



**Universidad Virtual
Escuela de Graduados en Educación**

**"ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR
DE LA ESC. SEC. TÉCN. No. 33 DEL ESTADO DE OAXACA"**

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Presenta:

ISIDRO LÓPEZ RUIZ

Asesor:

LUIS ALBERTO ALVARADO GUDIÑO

Monterrey, Nuevo León, México

Mayo, 2006

Dedicatorias y Reconocimientos

A mis padres y hermanos por escucharme en esos momentos que más lo necesité. A mi esposa Sonia López Matus, por su comprensión y paciencia en estos tres años...Gracias.

Para mis pequeños tesoros:
Sheccid y Sharen que estoy seguro que me comprenderán por haberles robado un poquito más de su tiempo.
Para el Gran Arquitecto del Universo, que cada día me ilumina y me bendice.

Y para todos los docentes de la Universidad Virtual y a mi asesor que me brindaron sus conocimientos, a mis compañeros de maestría Noé, Zabulón, Jesús y Gorgonio, así como a todo el personal que labora en la Esc. Sec. Téc. No. 33... mil gracias.

Resumen

Actualmente, las instituciones educativas, como en otras organizaciones están sufriendo grandes cambios que están afectando su funcionamiento, estos cambios exigen a las instituciones mejores formas de administración y organización para poder subsistir en un mundo competitivo. La calidad es una necesidad obligatoria que cualquier institución debe ofrecer a sus clientes externos e internos si desea seguir en el mercado, para ello se requiere de un sistema de planeación estructurado y flexible fundamentado en una cultura de calidad y de participación que permita a las instituciones actuar ante el entorno para lograr un efecto positivo en el proceso enseñanza-aprendizaje. Es por ello que la Escuela Secundaria Técnica No. 33 del estado de Oaxaca ha presentado su Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) con el fin de elevar la calidad educativa que ofrece y así pertenecer a Escuelas de Calidad que promueve la Secretaría de Educación Pública.

El presente estudio de caso “Análisis del Plan Estratégico de Transformación Escolar de la Escuela Secundaria Técnica No. 33 del estado de Oaxaca (PETE)”, es producto de la investigación realizada en dicha institución sobre la implementación y análisis del PETE en dos de sus cuatro dimensiones de gestión escolar, que son: La dimensión organizativa y administrativa, con el fin de comprender su actividad y realizar acciones de mejora. Para la realización de este proyecto se seleccionó la investigación con estudios de casos propuesto por Stake (1999), por ser una metodología que presenta en forma breve un modo disciplinado y cualitativo de investigación de un caso singular y

para ello se elaboraron una serie de preguntas de investigación que dirigieron la atención y pensamiento de las observaciones, entrevistas y cuestionarios aplicados a los directivos (director, subdirector y coordinadores), alumnos y docentes. Estas preguntas de investigación sirvieron para la recogida de datos, posteriormente fueron analizadas hasta llegar a los resultados. En base a los resultados obtenidos, se concluye que el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y específicamente en la dimensión Administrativa y organizativa, representa una oportunidad de mejora de la calidad en la Escuela Secundaria Técnica No. 33 del estado de Oaxaca y para guiar este rumbo se requiere de la visión que indique la dirección de la escuela a partir de un liderazgo efectivo, basado en la planeación estratégica que se encuentra integrada por las estrategias que se derivan de la misión, visión y los escenarios (Ruiz, 2003). Asimismo, resalta en esta investigación la heterogeneidad de los participantes, así como la toma de decisiones en forma unilateral por parte de la dirección de la escuela. Para finalizar es importante entender que el directivo escolar es un elemento clave del sistema educativo, ya que en su motivación, conocimientos, capacidad y experiencias, descansa gran parte de la responsabilidad, pero es también necesario involucrar a toda la comunidad escolar para el logro de los objetivos.

Introducción.

Hoy en día, el reto de los directivos escolares, consiste en aplicar eficientemente los principios de la administración en las instituciones educativas como un recurso indispensable para definir su misión, diseñar estrategias, utilizar en forma óptima los recursos y lograr objetivos establecidos. La administración tiene la función de integrar armoniosa y óptimamente a todos los elementos de la comunidad educativa y exige que se promueva la innovación y la creatividad, que se involucre a las personas en el trabajo para infundirles el espíritu y elevar los niveles de calidad y productividad. Mejorar la calidad de la educación pública es tarea de todos y desde esta perspectiva la Secretaría de Educación Pública, ha implementado el Programa de Escuelas de Calidad (PEC). El PEC forma parte de la política nacional de reforma de la gestión educativa, que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo, identificados en el Programa Nacional de Educación (PNE), como son el estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, el desarrollo insuficiente de una cultura de planeación y evaluación en la escuela, los excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directivos escolares para ejercer un liderazgo efectivo, la escasa comunicación entre los actores escolares, el ausentismo, el uso poco eficaz de los recursos disponibles en la escuela, la baja participación social y las deficiencias en infraestructura y equipamiento.

El presente estudio de caso consistió en realizar un análisis del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) implementado en la Escuela Secundaria Técnica No. 33 que tiene como principal objetivo establecer en la escuela un nuevo modelo de autogestión, de liderazgo compartido, de trabajo en equipo, de prácticas docentes

flexibles a la diversidad de los educandos, de planeación y evaluación para la mejora continua, la participación social y rendición de cuentas.

Es importante mencionar que en la realización de este estudio de caso se empleó el enfoque cualitativo, investigación con estudios de caso, basándose de la descripción de Stake (1999). Asimismo, se diseñaron instrumentos de investigación (observación, entrevistas y encuestas) que se aplicaron a una muestra del universo escolar para la recolección de datos.

Finalmente, se presenta el análisis de los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos de investigación, así como las conclusiones y recomendaciones necesarias para transformar la gestión de la escuela y mejorar la calidad de la educación en esta institución. En base a los resultados obtenidos se concluye que el PETE representa una oportunidad para transformar la gestión escolar de la Escuela Secundaria Técnica No. 33 del estado de Oaxaca y para guiar este rumbo se requiere de la visión que indique la dirección de la escuela a partir de un liderazgo efectivo, basado en la planeación estratégica que se encuentra integrada por las estrategias que se derivan de la misión, visión y los escenarios (Ruiz, 2003).

Índice

Agradecimientos.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	vi
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Capítulo 1: Planteamiento del estudio de caso	13
Capítulo 2: Marco conceptual del estudio del caso.....	21
Aspectos generales.....	22
Planeación estratégica.....	25
Planeación estratégica en las organizaciones.....	27
Metodologías y métodos para llevar a cabo la planeación estratégica... ..	28
El pensamiento estratégico y la organización que aprende.....	32
Las leyes de la quinta disciplina.....	35
Cómo crear una cultura de calidad.....	39
Estudio de casos.	48
Capítulo 3: Descripción del contexto y de las características más distintivas de la situación central del caso.....	49
Contextualización.....	49
Visión.....	49
Misión.....	49
Valores.....	49
Compromiso del equipo docente.....	50
Historia escolar.....	50
Localización y funcionamiento.....	51
Características distintivas de la situación central del estudio de caso.....	53
Capítulo 4: Descripción de la metodología utilizada.....	56

El estudio de casos.....	56
Investigación cuantitativa vs investigación cualitativa.....	57
La triangulación.....	62
El muestreo.....	64
Procedimiento de muestreo.....	67
La recolección de datos.....	68
Preguntas de investigación.....	68
Proceso de investigación:.....	71
Capítulo 5: Presentación de resultados	96
Dimensión organizativa.....	98
Dimensión administrativa.....	103
Capítulo 6. Análisis de resultados.....	109
Dimensión organizativa.....	110
Dimensión administrativa.....	113
Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones.....	117
Conclusiones.....	117
Dimensión organizativa.....	118
Dimensión administrativa.....	123
Recomendaciones.....	126
Dimensión organizativa.....	127
Dimensión administrativa.....	133
Referencias bibliográficas.....	136
Currículum vitae	146
Apéndices.	
Apéndice A. Cuadro de concentración de los resultados de las entrevistas aplicadas a los	

directivos y encuestas aplicadas a los docentes y alumnos para conocer las opiniones de los docentes acerca del programa de escuelas de calidad, en la dimensión organizativa.....	139
Apéndice B. Cuadro de concentración de los resultados de las entrevistas aplicadas a los directivos y encuestas aplicadas a los docentes y alumnos para conocer las opiniones acerca del programa de escuelas de calidad, en la dimensión administrativa.....	141
Apéndice C. Cuadro de concentración de los resultados más relevantes (sumando las partes de bueno y muy bueno) de las entrevistas aplicadas a los directivos y encuestas aplicadas a los docentes y alumnos para conocer las opiniones de los docentes acerca del programa de escuelas de calidad, en la dimensión organizativa.....	142
Apéndice D. Cuadro de concentración de los resultados más relevantes (sumando las partes de bueno y muy bueno) de las entrevistas aplicadas a los directivos y encuestas aplicadas a los docentes y alumnos para conocer las opiniones de los docentes acerca del programa de escuelas de calidad, en la dimensión administrativa.....	143
Apéndice E. Objetivo de la dimensión administrativa.....	144
Apéndice F. Objetivo de la dimensión organizativa.....	145

Índice de Tablas

Tabla 1. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre la implementación del PETE en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.....	97
Tabla 2. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre el nivel de comunicación que existe en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.....	99
Tabla 3. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre el trabajo en equipo que existe en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.....	100
Tabla 4. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre el liderazgo académico y social que existe en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.....	101
Tabla 5. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre el cumplimiento de las metas institucionales en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.....	103
Tabla 6. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre el cumplimiento de las metas institucionales en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.....	104
Tabla 7. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre la implementación de mejoras (Equipos, mobiliario, etc) en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.....	105
Tabla 8. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre la Rendición de cuentas en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.....	106
Tabla 9. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre el cumplimiento del calendario escolar en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.....	107

Índice de figuras

Figura 1. Metodología de la planeación estratégica (Scarborough, 1996).....	29
Figura 2. Metodología de la planeación estratégica (Molz, 1991).....	31
Figura 3. Modelo de cinco fuerzas competitivas (Poter, 1982).....	32
Figura 4. Perspectiva de sistemas del modelo Malcolm Baldrige (Millán et al, 2001)....	47

Capítulo 1

Planteamiento del Estudio de Caso

Vivimos en un mundo de organizaciones (Pfeffer, 2000), donde los cambios políticos, sociales y económicos ocurren día a día y por consiguiente la evolución de los procedimientos y métodos administrativos ha sido el resultado de la búsqueda de nuevas formas de organización más eficientes para la realización de las actividades humanas. Aunque en el mundo occidental las prácticas administrativas empezaron a desarrollarse en las instituciones religiosas, gubernamentales y empresariales, hoy en día está tomando mayor fuerza en las instituciones educativas, muchos de los nuevos avances relacionados con las mejoras productivas han estado vinculados a los nuevos desarrollos administrativos. Hasta hace muy poco tiempo la práctica administrativa dentro de las empresas estaba únicamente encaminada a la obtención de máximos beneficios, independientemente de las condiciones en que ello se lograra; pero en la actualidad las nuevas prácticas y métodos administrativos están marcados por una visión integral de la empresa y su entorno. De esta manera se han creado modelos administrativos institucionales y empresariales que permiten: generar un amplio sentido de cooperación entre todos los trabajadores, independientemente de su nivel y puesto; incrementar los niveles de productividad a partir del fomento de la capacitación y el adiestramiento; ofrecer productos y servicios integrales a los clientes.

