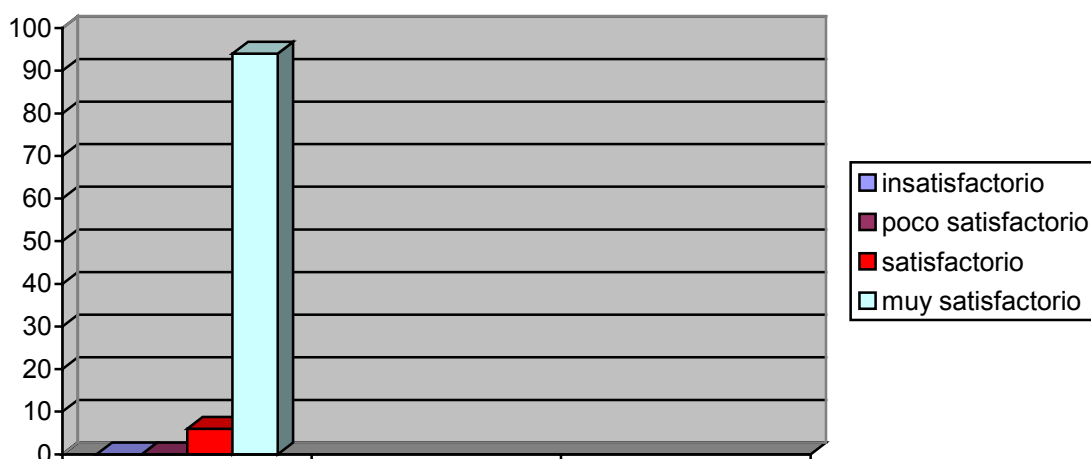
Para el 83% resultó muy satisfactorio; para el 11% fue satisfactorio; y al 6% le pareció poco satisfactorio



e) Sobre los frutos logrados de manera general en este Taller.

Para el 94% resultó muy satisfactorio; para el 6% fue satisfactorio.

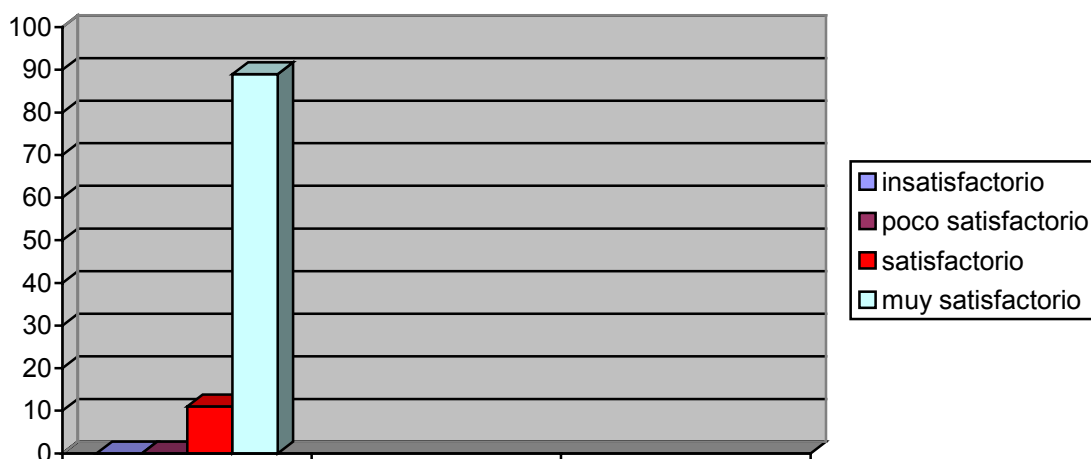




*D. Evaluación sobre los resultados personales.*

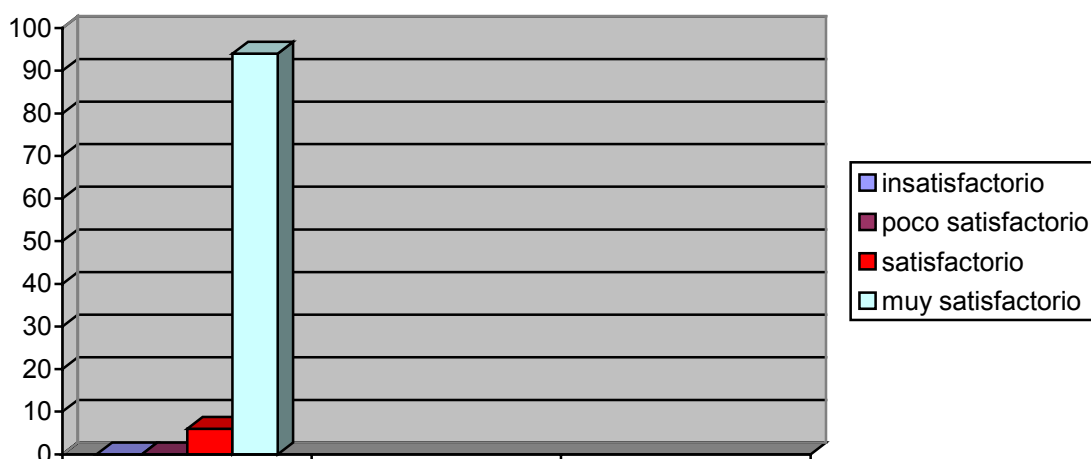
a) Sobre los conocimientos adquiridos en el Taller.

Para el 89% resultó muy satisfactorio; para el 11% fue satisfactorio.



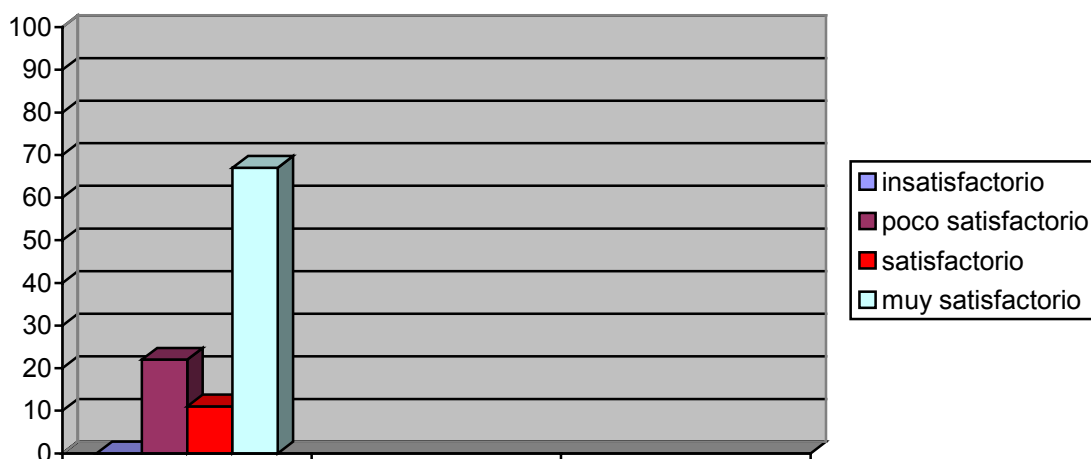
b) Sobre las habilidades desarrolladas como participante del Taller.

Para el 94% resultó muy satisfactorio; para el 6% fue satisfactorio.



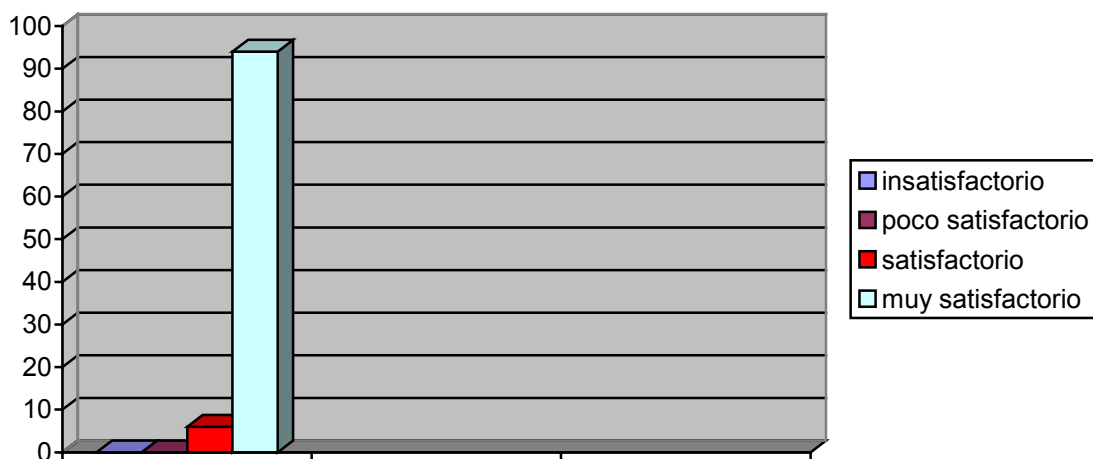
c) Sobre los valores de escucha, respeto, colaboración de los participantes.

Para el 67% resultó muy satisfactorio; para el 11% fue satisfactorio; y al 22% le pareció poco satisfactorio.



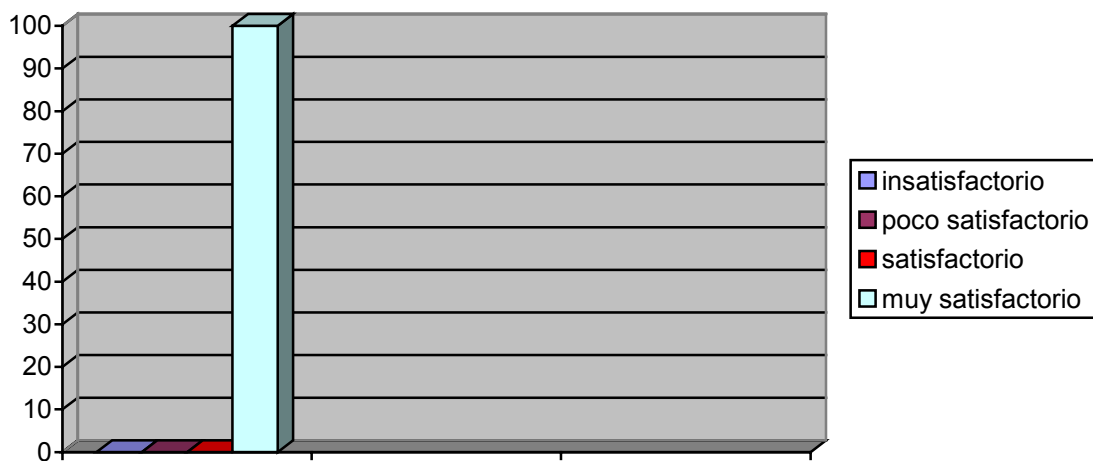
d) Sobre el aprendizaje en forma general en este Taller.

Para el 94% resultó muy satisfactorio; para el 6% fue satisfactorio.



e) Sobre la satisfacción de recomendar a otras personas el participar en este Taller.

Para el 100% resultó muy satisfactorio.



## Capítulo 6

### Discusión de los resultados obtenidos

#### 1. De la implementación.

##### *A. Logros alcanzados en la implementación.*

- a) El establecimiento de la Visión, Misión y Valores que regirán el actuar de la escuela Secundaria General para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”
- b) La participación activa del 72% del personal de la escuela en el desarrollo del taller.
- c) Propiciar el trabajo en equipo, lo cual dejó en claro la necesidad de hacerlo para afrontar cualquier situación que se presente en la institución.
- d) El acuerdo de ser “punta de lanza” en relación con el establecimiento de la Visión, Misión y Valores, para impulsar a otras instituciones del sector oficial, del mismo nivel, para la realización de un ejercicio parecido.
- e) La sistematización del proceso de implementación.

##### *B. Valoración grupal*

Los comentarios generalizados fueron en torno a lo innovador del taller, ya que para quienes tienen más de 20 años laborando en la institución, manifestaron que nunca se había realizado algo parecido, donde se buscará generar ideas con el fin de mejorar la institución en todos los sentidos. Otros, giraron en torno al momento en que se presenta este Taller, debido a la situación crítica por la que atraviesa la institución, pero al trabajar en equipo y buscar alternativas de solución los hace a todos corresponsables de los acuerdos tomados

Otros comentarios van en el sentido de considerar a este Taller de Planeación Normativa, como “el antes y el después” en el actuar de quienes forman parte del personal de la institución, así como el deseo de involucrar en este actuar al alumnado en su totalidad,

haciendo conciencia en ellos de la importancia de tener definida la meta a donde se dirige la escuela, así como las acciones a tomar para alcanzarla.

## **2. De la Evaluación de la implementación del Taller**

### *A. Evaluación sobre la logística.*

De estos resultados obtenidos en la evaluación de logística del Taller, se puede mencionar que la recepción al mismo, la sala donde se desarrolló y el material pueden considerarse una fortaleza del mismo. En cuanto a lo que se debe mejorar para próximas oportunidades, son: la ambientación de la sala, el horario del Taller y el receso que se ofreció a los asistentes.

### *B. Evaluación sobre procesos.*

Los resultados obtenidos en la evaluación del proceso del taller indican como fortalezas del mismo a: la organización, desarrollo y coordinación del Taller; así también señalan que se puede mejorar en las actividades realizadas y en la participación total del equipo, para lo cual se deberán buscar otras estrategias que motiven una mejor participación de los asistentes al Taller.

### *C. Evaluación de los resultados obtenidos.*

La interpretación de los resultados obtenidos en este punto, nos indica la satisfacción de los asistentes por haber participado en el Taller; siendo tal vez esto el reflejo de haber discutido en plenaria la redacción de la visión, misión y valores de la escuela. También se precisa la necesidad de revisar los lineamientos para la difusión del taller, ya que este punto fue el que obtuvo un porcentaje más bajo de satisfacción total.

### *D. Evaluación sobre los resultados personales.*

La revisión de estos resultados deja en claro que el Taller logró sus objetivos en cuanto a los conocimientos que se pretendían dejar en los asistentes, a su vez propició la

reflexión en cuanto al comportamiento que se tiene cuando se asiste a un evento de este tipo al obtenerse un bajo porcentaje de satisfacción en los valores de escucha, respeto y colaboración de los participantes, lo cual obliga a la búsqueda de mejores estrategias de motivación a la hora de implementar este Taller nuevamente.

### **3. Del Impacto de la Implementación del Proyecto**

Considerando que este proyecto tuvo como objetivo general, el brindar herramientas a los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que puedan enfrentar los retos que se le presenten, definiendo sus metas y la forma de como alcanzarlas; es decir, se busca generar un cambio de actitud, que es “una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto de sus símbolos” (Fishbein y Ajzen (1975) citados por Hernández et al., 2001, p. 255)

Las actitudes están relacionadas con el comportamiento que se mantiene en torno a los objetos a que se hacen referencia, en este caso sería la realización de acciones que permitan alcanzar lo estipulado en la visión, misión y valores institucionales de la organización. Por lo que las actitudes sólo son un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí; entonces la medición de actitudes deben interpretarse como síntomas y no como hechos (Padua, 1979, citado por Hernández, et al, 2001).

Partiendo de lo anterior, es necesario realizar una evaluación permanente en la institución, con el fin de conocer el impacto que tuvo en cada uno de los participantes el taller de Planeación Normativa. Este ejercicio deberá considerar los cinco componentes teóricos básicos que proponen Shadish, Cook y Leviton (1991, p. 31) citados por Martínez (1997, p. 262), que son:

- Programación social: generación de programas que ayuden a disminuir los índices de reprobación y deserción escolar; además de que permitan incrementar el número de alumnado, quienes serán atraídos por la oferta educativa de la institución.

- La construcción del conocimiento: realizar una redefinición del programa de estudios, incluyendo el área de tecnología, con el fin de ofrecer una alternativa real de capacitación para el trabajo a los alumnos de la institución.
- Los valores: poner en práctica por parte del personal y alumnos los cinco valores institucionales de la escuela, lo que permitirá reconocer que se está o no logrando la meta establecida, lo que permitirá hacer cambios en el camino, si es necesario.
- La utilidad del conocimiento: considerar que los saberes adquiridos han generado los resultados que se esperaban.
- La práctica evaluativa: implementar acciones que hagan del rendimiento de cuentas una práctica cotidiana en la institución, lo que permitirá tomar las decisiones necesarias con el fin de evitar caer nuevamente en la problemática por la que se atraviesa en la actualidad, y ser una opción de estudio y capacitación para las personas mayores de quince años.

#### **4. Conclusiones y recomendaciones**

##### *A. Conclusiones.*

La realización de este Taller favoreció la revisión de las normas, creencias y tradiciones, que se tenían al interior de la institución, que han provocado un deterioro de la imagen de la institución ante la sociedad, lo que se refleja en la falta de alumnado y la amenaza de cierre de la misma. Se pudo percibir en el desarrollo del Taller el deseo a cambiar y enfrentar los nuevos retos que plantean la visión, misión y valores de la escuela, adaptándose al cambio y generar juntos una nueva cultura organizacional, concientes de que el cambio más efectivo en la cultura escolar se da cuando directores, maestros, y estudiantes desarrollan los valores y creencias que son importantes para la institución (Torres, 2002).

El proceso de implementación de este proyecto, permitió al personal de la institución, que participó en él, tomar conciencia en la necesidad de ser eficaces (hacer lo correcto) y

eficientes (hacer bien las cosas) en su trabajo dentro y fuera de las aulas, con el fin de alcanzar las metas planteadas (Duncan, 2001).

El haber generado la visión, misión y valores de la institución en un trabajo colectivo fomenta el compañerismo, la comunicación abierta, confianza, apoyo y ayuda entre los miembros de la institución, lo que facilitará alcanzar lo programado. Aunque se percibió en los comentarios que se realizaron por los participantes en el Taller que estos cambios deberán ser regulados por el director de la escuela, confirmando lo señalado por Fullan y Stigelbauer (1997, p. 148) "Mientras tengamos escuelas y directores, si el director no dirige los cambios en la cultura de la escuela, o si él no lo deja en manos de otros, lo más seguro es que no se haga nada, es decir no ocurrirá la mejora".

Es necesario que el Director del plantel se convierta en un líder que tenga visión y la comparta, que forme coaliciones, que motive e inspire a trabajar en pro de la institución; ya que el éxito o fracaso depende generalmente de la manera como los líderes conducen los cambios (Rosen, 1996).

Hasta el momento el trabajo de implementación ha cumplido con los dos primeros momentos de los tres que menciona Legrand (1988) citado por Ramírez (2002) que debe cumplir el desarrollo de un proyecto, estos son: la elaboración teórica; la experimentación y la generalización. Estos tres momentos no pueden considerarse integrados en una cadena lineal de acontecimientos sino, más bien, son las etapas sucesivas que definen cada uno de los ciclos completos de una espiral; pero siempre con la visión de alcanzar los tres momentos, tal como fue la recomendación hecha por los asistentes al Taller, quienes consideraron la posibilidad de institucionalizar este taller, después de cumplir las normas establecidas para el caso, para que se imparta en las escuelas secundarias del estado con el fin de que tengan la visión, misión y valores definidos, lo cual daría presencia a estas instituciones ante la sociedad que las observa.

#### *B. Recomendaciones.*

Para alcanzar lo planteado por la visión y misión emanada de este Taller de Planeación Normativa, se hacen las siguientes recomendaciones:



a) En el ámbito educativo.

- Generar proyectos con el fin de captar mayor alumnado; evitando además que estos alumnos se retiren de la escuela por algún motivo generado por la misma institución, como podría ser la falta de atención.
- Crear a corto plazo, uno a varios talleres de tecnologías, lo cual permitirá a la escuela ser una oferta atractiva a los jóvenes que buscan superarse y capacitarse; y así cumplir con el objetivo de esta institución, que admite alumnos mayores de quince años.
- Redefinir el trabajo del maestro ante los alumnos, pasar de maestros proveedores a maestros tutores, que fijen los objetivos generales del aprendizaje, dejando que sea el propio alumno quien establezca metas concretas y los medios para alcanzarlas; cediendo parte de la responsabilidad y el control del aprendizaje en el propio alumno, haciendo una labor de apoyo, suministrando posibles respuestas alternativas ayudando al alumno a dejarse llevar (Pozo, 1996).
- Reestructurar el plan de estudios, para hacerlos atractivos a quienes deseen ingresar a la institución, estableciendo programas conjuntos e integrales con empresas públicas o privadas que beneficie la capacitación del recurso humano en esos sectores.

b) En el ámbito organizacional.