Sin embargo los cambios drásticos y competitivos están afectando el ambiente educativo, en el cual se ha visto la necesidad de utilizar sus propias herramientas de

planeación, aunque cada día se incrementa el número de instituciones que ponen en prácticas estrategias administrativas que involucran los aspectos anteriormente comentados, por desgracia, muy pocas de estas estrategias han dado resultado y es por ello que “la administración de instituciones educativas está requiriendo habilidades distintas a las que se tenía anteriormente, como de liderazgo, comunicación, motivación, planeación, y actitudes de empatía, congruencia y servicio” (Ruiz, 2003).

Por tal motivo los directivos de una institución deben saber administrar y planear (gestionar), entendiendo a la administración como “el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas”. Esta definición de Mary Parker (2005), se centra en el hecho de que los gerentes cumplen las metas organizacionales haciendo que otros desempeñen las tareas que se requieren, no desempeñando ellos mismos esas tareas.

La administración es eso y mucho más, y de ahí que ninguna definición haya sido aceptada en forma unánime. Por esto se puede decir que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas. La definición indica asimismo que los administradores utilizan todos los recursos de la organización para alcanzar sus metas. Las personas son el recurso más importante de cualquier organización, pero los administradores limitarían sus logros si no recurrieran además a otros recursos disponibles. Por último se afirma que la administración consiste en cumplir con las metas formuladas de la organización. Ello significa que los gerentes de cualquier organización tratarán de conseguir finalidades específicas. Desde luego estos fines son peculiares de cada organización. La meta

establecida de una institución es dar a los estudiantes una educación integral. Cualquiera que sean las metas de una organización particular, la administración es el proceso en virtud del cual se consiguen esos objetivos.

Es importante entonces entender que el directivo escolar es un elemento clave dentro del sistema educativo, ya que su motivación, conocimientos, capacidad y experiencia, descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el Estado mexicano de proporcionar el servicio fundamental a que tiene derecho los mexicanos..., que es una educación de calidad, pertinencia y con equidad que coadyuve a elevar sus condiciones de vida (I.E.E.P.O., 2000); por lo que gran parte de lo que se hace o deja de hacerse en las escuelas depende de las formas de ejercicio de la función directiva. No es exagerado decir que la construcción de una nueva escuela depende en gran parte del trabajo de los directores, supervisores y jefes de sector. Desde cuestiones elementales como el cumplimiento de las responsabilidades laborales (asistencia y puntualidad), el acceso a los recursos educativos de la escuela (libros y otros materiales) y el uso del tiempo escolar, hasta cuestiones menos observables pero de igual importancia como la jerarquía entre las tareas (por ejemplo, la importancia que se concede a los concursos frente al trabajo sistemático y cotidiano con los alumnos en el grupo), la administración de los derechos laborales y de las sanciones que corresponden al incumplimiento de las normas laborales, el tipo de relación que se promueve entre los integrantes de la planta docente, entre las madres y los padres de familia. El ejercicio de la función directiva define, en muchos casos, la imagen y el ambiente escolar.

Una nueva escuela requiere que los directores conozcan a fondo la misión y visión de la escuela, sus implicaciones para cada grado escolar, para el trabajo de cada maestro y para la organización escolar en su conjunto y que, con esta base, tengan capacidad para: a) promover y coordinar la evaluación y el seguimiento sistemático de la tarea educativa, y usar los resultados de la evaluación para estimular el buen desempeño y para corregir las deficiencias observadas; b) promover la colaboración profesional entre los profesores y la solución de conflictos, sin afectar la calidad del servicio, y c) promover y encabezar una relación de colaboración entre la escuela y las familias de los alumnos. Transformar los rasgos de la cultura establecida, construir una nueva escuela, es una tarea que requiere de un esfuerzo decidido. Implica primeramente reflexionar sobre los aspectos arriba señalados como base para definir nuevos rumbos del quehacer docente. Para ello, sin duda un paso fundamental es hacer conciencia de aquellos por los que vale la pena luchar, identificar elementos clave para que, convencidos de que una transformación se hace necesaria para la construcción de una mejor escuela.

Es por ello que el gobierno federal ha implementado el Programa Escuelas de Calidad (PEC) que forma parte de la política nacional de reforma de la gestión educativa, que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo, identificados en el Programa Nacional de Educación (PNE), como son el estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, el desarrollo insuficiente de una cultura de planeación y evaluación en la escuela, los excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directivos escolares para ejercer un liderazgo efectivo, la escasa comunicación entre los

actores escolares, el ausentismo, el uso poco eficaz de los recursos disponibles en la escuela, la baja participación social y las deficiencias en infraestructura y equipamiento.

La investigación educativa y varias experiencias a nivel nacional e internacional hacen énfasis en que la clave para elevar la calidad de la educación no sólo está en la mejoría de los insumos del sistema educativo (maestros, programas, libros, materiales, etc.), sino en la capacidad de organización de las escuelas y en el empeño que muestran para orientar responsablemente sus tareas al propósito fundamental de que todos los estudiantes aprendan. El PEC considera que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejoría de la calidad del servicio educativo. Una institución escolar que sea capaz de generar un proyecto de desarrollo propio que la enorgullezca y entusiasme, dejará de ser el último eslabón de la cadena burocrática, para convertirse en la célula básica del sistema educativo (S. E. P., 2003).

Por tal motivo la Escuela Secundaria Técnica No. 33, clave: 20DST0027C, entregó al departamento de proyectos estratégicos el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) el día seis de noviembre del 2003 para pertenecer al PEC y así recibir los apoyos (económicos y materiales) que el programa brinda con el fin de elevar la calidad educativa que ofrece. El objetivo principal de este programa es establecer en la escuela pública un nuevo modelo de autogestión, de liderazgo compartido, de trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles a la diversidad de los educandos, de planeación y evaluación para la mejora continua, participación social y rendición de cuentas.

El PETE representa una oportunidad para la comunidad escolar para mejorar su infraestructura, pero asimismo, un reto para transformar la gestión de la escuela y mejorar la calidad de la educación.

Este estudio de caso consistió en diagnosticar los resultados obtenidos hasta estos momentos en la implantación del PETE, con el fin comprender su actividad y realizar acciones de mejora en las siguientes dimensiones: La dimensión organizativa y administrativa.

Este trabajo de investigación se encuentra dividido en ocho apartados. En este capítulo uno, se hace una presentación de la temática del caso y la importancia que tiene en la administración de instituciones educativas. Esta sección comienza con un planteamiento general sobre la administración educativa, y después se va especificando: en primer lugar la temática de la maestría con la que se relaciona la tesis, posteriormente el tema más específico y así hasta llegar a la situación central del caso. El segundo capítulo se presenta la justificación teórica de los constructos que sirve de base para el análisis del Plan Estratégico de Transformación Escolar.

Además se analizan 3 metodologías propuestas por autores reconocidos en el ramo, se presentan cada uno de sus esquemas propuestos y la explicación de los mismos, así como las leyes de la quinta disciplina para el logro de los objetivos planteados, y para ello es necesario conocer cómo crear una cultura de calidad.

Finalmente se propone seguir la metodología de investigación de estudios de casos propuesto por Stake (1999), que permite la triangulación para la validación de los datos. Es importante señalar que en este apartado se hizo una revisión selectiva, y no

exhaustiva, de literatura relacionada con el tema. En el tercer capítulo se presenta una descripción del lugar donde se realizó el estudio (Escuela Secundaria Técnica No.33) y de las características más relevantes de la situación central del estudio de caso, resaltando del porqué de la implementación del PETE y las dimensiones analizadas (organizativa y administrativas).

En el cuarto capítulo se describe la metodología utilizada. Es importante mencionar que en este trabajo de investigación se empleó el enfoque cualitativo, investigación con estudios de caso, basándose de la descripción de Stake (1999), sobre la caracterización de este tipo de investigación. Para recopilar la información que se requería se diseñaron instrumentos (observación, entrevistas y encuestas) que se aplicaron a una muestra del universo escolar; también, se contempló el enfoque de estudio en el que se definió el tipo de investigación realizada, el método para la recolección de los datos y el diseño de los instrumentos que se aplicarían para obtenerlos.

En el capítulo cinco, se presenta los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos de investigación sin realizar un análisis aún de los datos. Estos resultados servirán de base para realizar el análisis en el capítulo siguiente.

En el capítulo sexto, se contrasta los resultados obtenidos, que se presentan como información, con las ideas principales que se tienen sobre el tema, y que se presentaron en el capítulo dos de la presente tesis. En esta sección se demuestra el dominio sobre la literatura que se ha seleccionado, usando los conceptos derivados de la literatura para explicar por qué se presentaron los datos y usando los datos para validar, en este caso, la

literatura seleccionada; lo que ha permitido una comprensión y darse cuenta de la situación real de las condiciones de las escuelas así como la posibilidad de la transformación de las mismas.

La sección de conclusiones y recomendaciones, se divide en dos partes. En la primera, se recapitula los resultados más importantes, los puntos centrales del análisis y se presenta posteriormente en el siguiente apartado en cuanto a la utilidad o pertinencia de la literatura que describe puntualmente la realidad en donde se presenta el estudio del caso. En la segunda parte se hace recomendaciones en las dos dimensiones (organizativo y administrativo) con la intención de mejorar la calidad de la educación que el fin último del PETE. En la última sección se presenta el listado de referencias de la literatura citada en el estudio de caso con la finalidad de que el lector pueda profundizar mas acerca del tema citada.

Capítulo 2

Marco Conceptual del Estudio de Caso

En este apartado se presenta la justificación teórica de los constructos que conforman el presente estudio de caso: “Análisis del Plan Estratégico de Transformación Escolar de la Escuela Secundaria Técnica No. 33 del estado de Oaxaca (PETE)”, que forma parte del Programa de Escuelas de Calidad (PEC). El PEC considera que “si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar”, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo.