- Generar una planeación estratégica, que es posterior a la realización de la planeación normativa, se basa en estrategias orientadas y definidas de acuerdo con los escenarios planteados previamente, así como en el contexto de la visión y misión institucional, optimizando las fortalezas de la institución, transformando las debilidades en fortalezas, además de definir acciones para responder a los retos que depara el entorno en un futuro (Ruiz, 2000).
- Generar un modelo de estructura más apropiado para esta institución, donde el nuevo modelo identifique a los grupos humanos en su constante intercambio de estímulos para establecer los niveles de integración y/o conflicto.

- Transformar a la escuela en una unidad básica de formación e innovación que desarrolle un aprendizaje organizativo, donde las relaciones de trabajo enseñen y la organización como conjunto aprenda, donde todos compartan la visión, misión y valores institucionales del centro, basándose en procesos internos de participación y consenso a través de equipos multidisciplinarios; ya que si la organización no es un lugar donde las personas que realizan funciones se reúnen para resolver problemas interdepartamentales, tienen un largo camino que recorrer ( Someverville y Mroz, 1978)
- Los directivos de la escuela deben aprender a administrar los recursos humanos; porque las organizaciones que sean incapaces de adecuar sus sistemas de recursos humanos serán poco competitivas. Las que sean capaces de crear un nuevo modelo dinámico de recursos humanos podrán salir adelante ante la competencia. Es por eso, que los directivos deben actualizarse día a día con las nuevas teorías en torno al manejo de los recursos humanos, ya que “los que desempeñan el trabajo necesitan saber lo que tienen que hacer y como lo están haciendo”. (Boyett y Boyett , 1998, p. 309)

El reto es grande, por lo que es necesario, que cada uno de los miembros de esa comunidad escolar disponga, sus habilidades, su capacidad, su experiencia, para generar un cambio de actitud, generando las transformaciones necesarias al interior de la institución, no olvidando que: “los retos son oportunidades para mejorar, para ejercer nuestra atención, comprensión y creatividad” (Arnold Toynbee, citado por Senge, 2002)

# Apéndices

## **Apéndice A**

### **Carta de Consentimiento**

**C. PROF. HÉCTOR JAVIER CEDANO SÁNCHEZ,  
DIRECTOR DE LA ESCUELA SECUNDARIA PARA TRABAJADORES  
“GRAL. LÁZARO CÁRDENAS DEL RÍO”,  
P R E S E N T E .**

Estimado maestro:

El que suscribe el presente, Joel Martínez Castro, alumno de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas, de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Por medio de la presente, solicita su autorización para realizar un Proyecto de implementación en la Escuela Secundaria General para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río” a su muy digno cargo. Este estudio está siendo realizado como parte de mi trabajo de titulación de la maestría mencionada anteriormente; y será asesorado directamente por la Dra. Alma Elena Gutiérrez Leyton.

El proyecto que se quiere llevar a cabo está orientado a realizar un “Taller de Planeación Normativa”; lo que implicará reunirse con el personal de la institución; además de realizar algunas entrevistas y aplicar algunos cuestionarios a diversos miembros de la comunidad; además de llevar a cabo un proceso de observación al interior de la institución.

Le comento, que en lo personal, creo que este proyecto puede contribuir a la toma de decisiones en torno a la situación que vive en la actualidad la institución. Por otra parte, se aprecian como posible riesgo de este estudio: la inconformidad o incomodidad que la aplicación de instrumentos pueda causar al personal que labora en la institución.

Sobre las fechas en que se llevará a cabo el Taller que se pretende realiza, se prevé que sea en el mes de septiembre de 2004, en cinco sesiones de 4 horas cada una; por lo que será necesario ponernos de acuerdo sobre los días que más se acomoden a esta situación, considerando el quehacer diario de la institución.

Su autorización para que realice este proyecto es totalmente voluntaria y de ninguna forma afectará las relaciones que tengo con la institución. Le informo también que si usted da su autorización ahora, pero más tarde desea revocar el permiso, lo podrá hacer cuando así lo desee sin que exista problema alguno. Le manifiesto que estoy a sus

órdenes para dar respuesta a cualquier pregunta, ahora, o durante el desarrollo o al final del proyecto; para tal caso pongo a sus órdenes los teléfonos y correos electrónicos:

- Joel Martínez Castro
  - o Teléfono: 218 68 94
  - o Celular: 0446621400902
  - o Correo electrónico: [a00962478@mail.ruv.itesm.mx](mailto:a00962478@mail.ruv.itesm.mx)  
[joelmartinezc@yahoo.com.mx](mailto:joelmartinezc@yahoo.com.mx)

Asimismo, si cree conveniente contactar a mi asesora ella estará gustosa de explicar el propósito de este proyecto. Ella estará disponible en la siguiente dirección de correo electrónico: [alma.gutierrez@itesm.mx](mailto:alma.gutierrez@itesm.mx)

Por ultimo, si usted da su autorización para realizar este estudio, por favor firme en la parte inferior de esta carta como una forma de manifestar su consentimiento a lo aquí estipulado, además de escribir la fecha de dicha autorización. Recuerde que usted podrá revocar esta autorización en cualquier momento que lo desee, aun cuando haya firmado esta carta.

**ATENTAMENTE**

**JOEL MARTÍNEZ CASTRO**

**DOY MI AUTORIZACIÓN**

**MTRO. HÉCTOR JAVIER CEDANO SÁNCHEZ**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

c.c.p. Joel Martínez Castro.

c.c.p. El archivo de la Escuela Secundaria.

## Apéndice B

### Entrevista no-estructurada para Conocer la Cultura Organizacional

(Ejercicio de aplicación 4c, tomado de la materia “Teoría y diseño de las organizaciones”; elaborado por el Dr. Eduardo Flores)

#### **Indicaciones.**

Seleccione a por lo menos 5 personas que trabajen en la misma organización, y que tengan por lo menos 6 meses trabajando en ella.

Seleciones su colaboración para el ejercicio, indicándoles que los resultados sólo se utilizarán para efectos de investigación, sin identificar a las personas que proporcionaron la información.

Entreviste a cada persona individualmente, pidiéndole que:

- Le cuente en sus propias palabras su historia en la organización, desde el momento que entraron hasta el presente.
- Pídales que piensen en personas que hayan tenido éxito en la organización (son promovidas, reciben reconocimientos, se les aumenta el sueldo más que a otros, se les asigna mejores materiales y equipos, etc.) sin identificarlas, y que le den tres características de esas personas.
- Pídales que piensen en personas que no hayan tenido éxito en la organización sin identificarlas, y que den tres características de esas personas.

Una vez realizadas las entrevistas, identifique lo siguiente:

- De las historias de la organización, qué elementos de referencia comunes se presentan con más frecuencia (fechas, años, personas, eventos, etc.)
- Agrupe características de personas de éxito y señale la frecuencia con que se dan.
- Agrupe las características de personas que no tienen éxito y señale la frecuencia con que se dan. Identifique cuando hay pares opuestos de características (por ejemplo: lo que tienen éxito se visten bien; los que no tienen éxito se visten mal, y cuando las características no están apareadas.
- Identifique si las respuestas obtenidas son relativamente homogéneas o si hay alguna diferenciación. En el caso de diferenciación, trate de establecer posibles causas (hombres y mujeres, profesores y administrativos, con menos de dos años y más de dos años, etc.)

Elabore un reporte con sus hallazgos, y las conclusiones tentativas a las que se puede llegar con esa información.

## Apéndice C

### Cuestionario Aplicado a los Alumnos en el Diagnóstico Organizacional

Estimado alumno (a):

Te solicito tu valiosa colaboración con el fin de que contestes el siguiente cuestionario; la información proporcionada será usada únicamente para efectos de investigación.

Muchísimas gracias por su cooperación.

1. ¿Te gusta la escuela?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

2. ¿Cómo trabajan los maestros en sus clases? (pon una cruz en los puntos que según tu opinión contesten esta pregunta)

a. Exponen, dan la clase

( )

b. Dictan cuestionarios

( )

c. Trabajan por equipos

( )

d. Dictan resúmenes

( )

e. Dejan tareas

( )

f. ¿Toman en cuenta tu opinión?

Si ( ) No ( )

3. ¿Cuál es la materia que más te gusta?: \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

4. ¿Qué necesitas aprender en la Secundaria?

---

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Tienes buena relación con tus compañeros?

Si ( ) No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Consideras que son muchas las materias que llevas en el grado en que estas actualmente?

Si ( ) No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. Algo que desees opinar en torno a tus maestros.

---

---

---

8. Algo que desees opinar en torno a tus compañeros.

---

MUCHAS GRACIAS

## Apéndice D

### Índices de Deserción escolar en los Últimos Cinco Años

CICLO ESCOLAR	GRADO	INSCRIPCIÓN	ALTAS	BAJAS	EXISTENCIA	PORCENTAJE DESERCIÓN
1999-2000	PRIMERO	38	4	19	23	46 %
	SEGUNDO	46	0	18	28	40 %
	TERCERO	36	6	17	25	41 %
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>10</b>	<b>54</b>	<b>76</b>	<b>42 %</b>
2000-2001	PRIMERO	35	3	14	24	32 %
	SEGUNDO	25	8	18	23	8 %
	TERCERO	31	15	8	38	-----
	<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>85</b>	<b>9%</b>
2001-2002	PRIMERO	60	0	25	35	42 %
	SEGUNDO	60	0	12	48	20 %
	TERCERO	37	0	3	34	9 %
	<b>TOTAL</b>	<b>157</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>117</b>	<b>25%</b>
2002-2003	PRIMERO	35	3	15	23	35 %
	SEGUNDO	54	10	22	42	23 %
	TERCERO	31	6	8	29	7 %
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>19</b>	<b>45</b>	<b>94</b>	<b>22 %</b>
2003-2004	PRIMERO	28	2	16	14	50 %
	SEGUNDO	41	5	14	32	22 %
	TERCERO	44	3	14	33	25 %
	<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>10</b>	<b>44</b>	<b>79</b>	<b>30 %</b>
TOTALES DE LOS CINCO CICLOS	PRIMERO	196	12	89	119	40 %
	SEGUNDO	226	23	84	173	23 %
	TERCERO	179	30	50	159	11 %
	<b>TOTAL</b>	<b>601</b>	<b>65</b>	<b>223</b>	<b>451</b>	<b>25 %</b>



## Apéndice E

### Índices de Reprobación y Eficiencia Terminal en los Últimos cinco años

CICLO ESCOLAR	GRADO	EXISTENCIA	APROBADOS	REPROBADOS	PORCENTAJE REPROBACIÓN
1999-2000	PRIMERO	23	14	9	39 %
	SEGUNDO	28	13	15	54 %
	TERCERO	25	19	6	24 %
	<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>46</b>	<b>30</b>	<b>39 %</b>
2000-2001	PRIMERO	24	18	6	25 %
	SEGUNDO	23	18	5	22 %
	TERCERO	38	21	3	8 %
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>57</b>	<b>14</b>	<b>16 %</b>
2001-2002	PRIMERO	35	31	4	11 %
	SEGUNDO	48	26	22	46 %
	TERCERO	34	16	18	53 %
	<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>73</b>	<b>44</b>	<b>38 %</b>
2002-2003	PRIMERO	23	15	8	35 %
	SEGUNDO	42	24	18	43 %
	TERCERO	29	21	8	28 %
	<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>60</b>	<b>34</b>	<b>36 %</b>
2003-2004	PRIMERO	14	12	2	14 %
	SEGUNDO	32	16	16	50 %
	TERCERO	33	17	16	48 %
	<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>45</b>	<b>34</b>	<b>43 %</b>
TOTALES DE LOS CINCO CICLOS	PRIMERO	119	90	29	24 %
	SEGUNDO	173	97	76	44 %
	TERCERO	159	94	41	26 %
	<b>TOTAL</b>	<b>451</b>	<b>281</b>	<b>146</b>	<b>32 %</b>

### Eficiencia Terminal

Ciclo escolar	Alumnos egresados	Alumnos inscritos en primer año, tres años atrás	Eficiencia terminal
1999-2000	19	52	37 %
2000-2001	21	32	67 %
2001-2002	16	38	42 %
2002-2003	21	35	60 %
2003-2004	17	60	28 %
<b>Totales</b>	<b>94</b>	<b>217</b>	<b>43 %</b>

## Apéndice F

### Cuestionarios Aplicados A Alumnos y Exalumnos

#### Cuestionario aplicado a los alumnos

#### **INSTRUCCIONES**

Contestan a cada pregunta tachando el círculo que contenga el número que exprese mejor tu opinión con respecto a cada pregunta; siguiendo esta clave:

1: Total desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Tengo dudas

4: De acuerdo

5: Total acuerdo

Los objetivos de esta escuela están claros	①	②	③	④	⑤
El ambiente de la escuela mantienen mi interés por estudiar	①	②	③	④	⑤
He desarrollado mucho estudiando en esta escuela	①	②	③	④	⑤
Los textos empleado en esta escuela son de gran ayuda	①	②	③	④	⑤
No comprendo algunas materias	①	②	③	④	⑤
Recomendaría esta escuela a otros	①	②	③	④	⑤
Las materias que curso son las necesarias para desarrollarme como trabajador.	①	②	③	④	⑤
El horario de clases es el adecuado para quienes trabajamos y estudiamos	①	②	③	④	⑤
El estudiar en esta escuela ha sido muy valioso para mí	①	②	③	④	⑤
El director de la escuela nos apoya en nuestros planteamientos para mejorar la escuela	①	②	③	④	⑤
Necesito cursar otras materias que me den armas para salir a trabajar	①	②	③	④	⑤
El procedimiento para la asignación de calificaciones es justo	①	②	③	④	⑤
Los exámenes son justas valoraciones del contenido de cada materia	①	②	③	④	⑤
Las autoridades educativas apoyan a nuestra escuela, lo cual se refleja en mejoras que nos benefician	①	②	③	④	⑤
Al programa de estudio le faltan algunas materias importantes para mi desarrollo como trabajador	①	②	③	④	⑤
Cada maestro estimula mi curiosidad sobre la asignatura que imparte	①	②	③	④	⑤
Cuando egrese de la escuela, conseguiré mejor trabajo	①	②	③	④	⑤
Las sesiones de clase son valiosas	①	②	③	④	⑤
La ayuda de los maestros fuera clase es buena	①	②	③	④	⑤
Para los maestros resulta una tarea rutinaria el dar clase	①	②	③	④	⑤
Percibo que la escuela esta bien organizada	①	②	③	④	⑤
Los maestros consideran a quienes trabajan	①	②	③	④	⑤
Me gusta los método de enseñanza que utilizan los maestros	①	②	③	④	⑤
Los maestros parecen estar interesado en los estudiantes como personas	①	②	③	④	⑤
Los maestros conocen la materia pero no la saben comunicar a los estudiantes	①	②	③	④	⑤
Los maestros frustran el desarrollo de nuevos puntos de vista	①	②	③	④	⑤
Los maestros me saben tratar de acuerdo a mi edad	①	②	③	④	⑤

**MUCHAS GRACIAS, POR TU COOPERACIÓN**

### Cuestionario aplicado a los exalumnos

Como exalumno de esta escuela tu opinión es muy valiosa, por lo que te solicitamos contestes a cada pregunta poniendo una X en el recuadro exprese mejor tu opinión siguiendo esta clave:

- 1: Total desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Tengo dudas
- 4: De acuerdo
- 5: Total acuerdo

Los objetivos que tiene esta escuela estaban claros	①	②	③	④	⑤
La educación que recibí en esta escuela mantuvo mi interés en aprender	①	②	③	④	⑤
No he aprovechado mucho estudiando en esta escuela	①	②	③	④	⑤
Los textos empleado en esta escuela fueron de gran ayuda	①	②	③	④	⑤
Recomendaría esta escuela a otras personas que como yo trabajan y que quieren estudiar	①	②	③	④	⑤
Las materias que tome, eran las que necesitaba para desarrollarme	①	②	③	④	⑤
Estudiar aquí es lo mejor que puede haber hecho	①	②	③	④	⑤
Creo que faltaron algunas materias para completar mi formación	①	②	③	④	⑤
El ritmo de estudio fue el adecuado	①	②	③	④	⑤
El plan de estudio de esta escuela tiene lo que necesitamos para ser mejores en nuestros trabajos	①	②	③	④	⑤
Estudiar aquí ha sido muy valioso para mí	①	②	③	④	⑤
Estudiar aquí no me ayudo a conseguir mejor empleo	①	②	③	④	⑤
El procedimiento para la asignación de calificaciones fue justo	①	②	③	④	⑤
Los exámenes que realice fueron apegados al contenido de los cursos	①	②	③	④	⑤
Los exámenes fueron demasiado difíciles	①	②	③	④	⑤
Los maestros de cada materia estimuló mi curiosidad sobre la asignatura	①	②	③	④	⑤
Los maestros animaban puntos de vista alternativos	①	②	③	④	⑤
Los maestros fueron receptivos a la expresión de los puntos de vista de los estudiante	①	②	③	④	⑤
Las sesiones de clase fueron valiosas	①	②	③	④	⑤
La ayuda de los maestros fuera de la clase fue buena	①	②	③	④	⑤
Para los maestros resultó una tarea rutinaria el dar clase	①	②	③	④	⑤
La escuela estaba pobremente organizada	①	②	③	④	⑤
Creo que las materias fueron impartidas pobremente	①	②	③	④	⑤
Me gustaba los métodos de enseñanza que utilizaban los maestros	①	②	③	④	⑤
Los métodos de enseñanza empleados no eran apropiados para mi edad	①	②	③	④	⑤
Los maestros parecían estar interesado en los estudiantes como personas	①	②	③	④	⑤
Los maestros conocían la materia pero no la supieron comunicar a los estudiantes	①	②	③	④	⑤
La participación de los estudiantes fue escasa en el desarrollo de las clases	①	②	③	④	⑤

**Muchas Gracias por tu cooperación**

## Apéndice G

### Algunos Resultados Obtenidos en los Cuestionarios Aplicados a los Alumnos y Exalumnos

En relación con los instrumentos aplicados y después de haber procesado la información obtenida, se puede mencionar que a pesar de los problemas por los que atraviesa la Secundaria para Trabajadores, tiene definidos sus objetivos, así opinó el 81.5 % de los alumnos. La mayoría de los exalumnos manifestaron el estudiar en esta escuela les resultó valioso (72.2 %), además de que el ser alumnos de esta institución les mantuvo el interés por estudiar (61.1 %). También los alumnos ven a la institución como la mejor opción para estudiar (96 %).

La mayoría de los alumnos que actualmente cursan su educación secundaria en esta institución, tienen la confianza de conseguir un mejor empleo al egresar de ella (81.4 %). Lo cual difiere con lo expresado por la mayoría de los exalumnos (72.2 %) quienes manifestaron que el estudiar en esta institución no les ayudó a conseguir un mejor empleo, aunque aceptan que el estudiar ahí les fue muy valioso (65.1 %).

Los alumnos de la escuela, piensan en su mayoría (93.2 %) que el horario que actualmente tiene la escuela les beneficia ya que les permite estudiar y trabajar. También la mayoría (74.6 %) manifiestan que los maestros consideran a quienes trabajan; lo anterior es reforzado por los exalumnos que en su mayoría (66.6 %) recomendarían esta escuela a otras personas que trabajan y que quieran estudiar.

La mayoría de los alumnos de los tres grados de la escuela (83.0 %) opinan que recomendarían su escuela a otras personas; aunque algunos (55.6 %) piensan que es necesario tener otras materias que le permitan tener mayor herramientas para el trabajo o para desarrollar mejor como trabajadores que ya son (56.1 %); esta duda que muestran casi la mitad del alumnado, es reforzada por 61.1 % de los exalumnos quienes manifiestan su desacuerdo en el sentido de que el estudiar en esa escuela haya sido lo mejor que pudieron haber hecho.

Los exalumnos dividieron su opinión en el sentido de las materias que cursaron eran las que necesitaban para desarrollarse, el 50 % tuvo dudas o estuvo en desacuerdo al respecto, por lo que el otro 50 % estuvieron de acuerdo que era lo necesario. Porcentaje que casi es igual con quienes expresaron que el programa tienen lo que necesitaban para ser mejores en sus trabajos (55.6 %). Pero el 61.1 % si considero que le faltaron algunas materias para complementar su información.

**Nota: Los resultados fueron procesados en el Programa SSP Versión 9; presentándose aquí solo un concentrado, de lo más importante para este fin, a juicio del coordinador del Taller..**

## Apéndice H

### Resultado del Análisis FODA

El análisis FODA de la Escuela Secundaria General para Trabajadores se llevó a cabo usando los lineamientos encontrados en el “Manual de Planeación Estratégica Universitaria” de la Universidad de Guadalajara. También se presentan el análisis del entorno y del interno para la escuela así como las sugerencias surgidas de este análisis.