Basado en la antología del “Programas Escuelas de Calidad” y González (2003) señalan que la escuela- organización educativa- es una institución social que es parte del Sistema Educativo Nacional que tiene como misión institucional: el logro de los propósitos –metas- educativos de los planes y programas de estudio de la educación básica. Dichas metas consisten en que los alumnos tengan las condiciones necesarias para aprender lo preescrito, con equidad y calidad, con pertinencia y relevancia. En la actualidad, las prioridades sociales y de carácter educacional apuntan a mejorar los sistemas de calidad. Esta calidad no sólo se asocia con ciertas características ya identificadas que son propias del servicio o del producto que las posee, sino también con valores, prácticas y prioridades que deben ser congruentes con la actividad diaria de la institución.

El PETE, es un plan que se desprende del Plan Anual de Trabajo (PAT) del programa de escuelas de calidad que tiene como objetivo general, transformar la gestión de las escuelas promoviendo la construcción de un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, un trabajo en equipo, una participación social responsable, unas prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos; una gestión basada, también, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa.

Con la implantación del PETE, se pretende mejorar la gestión en la Escuela Secundaria Técnica No. 33 en las siguientes dimensiones: Pedagógica-curricular, organizativa, administrativa y comunitaria. En este estudio de caso se analizaron únicamente las dimensiones organizativa y administrativa.

Aspectos Generales

Desde esta perspectiva es necesario en primer lugar entender las variables (conceptos) que forma parte del esquema a crear en esta investigación. Para ellos es necesario entender ¿Qué es estrategia? ¿Qué son las metas y objetivos? ¿Qué son las políticas? ¿Qué son los programas? ¿Qué son las decisiones estratégicas? ¿Qué significa planeación?, ¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve? ¿Cuál es la importancia de la planeación estratégica en las organizaciones o instituciones?

Dado que las palabras estrategias, objetivos, metas, políticas y programas poseen distintos significados para los lectores, a continuación se presentan algunos conceptos que serán usados en este estudio de caso y Mintzberg (1997):

Una *estrategia*, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Las *metas (u objetivos)* establece qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

Las *políticas* son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que se debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.

Los *programas*, especifican las secuencias de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos.

Existen varios autores que han definido el concepto de planeación y han coincidido que planear busca la eficiencia del orden para evitar la improvisación; la planeación diseña un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. A continuación se presenta varios conceptos:

¿Qué significa Planeación?

- “Una forma participativa de tratar con un conjunto de problemas relacionados, cuando se cree que al menos se realice algo, el futuro

deseado no ocurrirá, y si se realiza una apropiada acción la probabilidad de que suceda el futuro esperado aumentará” (Ackoff, citado en Thompson, 1997. p. 52, citado por Ruiz, 2003, p. 29).

- “Investigación y otras acciones necesarias para tomar un conjunto de decisiones complejas con el fin de lograr los objetivos institucionales. Involucra adquisición de información definición de objetivos y un estudio alternativo de medios para estos objetivos” (Benveniste, 1989, pp.19-21, citado por Ruiz, 2003, p. 29).
- “Es el proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realizar dicho objetivo” (Lozier, 1985, p.2, citado por Ruiz, 2003, p. 29).
- “Una forma sistemática de administrar el cambio y crear el mejor futuro posible” (Sorkin et al., 1995, p.3, citado por Ruiz, 2003, p. 29)

De estos conceptos se derivan muchos otros como son: La planeación normativa, estratégica y operativa. El cual Ruiz (2003) propone un sistema de planeación que se conoce como planeación estratégica de calidad y esta conformado principalmente por estos tres conceptos que son:

Planeación normativa. Sus elementos o fases son conocidas como dimensiones de liderazgo y son la visión, la misión y los valores de la institución. El desarrollar escenarios para contar con posibles estrategias de acción para cada uno de ellos es parte de esta etapa. De hecho algunos autores lo llaman fase normativa-prospectiva.

Planeación estratégica. Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, visión y los escenarios.

Planeación operativa. Aquí es donde realmente sucede el cambio, y tiene tanto los objetivos como los planes de acción derivados de la planeación estratégica.

Planeación Estratégica

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación de oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros elementos importantes crean la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, permitiéndole explotar oportunidades y evitar peligros (Steiner, 2002).

Asimismo, la **planeación estratégica** consiste en la elaboración de un plan que integra las principales metas y políticas de la organización. Al mismo tiempo, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, con el objetivo de poner en orden y asignar con base en sus atributos cómo en sus definiciones internas, sus recursos. Todo con el fin de lograr una situación viable y original, así como de anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia. (Funes, 1999, citado por Andrade, 2002).

La planeación estratégica tiene como propósito el de dar la dirección para poder enfocar los recursos de todo tipo hacia la consecución de un mismo objetivo. Se enfoca en las habilidades que se deben desarrollarse para poder tener cierta presencia en el futuro. Es un proceso mediante el cual los objetivos que perseguirá la empresa son concebidos, de acuerdo a oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades que son

detectadas; esta planeación estratégica brinda un marco de referencia para la toma de decisiones al nivel más alto, tanto a corto como a largo plazo. Para que esto pueda darse, Samantha de la Paz Meléndez (1996, citado por Andrade, 2002), menciona que la Planeación Estratégica:

- Proporciona la fórmula para habilitar el negocio para que pueda competir.
- Proporciona un claro planteamiento de dirección.
- Proporciona el contexto para otras decisiones de negocios.
- Habilita acciones autónomas coordinadas a lo largo del negocio.
- Crea una agenda competitiva compartida.
- Asegura la viabilidad del negocio en el largo plazo.

De la planeación estratégica se desprende un *plan estratégico* que marca la pauta a través de la cual se puede tener un proceso de retroalimentación para controlar y medir la forma en la que se está desarrollando de manera general la compañía o institución, además de que su período de acción es de largo plazo y aunque existen los planes operativos, se diferencia en que este último establece los objetivos a corto plazo dentro de áreas funcionales específicas. En otras palabras, el plan operativo es un plan dedicado a una unidad funcional, y en cambio el estratégico abarca a toda la empresa, da el lineamiento a seguir para la elaboración de los planes operativos apegables a la circunstancia única de cada una de las unidades que conforman a la compañía.

Los *planes estratégicos* tienen ciertas ventajas como lo podrían ser (FUNES, 1999, citado por Andrade, 2002):

- Relacionar las oportunidades de negocio con los recursos propios de la organización.
- Conocer y aprovechar la naturaleza del entorno de la empresa (tecnología, ecología economía, industria, sociedad, política).
- Identificar los competidores corporativos y sus fortalezas.
- Identificar las fuentes de capacidad de la empresa.
- Delinear un plan de acción u operativo para aprovechar las oportunidades en función de las capacidades o fortaleza propias.

Planeación Estratégica en las Organizaciones.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas o instituciones están siguiendo este ejemplo. Hoy en día es importante que los directivos tengan conocimientos básicos tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal ya que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza, realización e implantación. Además, cualquier compañía que no cuenta con

algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla.

Metodologías y Métodos para Llevar a Cabo la Planeación Estratégica

Scarborought (1996, citado por Andrade, 2002) propone lo siguiente para llevar a cabo la Planeación Estratégica, la cual podemos observar en la figura 1 y contiene los siguientes pasos:

- Desarrollo claro de un estatuto de misión.
- Elaboración de un análisis FODA (fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Análisis de la competencia.
- Creación de las metas de la empresa.
- Formulación de las opciones estratégicas y selección de las estrategias apropiadas.
- Pasar de los planes estratégicos a los planes operativos o de acción.
- Establecimiento de controles precisos a manera de cerrar el ciclo.

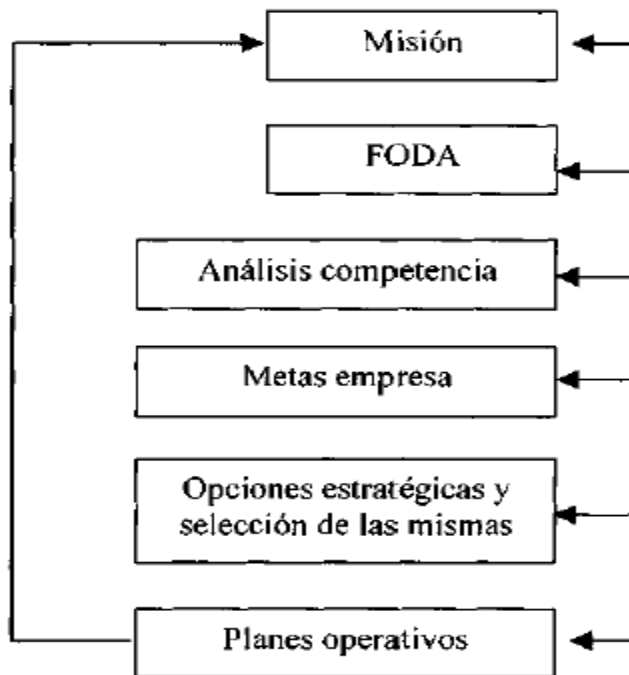


Figura 1. Metodología de la planeación estratégica (Scarborough,1996).

Por su parte, Molz (1991, citado por Andrade, 2002) describe los siguientes pasos:

- Definir las metas profesionales y personales para los siguientes cinco años elaborando supuestos y hechos de la situación presente para cada meta. Incluir objetivos específicos y medibles.
- Evaluar los recursos internos, distinguiendo entre ventajas y desventajas. Evaluar cada recurso usando criterios definidos tales como comparación entre competidores y/o valoración autocrítica de las operaciones dentro de la industria.
- Valorar los factores externos para determinar oportunidades y amenazas a la persecución de las metas. Entendiendo como factores externos aquellos que están fuera del control de la empresa.

- Conocer la situación competitiva, es decir la rivalidad entre competidores y obstáculos de salida, el poder de los proveedores de la industria, el poder de los compradores, la disponibilidad de productos sustitutos y la probabilidad de entrada de nuevos competidores a la industria.
- Elaborar escenarios para dentro de uno y cinco años basando los pronósticos en los tres pasos anteriores.
- Evaluar estrategias para la consecución de las metas; integrarlas después con la evaluación general de la situación actual y los escenarios futuros. Planear varias estrategias para considerarlas y evaluarlas formalmente, en este paso se recomienda observar las estrategias genéricas de crecimiento, reducción, ofensiva, analítica, reactiva, de liderazgo en costos, de diferenciación y concentración.
- Prueba, evaluación y selección de estrategias. Probar consistencia de metas, marco de referencia, competencia, viabilidad, evaluando cada estrategia propuesta para elegir la de mayor calificación.
- Instrumentación de la estrategia. Proceso para convertir en operativa la planeación estratégica por medio de programas, desarrollo y transformación empresarial, y/o estrategias operativas.
- Control estratégico. Realización de un monitoreo continuo del proceso estratégico para localizar desviaciones de la norma y aplicar acciones correctivas. Establecer calendarios de control que indiquen fechas precisas y actividades de control. Y esto lo podemos observar en la figura 2 a continuación presentada.