#### Elementos del Entorno

##### Oportunidades

1. Se hace necesario el tener un taller de computación con el objetivo de darle al alumno una herramienta de trabajo de manera que egrese de la escuela con un valor agregado y por consiguiente un mayor campo de trabajo. Se ha hecho la solicitud del taller de computación al gobierno del estado sin respuesta alguna.
2. Desarrollo de estrategias para incrementar la captación de alumnos. Este punto es de especial relevancia por el riesgo latente y actual del posible cierre de la escuela.
3. Reestructuración del plan de estudios. Actualmente se han eliminado del programa las materias de tecnología y de educación física, al hacer esta reestructuración se podrá ofrecer al alumno un programa de estudios integral.
4. Equipar y preparar al departamento de administración con tecnología informática con el objetivo de hacer eficientes los procesos administrativos de la escuela.

##### Amenazas

1. Falta de alumnado. La competencia que representa el ISEA pone en grave riesgo la permanencia de la escuela.
2. Falta de apoyo de las autoridades educativas. Es patente el desinterés de las autoridades educativas al no tomar en cuenta las propuestas de cambios propuestas por el personal. Un riesgo muy grave es el que las mismas autoridades pueden decidir de un momento a otro el cierre de la escuela.
3. La promoción no se enfoca en un mayor número de rangos de edades, esto limita la captación de alumnos a un rango de edad, pudiendo incrementar la captación al promover el ingreso de rangos de edades más variados.
4. Migración de personal a otros centros de trabajo con mejores oportunidades de desarrollo. Actualmente la escuela cuenta con profesores de buenos niveles académicos y experimentados, pero si la migración se incrementa sería un grave problema para la misma.

##### Entornos Contextuales

**Económico:** La escuela intenta ser auto-suficiente pues no cuenta con el apoyo económico de la Secretaría de Educación y Cultura, las entradas económicas de la escuela es la renta de la tienda escolar y la renta del estacionamiento a las personas que acuden al centro de gobierno adjunto a la escuela.

**Social:** La escuela secundaria para trabajadores se encuentra localizada en la ciudad de Hermosillo Sonora, la cual, a pesar de ser la capital del estado pasa por una situación económica muy mala, particularmente por el alto índice de desempleo por el que atraviesa. Como se mencionó antes la Secretaría de Educación y Cultura (SEC), organismo del estado de Sonora de la cual depende la escuela no ofrece ningún tipo de apoyo para la escuela así como la mala administración y la forma de selección de los empleados impiden que la escuela mejore, a tal grado que se maneja la posibilidad de cerrarla.

**Cultura:** la cultura de trabajo que representa un valor agregado a la planta docente es patente en la responsabilidad, la honestidad y la colaboración entre los empleados,

especialmente la habilidad de empatía de los profesores con el tipo de alumnado en la escuela.

Tecnología: La secundaria no cuenta con ningún tipo de apoyo tecnológico, se continúa solicitando a la Secretaría de Educación y Cultura la instalación de un taller de computación y el equipamiento del departamento de administración con tecnología informática para hacer más eficientes los procesos administrativos.

#### Entornos Transaccionales

Institucional: Las políticas y reglamentaciones que deberían regir la escuela son las establecidas por la Secretaría de Educación y Cultura, sin embargo estos reglamentos y lineamientos se encuentran solamente en el papel, pues debido a la falta de atención de las autoridades de la secretaría no se llevan a cabo como debiera ser, el personal de la escuela intenta siempre seguir los lineamientos, sin embargo sin recursos no es efectivo.

Sectorial: Dentro de la misma sección de escuelas secundarias, esta es la que más pelagra de ser cerrada, pues la falta de apoyo y aplicación de las ideas de renovación hacen que los profesores de calidad busquen cambiar de centro de trabajo, lo que empeora la situación actual de la escuela.

Mercado: La escuela atiende a jóvenes mayores de 15 años que requieren estudiar y trabajar, sin embargo existe un mercado más amplio de adultos que necesitan estudios de secundaria y que trabajan, este mercado está desatendido y la escuela podría aprovecharlo para darle servicio.

#### Elementos del Interno

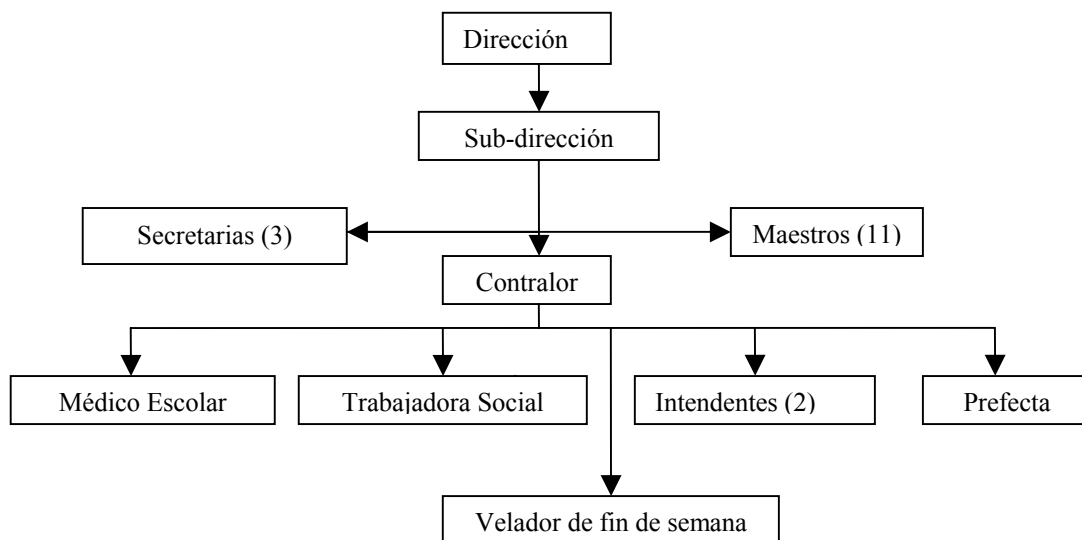
##### Debilidades

1. Carencia de un programa de captación y retención, así como la falta de un valor agregado que permita que los alumnos prefieran inscribirse en la Escuela Secundaria Para Trabajadores a inscribirse en el Instituto Secundaria de Enseñanza Adulta, el principal competidor de la escuela.
2. Ausencia total de contacto y apoyo con las autoridades superiores de la SEC
3. Carencia de programas que cubran el mercado de personas adultas y que necesitan la educación secundaria pero trabajan.
4. Falta de oportunidades para el personal docente que les permita continuar su carrera magisterial.

##### Fortalezas

1. Excelente planta docente con alto nivel académico, experiencia docente y en su trato con los alumnos, comprometidos y creativos
2. Personal administrativo capacitado, que a pesar de las carencias tecnológicas ha hecho su trabajo con eficiencia.
3. Personal de apoyo y asistencia educativa: El médico escolar, la trabajadora social, la prefecta y el orientador, se han convertido en un apoyo valioso para el alumnado y el personal docente.
4. Alumnado comprometido: El alumnado está consciente de la oportunidad que tiene en estudiar la secundaria en forma escolarizada.
5. Directivos comprometidos con la institución: El actual director ha demostrado su liderazgo y compromiso con la escuela.

Estructura: Los recursos humanos con que cuenta la escuela se rigen por el siguiente organigrama:



Estrategia: No existe estrategia alguna que permita visualizar las metas, el control del entorno o la asignación efectiva de recursos, todo obedece a las disposiciones de la SEC, las cuales están muy alejadas de las necesidades de la escuela. La dirección de la escuela implementó un programa de difusión y propaganda con el fin de dar a conocer la escuela y ofrecerla como una opción para la educación de alumnos mayores de 15 años, lo cual ha dado como resultado el incremento en la matrícula de alumnos en el último año.

La carrera magisterial ofrece la oportunidad de que maestros de buen nivel académico acudan a la escuela, sin embargo la disposición de que tengan un mínimo de 19 horas-clase frente a grupo no se pueda cubrir debido al bajo número de alumnos en la escuela, ha ocasionado que los mismos se estanquen y no puedan ser promovidos a otro nivel. Recientemente el colegiado de maestros ha tomado por tomar decisiones con el fin de mejorar la escuela en todos los aspectos. Otro programa establecido recientemente es el de apoyo académico a los alumnos con el objetivo de disminuir el índice de reprobación y de deserción, y con la meta de mejorar la eficiencia.

Sistemas y recursos: Los ingresos mensuales de la escuela son por 3000.00 (tres mil pesos); de infraestructura la escuela cuenta con una sala administrativa, tres aula, una biblioteca (que no se utiliza), un laboratorio (que no se utiliza), una cancha deportiva. Los sistemas administrativos son aquellos establecidos por la SEC pero no están claros, tampoco se cuenta con un sistema establecido ni reglamentaciones escritas exclusivas para la escuela solo se cumple con lo establecido por la SEC al respecto.

Personal: El personal docente de la escuela cuenta con buen nivel académico y disposición de trabajo. Así mismo la preparación del resto del personal va de la Licenciatura a la preparatoria, con la característica de poseer una buena cultura de trabajo y amor por la escuela.

Estilo directivo: La escuela ha tenido problemas de alumnado los últimos 5 años, una de las razones es que en este lapso la escuela tuvo la misma cantidad de directores, es decir no hubo continuidad en el trabajo directivo. El actual directivo ya tiene un ciclo escolar al frente de la escuela y todo hace indicar que durará algún tiempo en la misma, por lo que se espera una mejora en este aspecto, esto ha sido evidente en el presente ciclo escolar al contar con más alumnos que en los últimos 5 años al inicio de clases.

Las autoridades de un más alto nivel, supervisores, jefatura de sector, o dirección del departamento de escuelas secundarias generales, no han ofrecido apoyo alguno a la escuela, se tiene la sospecha por parte de los trabajadores de la escuela que hay la consigna de cerrar la escuela.

Valores Compartidos: la colaboración, la honestidad, el respeto a la persona, la responsabilidad y el trabajo en equipo son valores y tradiciones que han mantenido a la institución viva a pesar de los problemas de orden administrativo. Como la escuela (por tradición) no ha contado con talleres, esto es un impedimento de actualización de la escuela, pues su nivel competitivo en este rubro es pésimo en comparación con otras escuelas secundarias generales.