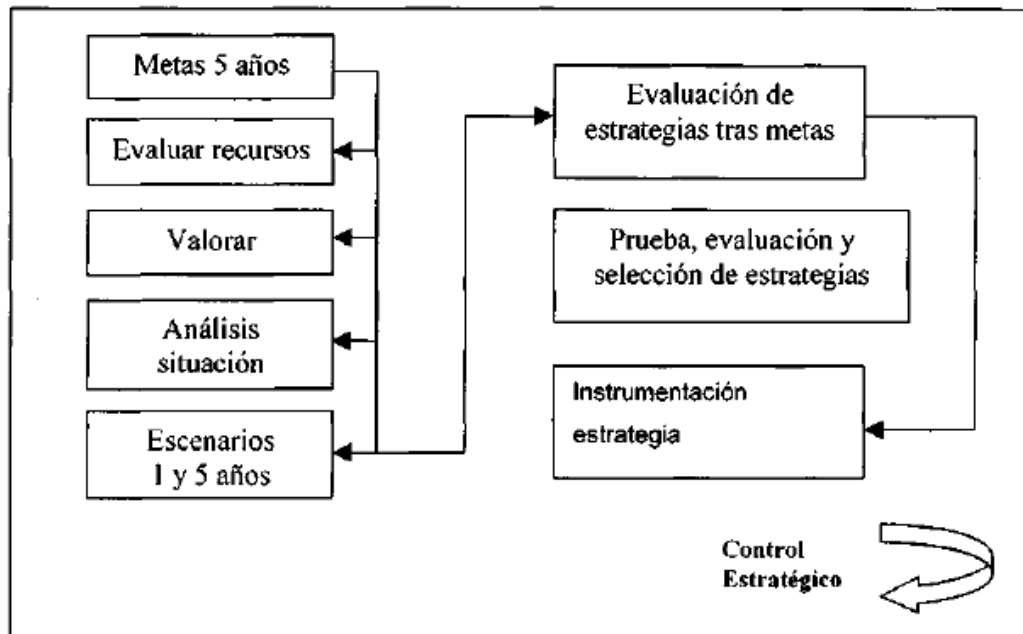


Figura 2. Metodología de la planeación estratégica (Molz, 1991)

Porter (1982, citado por Andrade, 2002) por su lado, nos propone el modelo de las cinco fuerzas competitivas (Véase figura 3) que en esencia tiene dos elementos fundamentales, uno para examinar fuerzas competitivas inherentes de una industria y otro que ayuda a identificar estrategias genéricas exitosas; este modelo identifica las cinco fuerzas que determinan la competitividad de un sector y estas son:

- La rivalidad entre las firmas existentes.
- La amenaza de la entrada de nuevas firmas.
- La amenaza de productos sustitutos.
- El poder de negociación de los compradores o clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.

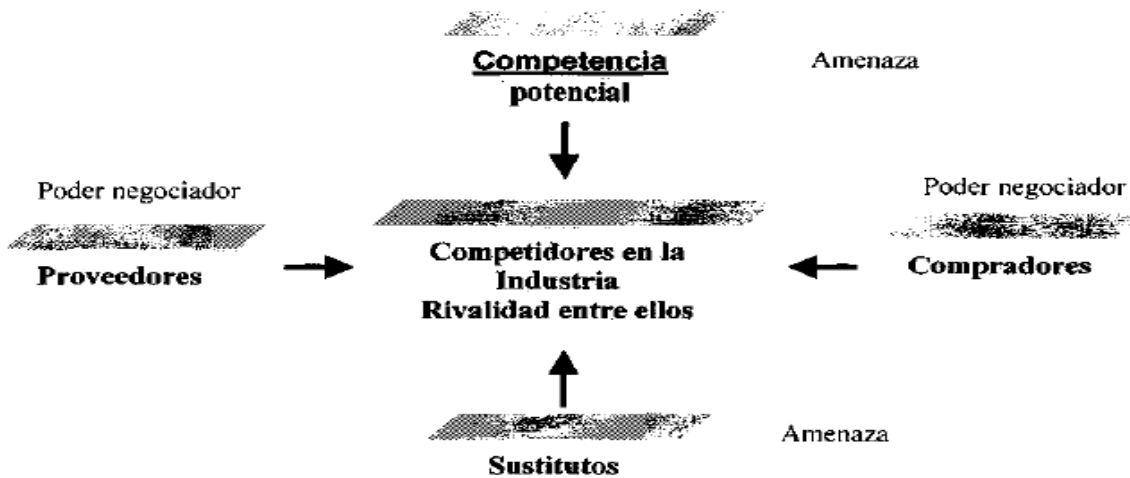


Figura 3. Modelo de cinco fuerzas competitivas (Porter, 1982).

El Pensamiento Estratégico y la Organización que Aprende.

Senge (1990, citado por Mintzberg, 1997), en su libro *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, habla de:

cómo crear organizaciones en las cuales las personas amplíen, constantemente, su capacidad para producir los resultados que desean en realidad, en las cuales se nutran patrones de razonamientos nuevos y más amplios, se liberen las aspiraciones colectivas y las personas estén aprendiendo permanentemente a aprender juntas (p. 448).

La llama “organizaciones que aprenden” y como se ha hablado que las empresas tienen que aprender a innovar a mayor velocidad que sus rivales sus ideas guardan una relación clara con la concepción de estrategias.

Senge (1990, citado por Mintzberg, 1997, p. 448) identifica cinco “disciplinas para aprender” que son la base de las organización que aprende. La primera es el **dominio personal**, es decir, *“la disciplina para aclarar y ampliar constantemente nuestra visión personal, para enfocar nuestras energías, para desarrollar la paciencia y para ver la realidad en forma objetiva”*. Senge considera que las personas y las organizaciones se necesitan unas a otras para poder aprender. Por consiguiente, desde el punto de vista de la organización y de la persona, es importante de que cada uno de los miembros de la organización se desarrolle en la medida de lo posible. La idea del dominio personal encaja con el concepto de Parlad y Hamel (1990, citado por Mintzberg, 1997, p. 448) en el sentido de que las personas que son *“transportadoras de competencias”* deben mantenerse frescas, actualizadas y entusiastas.

La segunda disciplina de Senge son los **modelos mentales**, es decir *“los supuestos profundamente arraigados, las generalizaciones o incluso los cuadros o las imágenes que influyen en nuestra comprensión del mundo y en nuestra forma de actuar”*. Esta disciplina representa un camino para que los miembros de la organización hagan lo que Smircich y Stubbart (citado por Mintzberg, 1997, p. 448) sugieren: darse cuenta que incluso ellos tienen modelos mentales y que pueden ser más reflexivos y conocedores de su manera particular de interpretar el mundo.

La tercera disciplina es la **creación de una visión compartida**; es decir, la *“capacidad para compartir una visión del futuro que queremos producir”*. La idea fundamental de la visión compartida consiste en fomentar una participación y un compromiso auténticos, y no solo un cumplimiento justo. Esta disciplina guarda estrecha

relación con el concepto de la *“intensión de la estrategia”* de Hamel y Prahalad (1990, citado por Mintzberg, 1997, p. 448); es decir, crear una obsesión compulsiva que puede llevar a una empresa a obtener logros (*“los resultados que deseamos en realidad”*), durante un plazo muy largo.

La cuarta disciplina de Senge es el **aprendizaje en equipo**. Dice que, con frecuencia encontramos grupos en organizaciones cuyos miembros individuales son muy inteligentes, pero cuyas actividades colectivas parecen tontas. Senge piensa que la capacidad de la organización para aprender está limitada por la capacidad de sus equipos para aprender, porque *“la unidad de aprendizaje fundamental de las organizaciones modernas son los equipos, y no las personas”*. Senge (1990, citado por Mintzberg, 1997) dice:

que la disciplina del aprendizaje en equipo se inicia con el *‘diálogo’*, es decir, la capacidad de los miembros de un equipo para suspender sus hipótesis y entrar a un *‘pensar juntos’* auténtico. Para los griegos diálogos significaba el libre flujo de significados por medio de un grupo, el cual le permitía a éste descubrir información que no estaba a su alcance individualmente (p. 448).

La quinta disciplina es la **lógica del sistema**, es decir, la idea de que las organizaciones representan patrones enteros compuestos por partes interrelacionadas. Según Senge, es la quinta disciplina por que es la que *“integra todas las disciplinas, fundiéndolas para construir un cuerpo coherente de teorías y prácticas”*. En su libro Senge describe la lógica del sistema con gran detalle, inclusive un análisis de lo que llama los *“arquetipos del sistema”*, es decir, una serie de lazadas de factores

interrelacionados que, con frecuencia, se presentan en diversos contextos de la organización y de otros sistemas.

Las Leyes de la Quinta Disciplina.

La primera ley de la lógica del sistema dice que *los problemas de hoy derivan de las “soluciones de ayer”*. Lo que hacen las empresas, con frecuencias, envían ondas a sus sistemas, los cuales no producen consecuencias sino hasta pasado mucho tiempo. Cuando las consecuencias aparecen, nadie establece su relación con el acto anterior.

La segunda ley dice que *cuanto más se empuje, tanto más regresará el empuje al sistema*. Esto se conoce como “retroinformación compensatoria”. Un ejemplo sería el caso de la empresa que baja su precio y gasta más en publicidad para elevar las ventas de un producto tambaleante. Lo anterior podría elevar las ventas temporalmente, pero la reducción de ingresos podría llevar a la empresa a recortar otros renglones para compensar dicha reducción. La calidad no tarda en bajar y con ello se pierde incluso más clientes. Quizá, sería más conveniente analizar a fondo el sistema, aplicando cambios que podrían tener consecuencias más profundas, aunque quizá para más adelante. En el ejemplo anterior, la respuesta podría mejorar la calidad del producto y esperar, pacientemente, para obtener los beneficios.