Habilidades: La buena preparación académica, experiencia docente y compromiso de los profesores y demás personal de la escuela es la mayor fuerza de la escuela. La mayoría del personal tien horas de servicio o fortalecimiento curricular, lo cual les permite tener tiempo para tratar los problemas de los alumnos y apoyarlos. Los directivos tienen el deseo de hacer bien las cosas, buscan permanecer más tiempo en la institución con el fin de mejorar la imagen de la escuela ante la sociedad, autoridades y alumnos.

### Análisis

La carencia principal de la escuela es la ausencia de una misión y una visión que permita dar forma a una planeación estratégica que saque a la escuela de sus problemas actuales. La Secretaría de Educación y Cultura como organismo gubernamental cuenta con su propia visión y misión, sin embargo es patente la ausencia de su aplicación y cumplimiento por parte de las autoridades educativas. Esta es la necesidad más urgente de la escuela.

La segunda necesidad a la cual se debe dar solución es la falta de presupuesto de la escuela, debido a la nula asignación de recursos por parte de las autoridades educativas. Se sugiere que la escuela genere recursos propios usando una de sus fortalezas más importantes, la planta docente, que por medio de los grupos colegiados diseñarán e implantarán estrategias como la de abrir el área de mercado a otros rangos de edad y ofrecer cursos de talleres para dar un valor agregado a la escuela. Parte del cambio de paradigmas propuestos son: la ampliación del horario y la diversificación de los programas al instalar talleres propios de la secundaria tecnológica.

Se propone también que el personal de la escuela con su director como líder se constituyan en un consejo técnico que haga propuestas encaminadas a hacer acuerdos con la Secretaría de Educación y Cultura para que la comunicación sea efectiva y los recursos sean asignados de manera efectiva en base a resultados. Agilizando los caminos burocráticos.

Se propone también reforzar y dar seguimiento a los servicios que la escuela ofrece a la comunidad y al estudiantado, especialmente en el aspecto de servicio social, por medio de los talleres, pues esto permitirá hacer acuerdos con empresas que pueden fungir como patrocinadores de la escuela.

Se propone continuar con la integración vertical y horizontal de las materias de manera que se pueda obtener mayor provecho de los talleres y cursos de conexión con la realidad comunitaria.

Se propone profesionalizar el servicio de atención a alumnos ya existente, pero ahora se deberá hacerlo estructurado e intencionado para que represente una de las fortalezas que vendan a la escuela y le den ventaja competitiva.



## Apéndice I

### Invocando Una Visión Personal

Por Charlotte Roberts, Bryan Smith, Rick Ross

**Preparándose para el ejercicio.** Escoja un ámbito íntimo donde pueda sentarse o reclinarse, un espacio tranquilo y relajado para escribir, con muebles cómodos y sin luces resplandecientes ni otras distracciones visuales. Reproduzca una pieza favorita de música (o, si prefiere, trabaje en silencio), ante todo, concédase un tiempo para este ejercicio, por lo menos una hora, en un día relativamente libre de apremios. Durante ese período no reciba llamadas telefónicas ni visitas.

#### **Paso 1: Creando un resultado**

Comience por adoptar una actitud reflexiva. Inhale profundamente varias veces, y exhale para eliminar las tensiones, para sentirse relajado, cómodo y centrado.

De ahí puede pasar directamente al ejercicio, o quizá prefiera empezar invocando una imagen o un recuerdo significativo para usted. Puede ser un lugar favorito de la naturaleza (real o imaginario), un encuentro con una persona valorada, la imagen de un animal o un recuerdo de un acontecimiento significativo, cualquier momento donde usted haya sentido que sucedía algo espacial. Cierre los ojos un instante y trate de apresar esa imagen. Luego abra los ojos y responda las siguientes preguntas:

Imagine que logra en su vida un resultado que desea profundamente. Por ejemplo, imagine que vive donde más desea vivir, o que tiene las relaciones que más desea tener. No importa que esta visión sea “posible” o “imposible”. Imagínese aceptando en su vida la experiencia manifestación de ese resultado. Describa por escrito la experiencia que ha imaginado, usando el tiempo presente, como si sucediera ahora: ¿Cómo se ve? ¿Cómo se siente? ¿Qué palabras usaría para describirla?

#### **Paso 2: Reflexionando sobre el primer componente de la visión**

Ahora deténgase a meditar sobre su respuesta a la primera pregunta. ¿Elaboró usted una visión que se aproxima a lo que realmente desea? Puede haber varias razones por las cuáles se topó con dificultades.

**No puedo tener todo lo que quiero.** Fingir que uno posee todo lo que desea puede resultar dificultoso. Para muchas personas contradice un hábito que tienen desde la infancia: “No pienses demasiado en lo que quieres, porque quizá no lo consigas”. En una medida preventiva contra la decepción, denigran cualquier objeto de su deseo profundo: “Nunca estará a la altura de mis expectativas”. O quizá piensen que deben hacer concesiones: pueden lograr el éxito en su carrera o una vida familiar satisfactoria, pero nunca ambas cosas.

En este ejercicio, usted trata de aprender cuál es su visión. No tiene importancia que sea posible. (Eso forma parte de la realidad actual). Suspenda sus dudas, preocupaciones, temores acerca de los límites de su futuro. Escriba, por el momento, como si la vida real pudiera satisfacer sus deseos más profundos. ¿Qué sucedería entonces?

**Deseo lo que desea otra persona.** Algunas personas escogen sus visiones basándose en lo que creen que otras personas querrán para ellas: un padre, un maestro, un supervisor o un cónyuge. Mientras dure este ejercicio, concéntrese en lo que desea usted. Tal vez termine por expresar que desea una buena relación con su cónyuge; por ejemplo, desea tiempo para dedicar a esa relación, comprensión para actuar sabiamente y capacidad para responder a sus compromisos afectivos. Pero debe incluirlo sólo si usted lo desea para sí, no porque cree que lo desea su pareja.

**No importa lo que yo desee.** Algunas personas entienden que sus deseos no son importantes. Garrapatean lo primero que les acude a la mente, tan sólo para anotar “cualquier visión que les parezca adecuada”. Más tarde, cuando necesitan una visión personal coherente como fundamento para aprender más, esa prisa termina por ser contraproducente. Muchos dudamos de nuestros méritos, pero **no caiga en la trampa de la subestimación**; imagine las recompensas que querría si las mereciera.

**Ya sé lo que quiero.** Durante este ejercicio, tal vez llegue a una nueva apreciación de lo que quiere, especialmente si hace tiempo que no se plantea esta pregunta. Una visión personal no es algo hecho, algo que ya existe y está esperando a que usted lo descubra e interprete. Es algo que usted crea, y que continúa recreando a lo largo de su vida.

Como esta visión le pertenece, no podrá escapar fácilmente de ella. No obstante, sugerimos que se imponga límites en este ejercicio. Si un tema lo asusta demasiado, ignórelo. Sin embargo, esa inquietud puede ser la clave para un aprendizaje potencial. Dentro de un par de años tal vez usted desee regresar a ese tema, cuando esté preparado.

**No sé lo que quiero.** Block sugiere que cuando la gente afirma no tener una visión personal no debemos creerle.

Debemos responder: “Supongamos que usted tuviera una visión de grandeza. ¿Cuál sería?” Dentro de todos nosotros existe una visión, aunque no la hayamos explicitado ni expresado en palabras. Nuestra renuencia a expresar nuestra visión es un indicio de nuestra desesperación y una renuencia a responsabilizarnos por nuestra vida y nuestra organización. La expresión de una visión es una manifestación de esperanza, y es difícil crear una visión si no tenemos esperanza.

**Sé lo que quiero, pero no puedo obtenerlo en el trabajo.** Algunas personas temen que su visión personal no sea compatible con las actitudes de su organización. Con sólo pensar en ello y manifestar estas esperanzas pueden poner su empleo en peligro. Esta actitud impide invocar una visión o llevar muy lejos este ejercicio.

Se trata de una cuestión relacionada con la realidad actual, y vale la pena poner a prueba esa percepción. En ocasiones, alguien que conocemos hace la prueba, preguntando a otros miembros de la organización qué opinan de esta “peligrosa” visión. Con frecuencia la respuesta es que “no hay problema”. Cuando somos directos, las organizaciones suelen aceptar nuestras metas e intereses mucho más de lo que nuestros temores nos inducían a creer.

No obstante, tal vez usted tenga razón y su visión sea inaceptable. Si no puede lograrla en este ámbito de trabajo, tal vez la visión deba incluir el hallazgo de otro entorno laboral que le permita creer y florecer.

### **Paso 3: Describiendo su visión personal**

Ahora responda estas preguntas. Una vez más, utilice el presente, como si sucediera ahora. Si las categorías no concuerdan con sus necesidades, no vacile en adaptarlas. Continúe hasta describir una imagen completa de lo que desea.

Imagínese logrando los resultados que usted anhela. ¿Cómo lucirían? ¿Qué sentiría? ¿Qué palabras usaría para describirlos?

**Autoimagen:** Si usted pudiera ser la persona que desea, ¿cuáles serían sus cualidades?

**Posesiones:** ¿Qué bienes materiales le gustaría poseer?

**Hogar:** ¿Cuál es su entorno ideal para vivir?

**Salud:** ¿Cuáles son sus deseos respecto de la salud, el estado físico, el atletismo y todo lo que se relacione con su cuerpo?

**Relaciones:** ¿Qué tipo de relaciones le gustaría tener con sus amigos, familiares y otros?

**Trabajo:** ¿Cuál es su situación profesional ideal? ¿Qué repercusiones quisiera lograr con sus esfuerzos?

**Intereses personales:** ¿Qué le gustaría crear en la esfera del aprendizaje individual, los viajes, la lectura u otras actividades?

**Comunidad:** ¿Cuál es su visión para la comunidad o sociedad donde vive?

**Otros:** ¿Qué otras cosas desearía crear en cualquier otra esfera de su vida?

**Propósitos de vida:** Imagine que su vida tiene un propósito singular, y que usted lo alcanza por medio de sus actividades, sus relaciones y su modo de vida. Describa ese propósito, como otro reflejo de sus aspiraciones.

#### **Paso 4: Expandiendo y clarificando su visión**

Si usted es como la mayoría de las personas, las opciones que anote serán una mezcla de elementos egoístas y solidarios. A veces la gente se pregunta si está bien desear diamantes o un coche deportivo de lujo. En parte, el propósito de este ejercicio es suspender el juicio acerca del “mérito” de esos deseos para preguntarse cuál aspecto de esas visiones está más cerca de sus anhelos más profundos. Para averiguarlo, usted expande y clasifica cada dimensión de su visión. En este paso, revise la lista de componentes de la visión que usted ha anotado: incluya elementos de autoimagen, posesiones, hogar, salud, relaciones, trabajo, anhelos personales, comunidad, propósito en la vida y todo lo demás.

Hágase las siguientes preguntas sobre cada elemento antes de pasar al siguiente: Si pudiera tenerlo ahora, ¿lo aceptaría?

Algunos elementos de su visión no pasarán de esta pregunta. Otros aprueban en forma condicional. “Sí, lo quiero, pero sólo si...” Otros aprueban, y se aclaran en el proceso.

A veces la gente es imprecisa acerca de sus deseos, aun ante sí misma. Por ejemplo, usted ha escrito que le gustaría tener un castillo. Pero si alguien le diera un castillo, con sus dificultades de mantenimiento y modernización, su vida podría cambiar para peor. Después de imaginarse responsable de un castillo, ¿aún lo aceptarías? ¿O modificaría su deseo? Por ejemplo: “Deseo vivir en un espacio cómodo, con una sensación de lejanía y seguridad, pero disponiendo de todas las comodidades modernas”.

#### **Supongamos que lo tengo ahora. ¿Qué obtendría con eso?**

Esta pregunta lo catapulta hacia una imagen más rica de su visión, donde podrá ver las implicaciones con mayor claridad. Por ejemplo, tal vez usted escribió que desea un coche deportivo. ¿Por qué lo desea? ¿Qué le permitiría crear? Tal vez usted responda: “Lo quiero porque me daría libertad”. ¿Pero para qué quiere esa libertad?

**No se trata de denigrar su visión — no está mal desear un coche deportivo — sino de expandirla.** Si su libertad le resulta tan importante, ¿de qué otro modo podría obtenerla? Y si esa libertad es importante porque implica algo más, ¿cómo comprender con mayor claridad esa motivación más profunda? Tal vez descubra que existen otras clases de libertad, como la que deriva de tener un físico saludable. ¿Y por qué, a su vez, desearía usted un físico saludable? ¿Para hacer el amor durante horas todas las noches? ¿Para jugar mejor al tenis? ¿O sólo porque sí? Todas las razones son válidas, siempre que sean suyas.

Aclarar todos los aspectos de la visión lleva tiempo. Es como pelar las capas de cebolla, sólo que cada capa sigue siendo valiosa. Tal vez usted nunca deseche su deseo de tener un coche deportivo, pero ahora comprenderá por qué le resulta importante. En cada capa, pregúntese una vez más: si pudiera tenerlo, ¿lo aceptaría? Si lo tuviera, ¿qué me daría eso?

Este diálogo muestra cómo alguien manejó esta parte del ejercicio:

Mi objetivo, en este momento, es aumentar más ingresos.

**¿Qué obtendrías con eso?**

Me compraría una casa en el campo.

**¿Y qué obtendrías con eso?**

Por lo pronto, podría estar más cerca de mi hermana, que vive en una zona rural.

**¿Y qué obtendrías con eso?**

Sentirme más cerca de la familia.

**¿Anotaste en tu lista que deseabas estar más cerca de tu familia?**

No, no lo anoté. Acabo de comprender que eso era lo que estaba implícito en mis demás deseos.

**¿Y qué obtendrías con estar más cerca de tu familia?**

Me brindaría satisfacción y plenitud.

**¿Y qué obtendrías con eso?**

Creo que no hay nada más. Eso es lo que quiero (pausa). Aún quiero tener una relación más estrecha con mi hermana. Y quiero la casa. Y mejores ingresos. Pero la sensación de plenitud parece ser la fuente de todo.

Tal vez usted descubra que muchos componentes de su visión conducen siempre a tres o cuatro metas primarias. Cada persona tiene sus propias metas primarias, a veces tan sepultadas que no es infrecuente que la gente rompa a llorar al comprenderlas. Al insistir en la pregunta “¿Qué obtendría con eso?” nos sumergimos en una estructura insistente que nos obliga a tomarnos tiempo para ver lo que en verdad deseamos.

## Apéndice J

### Redacción de la visión institucional

Propósito: Identificar los elementos que conforman una visión institucional para construir la visión de la escuela Secundaria General para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”.

Paso 1: Descubran y bosquejen la visión institucional de su centro de trabajo. Utilicen como guía el siguiente cuadro.

Elementos	Definición
<b>ALCANCE:</b> Rango y mezcla de actividades en las que la institución desea involucrarse <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué servicios ofrecería?</li> <li>• ¿Qué aspecto físico tendría la escuela?</li> </ul>	
<b>ESCALA:</b> Tamaño deseable de la institución a futuro <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué clase de alumnos podría tener?</li> <li>• ¿Qué capacidad de crecimiento podemos proyectar?</li> </ul>	
<b>COMPETITIVIDAD:</b> Base sobre la cual la institución desea diferenciarse de otras similares: tecnología, servicios, modelo educativo, relación con la comunidad, otros. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué razón los padres inscribirían a sus hijos en esta escuela?</li> <li>• ¿Qué reputación tendría?</li> </ul>	
<b>MERCADO (POSICIÓN):</b> Lugar en el mercado que la institución desea. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes acudirían a solicitar los servicios de la institución?</li> <li>• ¿Cuál sería nuestra posición respecto a las escuelas públicas cercanas a nuestra área de influencia?</li> <li>• ¿Cuál sería la posición de la escuela en la ciudad de Morelia?</li> <li>• ¿Cuál sería la posición de la escuela en el estado?</li> </ul>	
<b>CULTURA:</b> Estructura organizativa, sistema de gestión (dirección y toma de decisiones), cultura operativa de la institución, relaciones internas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo trabajaría la gente en su conjunto?</li> <li>• ¿Cómo afrontaría la gente los buenos y los malos tiempos?</li> </ul>	

Paso 2: Redacten la visión en un enunciado breve, claro y sencillo; expónganlo en sesión plenaria y entre todos redacten la misión institucional de la Escuela Secundaria para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”.

---



---



---



---



---

## Apéndice K

### Formulación de la Misión

Propósito: Identificar los elementos que conforman una misión institucional para redactar la misión de la escuela Secundaria General para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”.

La misión puede ser descrita como una formulación duradera de objetivos. También se denomina credos, propósitos, filosofía, creencias, otros.

Una formulación efectiva de una misión responde a preguntas tales como: ¿Cuál es el objetivo de nuestra institución? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Por qué utilizan nuestros servicios? Una misión debe ser definida sobre la base de las necesidades del cliente. Es, generalmente, la filosofía gerencial más efectiva para guiar las actividades futuras de una organización. La formulación de una misión debe:

- Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguir a una organización de todas las demás.
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Ser formulada en términos tan claros que se puede entender.

Paso 1: Los elementos fundamentales o factores críticos en la definición de una Misión y una Visión nos permiten ejercitar la formulación de una misión y la capacidad de proyectar el quehacer institucional.

¿Quiénes son nuestros clientes o usuarios?	
¿Cuales son los servicios prestados (en términos de necesidades a satisfacer)?	
¿Cuál es la cobertura geográfica?	
¿Cuáles son nuestros elementos distintivos? ¿Qué es lo que nos distingue de otras instituciones similares?	

Paso 2: Redacción de la Misión Organizacional

---

---

---

Paso 3: Presenten su enunciado de misión en sesión plenaria y entre todos elaboren la misión de la Escuela Secundaria para Trabajadores “Gral. Lázaro Cárdenas del Río”.

---

---

---

## Apéndice L

### Valores Personales

Propósito: Comprender los valores más significativos para la vida personal y la convivencia de grupo.

El proceso de descubrir lo que nos impulsa a actuar nos hace más conscientes de qué es lo que nos mueve, lo que alimenta nuestros sueños. Es un proceso dirigido a hacernos más felices, más satisfechos con nuestra propia vida. Descubrir los elementos positivos de nuestra vida, y cómo cada uno de ellos nos hace funcionar, permite incrementar el tiempo que dedicamos a realizar las cosas que consideramos valiosas. Una vez que haya usted definido claramente sus valores personales, será más capaz de comunicarlos a los demás, y a partir de ahí podrá rodearse de personas que comparten esos valores.

Algunos valores expresados por otras personas son:

- Integridad: Es importante hacer aquello en lo que se cree y se siente como ético.
- Crecimiento personal: Hacerse progresivamente de una base de conocimientos, lograr obtener equilibrio y una mejor convivencia con las personas.
- Actitud positiva: Mirar en cada situación lo que es útil y vale la pena.
- Autodeterminación: Poder elegir libremente lo que quiero hacer, cómo y cuándo.
- Serenidad: Vivir tranquilo, aunque alerta, tratando de cambiar lo que pueda en la vida y aceptando lo que no puedo cambiar.
- Tiempo: Espacios disponibles en la vida para emplearlos con la familia, los amigos, los intereses personales y los sueños.
- Seguridad económica: Obtener ingresos para satisfacer las necesidades familiares y personales.

*Paso 1:* Elabore su lista propia de aquellos valores que son actualmente importantes para usted en todas las facetas de su vida. (No tienen que coincidir necesariamente con la lista anterior. Usted tiene sus propios valores).

Valor	¿Cómo lo defino?
1	
2	
3	
4	
5	
6	

*Paso 2:* eliminación

Ahora imagínese que sólo le permiten tener cuatro valores, ¿a cuáles renunciaría? Ahora redúzcalos a dos, y finalmente, de esos dos ¿cuál es el elemento de esta lista que más valora?

*Paso 3:* elaboración

Escriba los tres máximos valores de su lista.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

¿Qué significan exactamente? ¿Qué espera usted de sí mismo aun en tiempos difíciles?  
¿Cómo cambiaría su vida si usted practicara esos valores con fervor?

## Apéndice M

### Valores Institucionales

Propósito: Seleccionar y definir los valores que en lo futuro orientarán la conducta de los miembros de la institución.

Paso 1: Hacer una reflexión inicial en torno visión y misión, elaborada en los días anteriores.

Paso 2: Considerando la lista de valores elaborada en el ejercicio anterior, comente cuales valores que deben guiar el esfuerzo de quienes integran la institución educativa.