La tercera ley dice que *el comportamiento mejora antes de empeorar*. Esto quiere decir que la retroinformación compensatoria implica una laguna. En el ejemplo anterior, la disminución del precio y el aumento de publicidad sí elevan las ventas. El problema de la disminución de calidad, a largo plazo, y la menor cantidad de clientes no surge sino

hasta mucho después. Por regla general, la salida fácil puede remitirnos a la cuarta ley. Esta dice que *las empresas se empeñan más y más en las soluciones que conocen, funcionen o no*. Normalmente no funcionan y el problema persiste.

La quinta ley de la lógica del sistema dice que *el remedio puede ser peor que la enfermedad*. Con frecuencia, las organizaciones intentan una solución que funciona a corto plazo, pero después encuentran que la tienen que volver a intentar pronto. Al poco tiempo, están aplicando la “solución”, casi siempre, se han convertido en adictas a ella. La mejoría a corto plazo ha desembocado en una dependencia a largo plazo. Senge dice que esto es tan común en los sistemas que incluso tienen un nombre técnico: “Pasar el bulto al interventor”. Un ejemplo frecuente consiste en pasar el bulto a asesores, en lugar de preparar a los directores para que ellos mismos resuelvan los problemas. Hamel y Prahalad (1990, citado por Mintzberg, 1997, p. 449) notaron otra variante del caso: Las empresas que adquirían sus componentes en el exterior con objeto de ser competitivos a corto plazo, encontraban que no eran capaces de innovar a largo plazo, dependiendo así cada vez más de sus proveedores.

La sexta ley de la lógica del sistema también va contra la institución y dice que: *más rápido es más lento*. Senge señala que la mayor parte de los sistemas, trátense de seres o de compañías, tienen tasas óptimas de crecimiento. El intento por acelerar la tasa de crecimiento de un negocio, quizá funcione a corto plazo, aparentemente. Sin embargo, a largo plazo, la organización podría no tener capacidad para sostener el crecimiento y quizás incluso tendría que decrecer para volver a su tamaño anterior, o a

otro menor. La empresa, por tratar de ir más rápido habrá avanzado con más lentitud, si se mide a lo largo de un plazo más Amplio.

Cuando se detecta un problema, casi todos suponemos que su causa se presentó recientemente. Presuponemos que causa y efecto están cerca, en tiempo y espacio. Por desgracia, como dice la séptima ley de la lógica del sistema, *la causa y el efecto no guardan relación estrecha en tiempo ni en espacio*. Los sistemas son tan intrincados, están tan entrelazados y tienen tantas lagunas que la “causa” de un problema dado cualquiera quizá no se haya presentado recientemente, ni siquiera en un momento próximo al problema. La dificultad que implica ligar causa y efecto podría desalentar a algunos pensadores de los sistemas estratégicos. Senge reaviva la esperanza y presenta la octava ley que dice: *los cambios pequeños pueden producir grandes resultados, aunque los campos de mayor apalancamiento suelen ser los menos evidentes*. Como la causa y el efecto no están próximos en el tiempo ni en espacio, las personas que analizan los sistemas tienen grandes dificultades para encontrar estos campos de apalancamiento.

Senge (1990, citado por Mintzberg, 1997) ofrece algunos consejos muy interesantes para facilitar esta tarea:

“No existen reglas simples para encontrar los cambios de gran apalancamiento, pero si existen formas de pensar que aumentan las probabilidades de encontrarlas. Aprende a detectar las ‘estructuras’ básicas en lugar de los ‘hechos’ es un punto de partida... pensar en términos de procesos de cambio, en lugar de ‘fotos instantáneas’, es otro” (p. 450)

En el caso de la primera sugerencia, Senge recomienda a los directores que piensen en términos de sistemas enteros y no sólo de los hechos aislados que producen. En el segundo caso, Senge presenta una posición dinámica, en lugar de estática, y

recomienda a los directores que sigan la pista de los circuitos del sistema. Senge se expulsa al respecto en la novena y décima ley.

Como los directores suelen pensar en términos de fotos instantáneas, piensan que muchas cosas son imposibles, sin embargo la novena ley de la lógica del sistema dice que: *uno puede ser dueño del pastel y también comérselo, pero no de una sentada*. En otras palabras, en relación a la calidad-costos, se puede tener gran calidad y costos bajos, pero sólo con el paso del tiempo, conforme madura el sistema. Por ejemplo, las iniciativas en pro de la administración de la calidad total (ACT) tienden a disminuir los costos, pero en forma gradual. Los costos de entrada por aplicar el sistema, por cambiar a otro método de inventarios, por enseñarle la ACT a los trabajadores, etc., suelen verse compensados, poco a poco, conforme la empresa aprende una forma mejor de trabajar.

Como señalaba Mintzberg (1997), en “La creación artística de la estrategia”, en el capítulo cinco, la teoría administrativa tiene un prejuicio por el análisis; es decir, recomienda a los directores que dividan los problemas grandes en partes más pequeñas. Por desgracia, la décima ley dice que *dividir a un elefante en dos no produce dos elefantitos*. Los sistemas vivos, por ejemplo las compañías, son íntegras. Su carácter depende del todo. Tal es la lógica de las recomendaciones que presentan Parlad y Hamel (1990, citado por Mintzberg, 1997, p. 450) para los directores de empresas diversificadas. Estos directores, para agregar valor, deben supervisar el proceso de la asignación de recursos para las competencias críticas, el conjunto entero de las unidades de negocio a no invertir en las competencias críticas en la medida adecuada, porque no sentían responsabilidad alguna con la empresa entera.

No existen culpas, según dice la undécima y última ley de la lógica del sistema. Senge (1999) quiere decir con ello que es tonto echarle la culpa a factores externos, cosa que, por desgracia hacen muchísimos directores. Está de acuerdo con Smircich y Stubbart cuando dice: “La lógica del sistema nos enseña que no existe el exterior, que usted y la causa de sus problemas forman parte de un solo sistema.”

Como Crear una Cultura de Calidad.

Cultura Organizacional.

Millán, Rivera y Ramírez (2001), proponen el modelo Baldrige, como un sistema apropiado para construir toda una cultura de calidad. En este contexto, *cultura* se entenderá según la siguiente definición que proporciona Schein (1992):

Conjunto de suposiciones básicas compartidas por un grupo que las aprendió y que ayuda a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para considerarlas válidas y, por consiguiente, valiosas para ser enseñadas a los nuevos miembros de la institución como la forma correcta de actuar, percibir, pensar y sentir en relación con los problemas institucionales (p. 12).

En este contexto, si un educador ocupara un puesto clave, como es el de director de una escuela, la pregunta más importante sería: ¿Cómo puedo mejorar la calidad de la institución, así como la efectividad del aprendizaje de los alumnos?

A lo que cabría responder: ¡Creando una cultura de calidad en su institución!
Mediante el modelo Malcolm Baldrige, el cual actualmente se utiliza para reconocer a las instituciones de mayor calidad en el sistema de educación estadounidense y se

adaptan mejor (Millán et al., 2001) a las características del sistema educativo latinoamericano.

Uno de los puntos fuertes del modelo Baldrige para las instituciones educativas, es que no importa si la institución es de nivel primaria, secundaria, preparatoria o universidad. Los criterios que utiliza se aplican de la misma forma a todas ellas. De la misma manera resulta aplicable si la institución es pequeña, mediana o grande. El modelo es descriptivo, no prescriptivo. Esto significa que los criterios ofrecen la posibilidad de generar los estándares que la institución determine como metas que deben alcanzarse en lugar de que algún “experto” le señale lo que debe hacer. Su enfoque se ocupa de los valores de la cultura organizacional de la institución y de sus procesos.

Los componentes de los modelos permiten identificar las áreas críticas de la institución y proporcionan un marco de referencia para establecer el plan de desarrollo de una cultura de calidad educativa, sino que también atiende al cultivo de un conjunto de valores que permitan ejercer una serie de prácticas institucionales y que hagan este proceso sustentable a mediano y largo plazo.

El modelo ha sido construido con base a una serie de valores y de conceptos vitales para la institución, tales como: el liderazgo visionario, la educación centrada en el aprendizaje, el aprendizaje individual e institucional, la valoración de los profesores, el personal de apoyo y los proveedores, el enfoque hacia el futuro, la administración para la innovación, la respuesta rápida y flexible, la administración con fundamentos, la ciudadanía y la responsabilidad pública, el enfoque de los resultados y de la creación de valor agregado, y una perspectiva de sistemas.

Todos estos criterios pueden ayudar a la institución a utilizar sus recursos más eficientemente, a mejorar su comunicación organizacional, su productividad y efectividad y a alcanzar sus metas estratégicas.

La creación de una cultura de calidad, además de cultivar los valores mencionados anteriormente, requiere establecer una serie de prácticas y de programas que le permitan a la institución alinear sus recursos, intereses, energía y planes para el mejoramiento permanente de la calidad de la educación que ofrece la institución. Estas categorías son las siguientes:

1. Liderazgo.
2. Planeación estratégica.
3. Enfocar a los estudiantes y a los grupos importantes.
4. Análisis e información.
5. Enfocar a los profesores y al personal de apoyo
6. Administración de los procesos educativos y de apoyo.
7. Resultados del desempeño institucional.

Cada uno de estas categorías se analiza en términos de prácticas de trabajo tanto docentes como administrativas.

Liderazgo

Esta categoría se refiere al liderazgo personal del director de la escuela y a su participación en la creación y mantenimiento del enfoque dirigido a los estudiantes y a su aprendizaje, así como la claridad de los valores organizacionales y en las expectativas

del personal que han de tomarse en cuenta en un sistema que promueva el desempeño en el nivel de la excelencia, el *empowerment*, la innovación, el aprendizaje organizacional y la dirección de la institución.

Esta categoría es como el “motor” del sistema que promoverá la cultura de calidad en la institución. Es la que vigila el desarrollo integral del proceso y a la vez se encarga de establecer el rumbo institucional. Los responsables del liderazgo son los responsable de promover, fortalecer y enfatizar los valores por lo que se identificará la cultura de calidad de la institución. En este contexto, los líderes son los supervisores, los inspectores, los directores, los subdirectores y los coordinadores.

Planeación estratégica.

Esta categoría analiza los procesos estratégicos de desarrollo de la institución, incluyendo el desarrollo de objetivos estratégicos, planes de acción y los planes de recursos de profesores y de personal. Igualmente se analiza la forma en que los planes se desglosan y el desempeño es supervisado para asegurar que se obtengan los resultados pronosticados. Esta categoría desglosa su análisis en dos aspectos. El primero se refiere al desarrollo del proceso de planeación e identificación de las estrategias más importantes y el segundo se refiere a la identificación de los indicadores de seguimiento que permitirían verificar los logros de la institución a partir de lo que se había planteado.

Enfoque dirigido a los estudiantes y a los grupos importantes.