Paso 3: Utilizando una estructura de rueda secuencial, tome su turno para mencionar un valor de su lista.

Paso 4: Se contará con una lista de valores enumerados. Si dos o más valores son similares o significan lo mismo, se pueden combinar o borrar alguno, siempre y cuando el grupo este de acuerdo. Si es necesario se clarificaran para un entendimiento común.

Paso 5: Escoger un tercio de los valores, numerándolos como 1 el valor que consideren más importante y así sucesivamente.

Paso 6: Después de que todos los miembros hayan completado en silencio sus selecciones, se escribirá al lado del valor.

Paso 7: Sumar cantidades obtenidas por valor, y los valores con un número menor son los prioritarios para el grupo. Seleccione un máximo de 5 valores, esto con el fin de hacerlos realidad.

Paso 8: Definir que significa cada valor para el grupo y como se puede dar vida ha dicho valor.

Paso 9: Escribir los 5 valores institucionales del la Escuela Secundaria Para Trabajadores "Gral. Lázaro Cárdenas del Río"

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_



## Apéndice N

### Cuestionario Utilizado en la Evaluación del Taller

#### *I. Evaluación Del Taller Sobre Logística*

**Estimado participante: Tu evaluación es fundamental para este taller. Gracias anticipadas por colaborar. Responde anónimamente cruzando lo que tú consideres apropiado:**

**a) La recepción a cada jornada del taller fue:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**b) La sala de trabajo donde se realizó el taller fue:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**c) La ambientación de la sala de trabajo fue:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**d) El horario del taller te resultó:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**e) El material proporcionado ( fotocopias, plumas, lápices, entre otros) fue:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**f) El receso ofrecido lo consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

#### *II. Evaluación Del Taller Sobre Procesos*

**a) La organización del taller fue:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**b) El desarrollo del taller resultó:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**c) La coordinación en el taller la consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**d) Las actividades realizadas durante el taller fueron:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**e) La participación del equipo total fue:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

#### *III. Evaluación Sobre Resultados Compartidos*

**a) La declaración de la visión compartida de futuro la consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**b) La declaración de la misión institucional, la consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**c) La definición de los valores que se establecieron fue:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**d) Los lineamientos para la difusión del taller te parecieron:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**e) Los frutos logrados en este taller de manera general te parecen:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

*IV. Evaluación Sobre Resultados Personales*

**a) Tus conocimientos logrados en este taller los consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**b) Las habilidades desarrolladas como participante en este taller las consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**c) Tus valores desarrollados de escucha, respeto, colaboración, entre otros los consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**d) En general los aprendizajes adquiridos a través de este taller los consideras:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**e) Tu nivel de satisfacción para recomendar a otras personas que participen en un taller de este tipo es:**

1. Insatisfactorio    2. Poco satisfactorio    3. Satisfactorio    4. Muy satisfactorio

**SUGERENCIAS:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Referencias.

- Alvarado, E. (1996) *La enseñanza de calidad para el México del tercer milenio. Un método para construirla*. México: Impreso en Durango s/n
- Álvarez, R. A. (2001). *Estudio de Caso sobre la Planeación Normativa “Una Visión Compartida” en la Escuela Normal Superior “Prof. José E. Medrano R”*. Módulo de Planeación Normativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas. (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación. Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).
- Ander, E. (1999) *El taller: una alternativa de renovación pedagógica*, Argentina: Editorial Magisterio.
- Ander-Egg, E. & Aguilar, M. J.(2000) *Cómo Elaborar un Proyecto*. Buenos Aires: Lumen/humanitas.
- Baruch, R. y Manjares, H. (2002) *Planeación y organización*. [En red] disponible en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/M/PLANEACION.html>
- Bermejo, B. (2003) *Arteología: desarrollo de una actividad*. [En red] disponible en <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/220.htm>
- Boyett, J. & Boyett, J. (1999) *Hablan los Gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Colombia: Norma
- Carrión, C. C. (2001) *Valores y principios para evaluar la educación*. México, D. F.: Paidós
- Duncan, W. (2001) *Las ideas y la práctica de la administración*. México: Oxford.
- Fullan, M. & Stiegelbauer, S. (2000) *El Cambio Educativo*. México: Trillas
- Hernández, R. & Fernández, C. & Baptista, P. (2001) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jiménez, B. et. Al. (1997) *Evaluación de programas, centros y profesores*. Ed. Síntesis Educación Hoy.
- Kawage, A. (2000) *Manual de orientaciones para la formación de escuelas para padres*. México: Trillas
- Katzenbach, J. & Smith, D. (2002) *La sabiduría de los equipos*. México: CECSA
- Kemmis, S. y McTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación acción*. España: □TEMS□t.
- LeCompte, M. D. (1995) *Un matrimonio conveniente: diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas*. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol. 1, No. 1. [En red] Disponible en: <http://www.uv.es/RELIEVE/>
- Martínez, C. (1997) *Evaluación de programas educativos. Investigación evaluativa. Modelos de evaluación de programas*. Madrid: UNED.

- Martínez, M. (2000) *La investigación-acción en el aula*. Revista Agenda Académica, Volumen 7, Numero 1; paginas 27-39. [En red] disponible en <http://www.revele.com.ve/pdf/agenda/vol7-n1/pag27.pdf>
- Maya, S. (2002) *El proceso de la planeación estratégica*. [En red] disponible en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/M/Maya%20Sergio-Planeacion%20estrategica.htm>
- McKernan, J. (1999). *Investigación-acción y curriculum*. Madrid: Morata.
- Meade, D., (2002). *Módulo de Planeación Normativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas*. (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación, Sistema Tecnológico de Monterrey. Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N.L., México).
- Medina, L. (1989) *Resumen de investigación documental*. México: Centro de estudios Quetzalcoatl.
- Miklos, T. y Tello M.E. (2003). *Planeación Prospectiva*. México: Limusa.
- Montaño, A. (1997) *Sobre los conceptos y características de la visión y misión institucionales*. [En red] disponible en <http://www.ur.mx/ur/veritas/montano1.htm>
- Morgan, G. (1991) *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Morrisey L. (1996) *Pensamiento Estratégico*. México: Prentice-Hall.
- Muñoz, J.F. & Quintero, J. & Munevar, R. A. (2002) *Experiencias en investigación-acción-reflexión con educadores en proceso de formación en Colombia*. Revista Electronica de Investigación Educativa; Volumen 4, No. 1; [En red] disponible en <http://redie.uabc.mx/contenido/vol4no1/contenido-munevar.pdf>
- Olivares, F. (2003) *La Investigación-acción (I-A) en la enseñanza*. Foro Educativo de venezuela, Temas de reflexión. [En red] disponible en [http://66.94.231.168/search/cache?p=investigaci%C3%B3n-acci%C3%B3n&ei=UTF-8&fl=1&vl=lang\\_es&meta=vl%3Dlang\\_es&vst=0&vs=servicios.iesa.edu.ve&u=servicio.s.iesa.edu.ve/ForoEducativo/temasreflexion.htm&w=al%3Ainvestigaci%C3%B3n+al%3AAcci%C3%B3n&d=C51948EE42&icp=1&.intl=mx](http://66.94.231.168/search/cache?p=investigaci%C3%B3n-acci%C3%B3n&ei=UTF-8&fl=1&vl=lang_es&meta=vl%3Dlang_es&vst=0&vs=servicios.iesa.edu.ve&u=servicio.s.iesa.edu.ve/ForoEducativo/temasreflexion.htm&w=al%3Ainvestigaci%C3%B3n+al%3AAcci%C3%B3n&d=C51948EE42&icp=1&.intl=mx)
- Pozo, M. J. (1996). *Aprendices y maestros*. Madrid, España: Alianza
- Ramírez, L. (2002) *El camino del entendimiento en la educación*. Tiempos de Reflexión. Agosto, 2002. Año 2. Vol. 9. Disponible en <http://www.angelfire.com/tn/tiempos/sociedad/texto03.html>
- Randi Judi, L. (2000) *La enseñanza y los profesores III*. España: Paidós
- Ríos, L. (2003) *Planeación normativa en el colegio Manuel Fulcheri: visión compartida 2008, misión y valores*. Trabajo presentado para la obtención de grado de maestra ante la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- Rodríguez, D. (1999) *Diagnóstico organizacional*. México, D.F.: Alfaomega
- Rosen, R. (1996) aprender a conducir. En En Hesselbein et al (1998) *La organización del futuro*. (P.p. 403-413). Argentina: Granica.
- Ruiz, J. I. (1999) *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Universidad de Deusto

- Ruiz, M. I. (2000) *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: ITESM y Trillas.
- Ruvalcaba, H. (2001) *Reflexión y practica docente*. Revista Académica, Año 5, Volumen 35. [En red] disponible en <http://genesis.uag.mx/educ/reflexion.cfm>
- Salinas, M.C. (2003) *La planeación normativa como base para generar un proceso de planeación institucional con enfoque participativo*. Trabajo presentado para la obtención de grado de maestra ante la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- Senge, P. & Kleiner, A. & Roberts, Ch. & Ross, R. & Roth, G. & Smith, B. (2000) *La danza del cambio*. Colombia: Norma
- Senge, P. (1998) *La quinta disciplina*. México: Granica
- SEP (2001) *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México: SEP
- Silver, H. (1998). *Las innovaciones Enseñando y Aprendiendo en la Educación más Alta*. [En red] Disponible en: <http://www.fae.plym.ac.uk/itlthe/conf2.html>
- Someverville, J. & Mroz, H. E. (1978) Aptitudes nuevas para un mundo nuevo. En Hesselbein et al (1998) *La organización del futuro*. (p.p. 101-118). Argentina: Granica.
- Torres, M. (2002) *Administración y Mercadotecnia*. Documento inédito, disponible con el autor en [moisés.torres@itesm.mx](mailto:moisés.torres@itesm.mx)
- UAG (2002) *Manual de Planeación Estratégica Universitaria*. México: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Valenzuela, R. (2003) *Evaluación en las Instituciones Educativas*. Manuscrito inédito. (Disponible con el autor en [jrvq@itesm.mx](mailto:jrvq@itesm.mx) )
- Werther y Davis (2002). *Administración de personal y recursos humanos. Reclutamiento y Selección*. Uch-RRHH. Recuperado en [www.uch.edu.ar](http://www.uch.edu.ar)
- Zarzar, C. A. (2002) *Fundamentos del trabajo grupal*. México: Santillana