La institución analiza los procesos para identificar las necesidades, expectativas y preferencias de los estudiantes y de las comunidades clave a las que en este contexto llamaremos *grupos importantes o de interés*. De la misma forma, desde esta perspectiva debe revisarse como la institución establece relaciones con sus estudiantes y grupos importantes y como determina el nivel de satisfacción de los mismos. Esta categoría explora las acciones orientadas a conocer las necesidades de los estudiantes y el grado en que las mismas son satisfechas.

Análisis de la información.

Esta categoría analiza el sistema de indicadores que se ha diseñado en relación con el desempeño de la institución, en general, y de cada uno de sus grupos importantes, así como los datos sobre el desempeño e información en general.

Indicadores de desempeño institucional. Esta sección describe cómo la institución selecciona e integra su sistema de indicadores de desempeño efectivo con miras a la comprensión, alineamiento y la mejora del desempeño institucional a todos los niveles.

Análisis del desempeño institucional. La institución debe realizar un proceso de análisis de los datos sobre su desempeño global. Es decir, que debe existir un conjunto de indicadores que proporcionen información a la dirección y a quienes deseen saber cual es el desempeño general de la escuela. Esta información debe ser importante y estar al alcance de los grupos que la necesitan para tomar decisiones.

Enfoque orientado a los profesores y al personal de apoyo.

Esta categoría analiza la forma en que la institución desarrolla y promueve que los profesores y el personal de apoyo utilicen su potencial alienado para alcanzar los objetivos propuestos. También se analizan los esfuerzos dirigidos a establecer y mantener un ambiente laboral para los profesores y el personal de apoyo conducente a un desempeño de excelencia, a la máxima participación y el crecimiento del personal y de la institución en sí.

Sistema de trabajo. Esta sección plantea la supervisión de la forma en que el diseño del trabajo en sí y de los puestos, compensaciones, desarrollo profesional y prácticas laborales fortalece a los profesores y al personal de apoyo para lograr los objetivos institucionales y un alto desempeño.

Desarrollo, capacitación y educación de los profesores y del personal de apoyo. En esta sección se analiza cómo la capacitación de los profesores y del personal en general apoya el logro de los objetivos educacionales de la institución y fortalece el conocimiento, las habilidades y las actitudes de los profesores y del personal de apoyo. Asimismo, en ella se analiza cómo todo este esfuerzo contribuye a una mejora en el desempeño de los profesores y del personal de apoyo.

Bienestar y satisfacción de los profesores y personal de apoyo. Aquí se describe cómo la institución mantiene un ambiente laboral en el que los profesores y el personal de apoyo contribuyen a establecer, desarrollar y fortalecer el bienestar, la satisfacción y la motivación de los profesores y del personal de apoyo.

Administración de los procesos educacionales y de apoyo.

Esta categoría permite analizar los principales aspectos de la administración de los procesos institucionales, incluyendo el diseño enfocado al aprendizaje y su aplicación, servicios de apoyo y proceso de alianzas. Por ejemplo, analiza sus procesos de administración de calificaciones, revisión de tareas, información a padres de familia y a los alumnos, etc.

Modalidad y diseño educativo. Describe como la institución administra procesos clave de diseño y modalidad educativa para los programas que ofrece. Aquí también se analiza la pertinencia del uso de la tecnología nueva y de que forma ésta se incorpora en el proceso educativo. Estos procesos deben mostrar que se afine un diseño que satisfaga las necesidades, expectativas e intereses de los estudiantes y de los grupos importantes.

Procesos educativos de apoyo. Esta sección identifica cómo la institución administra los procesos educacionales clave. Aquí se supervisa la operación diaria y se examina el grado en el que se satisfacen las necesidades ya identificadas de los alumnos, los profesores y el personal de apoyo.

Proceso de alianza. Esta sección describe cómo la institución administra los procesos clave de alianza asociados con los estudiantes dentro y fuera de la organización. Actualmente la educación está sujeta a varias tendencias mundiales, entre ellas la globalización. Ante esta tendencia, las instituciones educativas, como estrategias competitivas, han buscado alianzas con otras escuelas para consolidar sus fortalezas,

eliminar sus debilidades y proporcionar a sus alumnos una visión del mundo más completa.

Resultado del desempeño de los estudiantes.

Esta categoría analiza los resultados por lo que se refiere al desempeño de los estudiantes, al enfoque orientado a los alumnos y a los grupos de interés, al desempeño financiero y presupuestal, a los profesores y al personal de apoyo, así como a la efectividad organizacional. De la misma manera, analiza el desempeño académico comparándolo con el de otras instituciones, apropiadamente seleccionadas para tal fin.

Resultados del desempeño de los alumnos. En esta sección se someten a revisión los resultados institucionales sobre el desempeño estudiantil. El análisis debe realizarse por categorías que, dependiendo de cada institución, sean relevantes para la misma, tales como grado, género, edad, disciplina, etc. Debe proporcionarse información pertinente acerca de otras instituciones que tengan las mismas características institucionales y similar población estudiantil.

Resultado del enfoque orientado a los estudiantes y a los grupos de interés. Esta sección resume los resultados relacionados con el enfoque orientado a los estudiantes y los grupos de interés, incluyendo los niveles de satisfacción y/o satisfacción. Identifica los datos por estudiantes y grupos de interés, según sea apropiado, e incluye los datos comparativos convenientes.

Resultados financieros y presupuestales. Esta sección analiza los resultados clave tipo financiero y presupuestal, incluyendo la información pertinente de tipo comparativo.

Resultados de los profesores y del personal de apoyo. Aquí se resumen los resultados relacionados con lo profesores y con el personal de apoyo, incluyendo bienestar, desarrollo y satisfacción de los profesores y del personal de apoyo, así cómo el desempeño de los sistemas de trabajo. Los resultados deben analizarse por categorías, según sea lo apropiado, e incluir datos comparativos.

Resultados de la efectividad institucional. Resume los resultados clave de desempeño que contribuyen a fortalecer el aprendizaje o logro de la efectividad de la institución. El análisis también debe incluir datos comparativos.

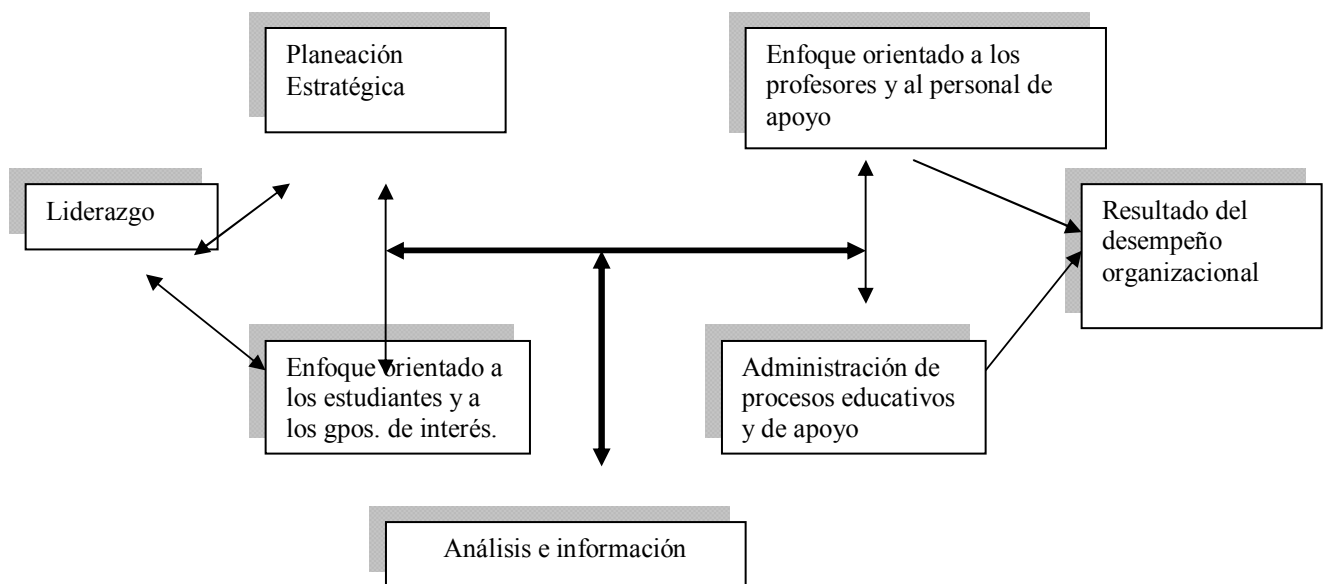


Figura 4. Perspectiva de sistemas del modelo Malcolm Baldrige (Millán et al, 2001).

Estudio de Casos.

Para la realización del análisis del estudio de caso del PETE se seleccionó “El Estudio de Caso” propuesto por Stake (1999) ya que guiará la metodología en la defensa de la presente tesis. Y que según el mismo autor lo define como: “Un caso es una estrategia metodológica para la descripción clara y concisa de una situación, fenómeno o evento, presente en una o grupo de personas, en un contexto definido”. Además de ser relación escrita, que describe una situación acaecida en la vida de una persona, familia, grupo o empresa. La mayoría de las veces los casos están basados en situaciones reales, disfrazadas en cuanto a fechas, nombres y citas locales, hecho que no tiene mayor importancia en el análisis posterior.

¿Por qué el uso de los casos? Porque, mediante el estudio de casos se puede llegar a entender el porqué de las acciones presentadas en un espacio y un tiempo específico, Stake (1999) menciona que “El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”. Incluso es aplicable a innumerables campos donde se trate de combinar eficientemente la teoría y la práctica. Sin embargo en lo referente a la metodología, se ahondará con más profundidad en el apartado que le precede.

Capítulo 3

Descripción del Contexto y de las Características más Distintivas de la Situación Central del Caso

Contextualización.

La Escuela Secundaria Técnica No. 33 clave: 20DST0027C se encuentra ubicada en la calle José María Morelos y Pavón s/n, en la población de Unión Hidalgo, Oaxaca, municipio del mismo nombre y distrito judicial de Juchitán de Zaragoza, Oaxaca.

Visión.

Transformarse en un espacio democrático para ofrecer una educación formativa e integral sustentada en los valores de equidad, justicia y responsabilidad compartida.

Misión.

Proporcionar una educación crítica y significativa, a través de las herramientas necesarias para construir el conocimiento.

Valores

- Responsabilidad
- Honestidad
- Justicia
- Pluralidad
- Respeto
- Tolerancia

- Libertad
- Equidad
- Solidaridad

Compromisos del Equipo Docente

- Trabajo colegiado
- Toma de decisiones
- Liderazgo compartido
- Practica docente flexible y compartida
- Participación social responsable
- Innovador

Historia Escolar.

La escuela se fundó el día 3 de septiembre de 1971 con el nombre de Escuela Secundaria Tecnológica Agropecuaria No. 49, siendo el primer director Profr. Miguel Clímaco Matus, la escuela funcionó en el centro de la población en el año de 1980, la institución cambió su nombre por Escuela Secundaria Técnica No. 33 siendo su director el Profr. Héctor López Cruz.

- Patronato proconstucción de la Escuela Tecnológica Agropecuaria No. 49 1971-1973.
- Presidente Profr. Otilio López Aragón
- Vicepresidente Sr. Vicente Martínez Fuentes

- Secretaria. Profra. Sebastiana Jiménez Ríos
- Tesorero: Sr. Jesús López Santiago
- Vocales: Sr. Rosalino Matus
- Sr. Agustín Morales S.
- Sr. Armando López Gómez
- Sr. Miguel Toledo Manso
- Sr. Severo Rasgado M.
- Sr. Ramón Santiago Vargas.

Cooperaron en esta obra gobierno federal, estatal, pueblo y la asociación Rancho Gubiña, siendo el presidente municipal Sr. Vicente Martínez Fuentes 1969-1971, actualmente el plantel se encuentra bajo la dirección del Profr. Juan Bartolo Matus

Localización y Funcionamiento.

La Escuela Secundaria Técnica No. 33 se ubica entre la carretera Unión Hidalgo – rumbo a la Venta Juchitán, Oaxaca y la Av. Tecnológico, aproximadamente a 305 km. de la capital del estado. Actualmente cuenta con una población escolar de 1er. grado de 126 alumnos; en 2º grado de 136 alumnos y 3er grado de 114 alumnos, haciendo un total de 376 alumnos (Ejercicio escolar 2004-2005). El inmueble consta de: 12 aulas, un laboratorio de ciencias naturales, 6 talleres, un modulo de sanitarios para hombres y mujeres, un almacén, 3 locales (uno para el medico escolar, uno para la prefectura y uno para el departamento de servicios educativos complementarios), una biblioteca, un pórtico y pasillo, dos canchas de básquetbol – voleibol, un campo de fútbol, un espacio

para el apiario y el local de administración (dirección, subdirección, servicios administrativos, etc).

La plantilla de personal de la escuela es de 54 elementos estructurados de la manera siguiente:

2 directivos, 3 coordinadores, 27 docentes, 1 trabajador social, 1 medico escolar, 1 contraloría, 1 bibliotecaria, 5 administrativos, 12 auxiliares de intendencia y un auxiliar de intendencia por horario.

El presente estudio de caso analizado es el “Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)” que la Escuela Secundaria Técnica No. 33 de Unión Hidalgo, Oaxaca, entregó a la Secretaría de Educación Pública en el departamentos de Proyectos Estratégicos el día seis de Noviembre del 2003 para pertenecer al “Programa de Escuelas de Calidad (PEC)” en el ciclo escolar 2003-2004 y así recibir los apoyos (económicos y materiales) que el programa ofrece a las instituciones públicas del estado.

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) es una iniciativa del Gobierno Federal cuyo propósito general es mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas públicas de educación básica, con base en el fortalecimiento, articulación y alineación de los programas federales, estatales y municipales enfocados hacia ese nivel educativo. El PEC se fundamenta en la necesidad de hacer efectiva la igualdad de oportunidades para el logro educativo de todos los educandos, independientemente de sus capacidades, origen social, étnico o del ambiente familiar del que proceden; es decir, busca en todo momento la equidad a través del mejoramiento de la calidad en la educación que se ofrece en las escuelas públicas de educación básica.

En el PEC considera que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo.

El PETE, es un plan que pretende mejorar la gestión en la Escuela Secundaria Técnica No. 33 y se encuentra dividido en cuatro dimensiones que son: Pedagógica-curricular, Organizativa, Administrativa y comunitaria. El análisis de este estudio consistió en diagnosticar únicamente en este ciclo escolar los resultados obtenidos hasta estos momentos en la implantación del PETE, con el fin comprender su actividad y realizar acciones de mejora en las dimensiones: Organizativa y administrativa.

Características Distintivas de la Situación Central del Estudio de Caso.

La decisión de estudiar esta situación es para conocer y mejorar las características de la gestión escolar sobre la implantación del PETE y realizar acciones de mejoras en las siguientes dimensiones:

- a) Dimensión Organizativa.- Se refiere a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, las instalaciones de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela como son:
 - ¿Cómo es la comunicación entre el director y los mandos medios, entre los mandos medios y los profesores, entre los profesores y alumnos, entre la comunidad escolar y los padres de familia?

- ¿El personal directivo, docente y de apoyo, trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes?
- ¿El director ejerce liderazgo académico y social, para la transformación de la comunidad?
- ¿La comunidad escolar cumple con las metas que ella misma se fija?

En este punto se pretende realizar un seguimiento de las actividades que fueron programados para poder cumplir con los objetivos, estrategias y metas.

b) Dimensión Administrativa.- Alude al complejo de tareas que permiten y facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, recursos materiales, la forma de planeación de las actividades escolares y a la administración de personal como son:

- ¿El personal conoce la normatividad que existe en escuelas secundarias?
- ¿La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza – aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, así como los recursos didácticos?
- ¿La escuela se abre a la sociedad y rinde cuentas de su desempeño?

- ¿Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad, se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza?

Al igual que el punto anterior consistió en realizar un seguimiento de lo programado en esta sección.

Capítulo 4

Descripción de la Metodología Utilizada

El Estudio de Casos

Para la realización del análisis del estudio de caso del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) se seleccionó la bibliografía de “Investigación con estudio de casos” propuesto por Stake (1999) que guiará esta metodología en la defensa de la presente tesis. Y que según el mismo autor lo define como: “Un caso es una estrategia metodológica para la descripción clara y concisa de una situación, fenómeno o evento, presente en una o grupo de personas, en un contexto definido”. Además de ser relación escrita, que describe una situación acaecida en la vida de una persona, familia, grupo o empresa. La mayoría de las veces los casos están basados en situaciones reales, disfrazadas en cuanto a fechas, nombres y citas locales, hecho que no tiene mayor importancia en el análisis posterior.

¿Por qué el uso de los casos?

Mediante el estudio de casos se puede llegar a entender el porqué de las acciones presentadas en un espacio y un tiempo específico, Stake (1999) menciona que “El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”. Incluso es aplicable a innumerables campos donde se trate de combinar eficientemente la teoría

y la práctica, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos. Además, se basa en la idea de que, si se estudia con atención cualquier unidad de un cierto universo, se está en condiciones de conocer algunos aspectos generales del mismo.

Investigación Cuantitativa vs Investigación Cualitativa.

En este apartado no interesan mucho los estudios de casos cuantitativos. Aquí se presenta un modo disciplinario y cualitativo de investigación de caso. El investigador cualitativo destaca las diferencias sutiles, la secuencia de los acontecimientos en su contexto, la globalidad de las situaciones personales. Esta distinción entre métodos cuantitativos y cualitativos es una cuestión de énfasis –ya que la realidad es una mezcla de ellos -. Existen tres diferencias importantes entre la orientación cualitativa y cuantitativa: 1) la distinción entre explicación y comprensión como objeto de la investigación; 2) la distinción entre una función personal y una función impersonal del investigador; 3) una distinción entre conocimiento descubierto y conocimiento construido.

La distinción fundamental entre investigación cuantitativa e investigación cualitativa estriba en el tipo de conocimientos que se pretende, la distinción no esta relacionada directamente con la diferencia entre búsqueda de causas frente a búsquedas de acontecimientos. Los investigadores cuantitativos destacan la explicación y el control; los investigadores cualitativos destacan la comprensión de las complejas

relaciones entre todo lo que existe. La investigación cualitativa intenta establecer una comprensión empática para el lector, mediante la descripción, a veces la descripción densa, transmitiendo al lector aquello que la experiencia misma transmite.

Siguiendo las orientaciones de Dilthey (citado por Stake, 1999, p. 43), el investigador en estudios cualitativos de caso intenta facilitar la comprensión al lector, ayudar a comprender que las acciones humanas importantes pocas veces tienen una causa simple, y que normalmente no se producen por motivos que se puedan averiguar. Basta con conocer algunos de los acontecimientos simultáneos.

Los métodos de la investigación cuantitativa han surgido de la búsqueda científica de la causa y el efecto, expresa en última instancia en una teoría fundamentada en hechos. Para los investigadores cuantitativos, la unicidad de los casos normalmente es un “error”, algo ajeno al sistema de la ciencia explicada. Para los investigadores cualitativos la unicidad de los casos y de los contextos individuales es importante para la comprensión. La particularización es un objetivo importante, llegar a entender la particularidad del caso.

Para perfeccionar la búsqueda de explicación, los investigadores cuantitativos perciben lo que ocurre en términos de variables descriptivas, representan los acontecimientos con escalas y mediciones (por ej., números). Para perfeccionar la búsqueda de comprensión, los investigadores cualitativos perciben lo que ocurre en

clave de episodios o testimonios, representan los acontecimientos con su propia interpretación directa y con sus historias (por ej., relatos).

Para los detractores del estudio cualitativo, le atribuyen gran número de defectos: La investigación cualitativa es subjetiva, su contribución a la ciencia disciplinada es lenta y tendenciosa, los resultados contribuyen poco al avance de la práctica social, los riesgos éticos son sustanciales, el costo del tiempo y dinero son elevados, los fenómenos ocurren con lentitud, y evolucionan en su acontecer, muchos estudios cualitativos son estudios personalistas. Pero los defensores de lo cualitativo (citado por Stake, 1999, p. 45), como Egon Guba e Yvonna Lincoln (1982) y Elliot Eisner y Ala Peshking (1990) otorgan mayor prioridad a la interpretación directa de los acontecimientos y menor a la interpretación de los datos de las mediciones. Toda investigación depende de la interpretación, pero en los modelos cuantitativos habituales se produce un esfuerzo por limitar la función de la interpretación personal del período que media entre el momento en que se diseña la investigación y el momento en que se recogen los datos y se analizan estadísticamente. Los modelos cualitativos habituales requieren que las personas más responsables de las interpretaciones estén en el trabajo de campo, haciendo observaciones, emitiendo juicios subjetivos, analizando y resumiendo, a la vez que se dan cuenta de su propia consciencia.

Optar por lo cualitativo no es una simple cuestión de si los beneficios previstos justifican o no los costos. Los estudios intensivos e interpretativos siempre tienen un atractivo aparente, como lo tenían incluso cuando muchos centros y facultades de

investigación no consideraban digno de respeto el estudio cualitativo. El ser humano suele ser curioso, y los investigadores tienen una obsesión especial por la investigación. En cierta medida están controlados por las reglas de la financiación y sus disciplinas, pero unas y otras sólo controlan si se informa o no el uso de métodos cualitativos, porque todos los investigadores lo usan y muchas veces son interpretativos, holísticos, naturalistas y partes en la causa y, en estos casos, por definición, son indagadores cualitativos.

Énfasis en la interpretación.

Según Fred Erickson (1986, citado por Stake, 1999, p. 20), la característica más distintiva de la indagación cualitativa es el énfasis en la interpretación y en su capítulo titulado “Qualitative Methods in Research on Teaching”, Erickson define el trabajo cualitativo como un estudio de campo en el que las interpretaciones clave que se deben perseguir no son las del investigador, sino las de las personas objeto de estudio. En el trabajo en estudio de casos, esta ambigüedad se afronta cuando se plantea la autoría de las interpretaciones que se presentan y se destacan. Cuando se diseñan los estudios, los investigadores cualitativos no confirman la interpretación de variables y al desarrollo de instrumentos con anterioridad a la recogida de datos, ni al análisis e interpretación para el informe final. Por el contrario se destaca la presencia de un intérprete en el campo para que observe el desarrollo del caso, alguien que recoja con objetividad lo que está ocurriendo, y que a la vez examine su significado y oriente la observación para precisar o sustanciar esos significados. A mitad del estudio, el investigador de casos puede

modificar e incluso sustituir las preguntas iniciales. El objetivo es entender en su totalidad el estudio de caso. Si las primeras preguntas no funcionan, si aparecen temas nuevos, se cambia el diseño. Malcolm Parlett y David Hamilton (1976, citado por Stake, 1999, p.21), lo llamaron enfoque progresivo.

La interpretación es una parte fundamental de cualquier investigación. Existen discusiones con quienes sostienen que en la investigación cualitativa hay más interpretación que en la cuantitativa –pero la función del investigador cualitativo en el proceso de recogida de datos es mantener con claridad una interpretación fundamentada-. Los investigadores sacan sus conclusiones a partir de las observaciones y de otros datos. Erickson los llamo asertos (assertions), una forma de generalización.

A menudo el proceso lógico para llegar a los asertos no aparece con claridad ni al lector ni a los propios investigadores. Para los asertos, el investigador se sirve de formas de comprender guardados en su interior, unas formas de comprender que pueden ser el resultado de una mezcla de experiencia personal, estudio y asertos de otros investigadores. Es costumbre que el investigador goce del privilegio de aseverar lo que considere significativo como resultado de sus investigaciones. El buen estudio de casos es paciente, reflexivo, dispuesto a considerar otras versiones de estudios de casos. La ética de la precaución no esta reñida con la ética de la interpretación.

La Triangulación.

Técnica y estrategias de triangulación.

Para obtener información relevante no basta únicamente del sentido común o de buenas intenciones para realizarlo, sino se requiere en toda investigación cualitativa cierta estrategia para lograr la validación de datos y esta es “la técnica de triangulación”. En su definición original, representa una técnica o procedimiento que permite situar una posición específica respecto de objetos y/o puntos definidos, siendo utilizado principalmente en el campo de la navegación, de la estrategia militar y de la topografía. En ciencias sociales, la definición no varía sustancialmente respecto de la original: “... la aplicación de distintas metodologías en el análisis de una misma realidad social” (Cea, D’ancona 1999:47) o siguiendo a Denzin (1978:304-308), como un complejo proceso que pone en juego métodos diferentes confrontándolos, obteniendo una mayor validación, y reduciendo las amenazas respecto de la validez interna y externa.

Esta metodología se utilizara para reducir al mínimo las falsas representaciones e interpretaciones que son parte de la responsabilidad de todo investigador al presentar un estudio de caso. Asimismo, aumenta el crédito de la interpretación de los distintos aspectos del contexto mediante la triangulación de las fuentes de datos, del investigador, la triangulación de la teoría o la triangulación metodológica, con la finalidad de identificar relaciones o diferencias que puede haber en el mismo.

Cada vez que se habla de triangulación, se parte del supuesto que mediante un enfoque multimetódico (multimethod approach) es posible aumentar la potencialidad

analítica y validez en una investigación, y de esta forma, acceder de mejor manera a una realidad social siempre compleja. En este sentido, la tendencia es a busca maximizar los criterios de verdad a partir de la contrastación intersubjetividad y la consecución de confiabilidad y de validez en la investigación (Glaser y Strauss, 1967; Denzin, 1978; Taylor y Bogdan, 1984; Goetz y LeCompte, 1988; Kelle, 2002).

De tal modo, la validez se constituye como elemento rector, presente tanto en el proceso de construcción del dato, como en el de análisis e interpretación. Lo que se busca en último término, es la congruencia o no congruencia entre los aciertos del investigador respecto de la realidad que pretende representar, donde la posibilidad de validación se encuentra más relacionada con la relativa cercanía de las interpretaciones respecto a un fenómeno o un hecho, que con la correspondencia perfecta entre ambas. En este sentido, la triangulación aumentaría la probabilidad de los aciertos respecto a lo que investigamos y/o pretendemos representar, buscando ante todo la contrastación en diversos niveles de la investigación en pos de una validación intersubjetiva –de teorías, de datos, de investigadores, de métodos-.

Denzin (1978) identifica cuatro tipos: la triangulación entre datos, entre investigadores, entre teorías y entre metodologías y técnicas, todas ellas posibles de aplicar en el análisis de un mismo fenómeno. En relación a este último tipo – triangulación metodológica-, Denzin (1978) ha definido dos grandes categorías: la denominada *within-method triangulation*, que consiste en la aplicación de varias técnicas dentro de una misma aproximación metodológica -busca la consistencia interna y fiabilidad-, y la *between-(or across-) method triangulation* -uno de los procedimientos

cross-validation más utilizados-, referida a la aplicación de dos o más métodos, la cual persigue la búsqueda de validez externa y generalización.

La estrategia a utilizar en este estudio de casos es la **metodológica**, ya que presenta diferentes enfoques múltiples dentro de un único estudio. Además permite la aplicación de métodos como son la observación, la entrevista y la revisión de documentos y esto nos obliga una y otra vez a la revisión.

El Muestreo.

En general, cuando se habla de muestreo hay que pensar más en términos de los datos que se van a recolectar que en un conjunto de personas que participarán en un estudio (alumnos, directivos y maestros). El evaluador puede obtener una muestra de estados financieros semanales de una escuela de todos aquellos que fueron generados en un año, o puede hacer un estudio de una muestra de salones de todos los que existen en los edificios escolares. El evaluador deberá decidir si considera a todos o sólo una muestra de ellos. El muestreo se refiere a los datos propiamente dichos, independientemente de que haya habido o no necesidad de extraer una muestra de alumnos y una de profesores (Valenzuela, 2004).

Conceptos Estadísticos.

Un dato es una pieza de información que se obtiene al observar las propiedades de un fenómeno o una variable de interés. Por otra parte, llamamos población a la totalidad de datos que existen y que, idealmente, se podrían obtener al realizar una serie

exhaustiva de observaciones de un fenómeno o una variable de interés. En otras palabras, una población es un conjunto de individuos, objetos, acontecimientos o valores medios, que se definen como el universo de interés del evaluador.

Hay dos formas de clasificar una población. La primera de ella considera dos opciones cuantitativas:

- a) Población finita. Es aquella que tiene un número finito de datos posibles.
- b) Población infinita. Es aquella que tiene un número infinito de datos posibles.

Una segunda forma de clasificar una población considera que ésta puede ser:

- a) Población discreta. Es aquella población que tiene un número ya sea finito o infinito, pero numerable, de datos posibles.
- b) Población continua. Es aquella población que tiene un número ya sea finito o infinito, pero no numerable, de datos posibles.

Por su parte, llamamos muestra al conjunto de datos que se extraen de una población para ser analizados. Al proceso de adquisición de una muestra se le denomina muestreo; y al número de datos que contiene la muestra, tamaño de la muestra.

Hay dos formas de clasificar los procesos de muestreos. La primera de ellas considera que un muestreo puede ser:

- a) Muestreo aleatorio. Es el muestreo que se realiza cuando todos los datos de una población tiene la misma probabilidad de ser escogidos para su análisis.

- b) Muestreo no aleatorio. Es el muestreo que se realiza cuando cada dato se obtiene de acuerdo con una regla que no garantiza que todos los datos de una población tengan la misma probabilidad de ser escogidos.

Una segunda forma de clasificar los muestreos considera que estos pueden ser:

- a) Muestreo con reemplazo. Es el muestreo que se realiza cuando cada dato observado se reintegra al lote de cual fue extraído, antes de extraer el siguiente.
- b) Muestreo sin reemplazo. Es el muestreo que se realiza cuando cada dato observado no se reintegra al lote del cual fue extraído.

Dos problemas comunes a los que regularmente se enfrenta un evaluador, son lo de determinar el tamaño de una muestra y el procedimiento de muestreo concreto que es preferible aplicar, con el fin de asegurar que la muestra por analizar sea representativa de la población. En términos generales, el tamaño de una muestra y los procedimientos de muestreo se eligen dependiendo de:

- La disponibilidad de los recursos que el evaluador tenga para realizar su estudio.
- La disponibilidad que los elementos de la muestra tengan para participar en el estudio, en especial cuando los elementos son personas.
- El grado de homogeneidad o heterogeneidad de una población.

Procedimiento de Muestreo.

La población escolar de la Escuela Secundaria Técnica No. 33 es finito (376 alumnos, 27 docentes y 5 directivos en el ciclo escolar 2004-2005). Los alumnos se encuentran distribuidos en 15 grupos correspondientes a los tres grados de la siguiente manera: primeros 126, segundos 136 y terceros 114 alumnos (5 grupos por cada grado: A, B, C, D y E).

La selección fue realizada en principio bajo un muestreo no aleatorio, tomando en cuenta a los alumnos de 2º y 3º grado en este nuevo ciclo escolar (2005-2006), por ser quienes iniciaron con este nuevo proyecto en el periodo pasado; asimismo, conocen mejor a sus maestros y a los directivos; además tienen mayor capacidad para analizar y responder una encuesta. El total de la población escolar seleccionada en este primer muestreo es de 250 alumnos en estos dos grados; posteriormente se realizó un muestreo de racimos donde se seleccionaron 6 alumnos de cada grupo, haciendo un total de 60 alumnos encuestados, de los cuales únicamente 57 alumnos fueron los que entregaron los resultados de las encuestas; por lo que respecta a la selección de los docentes el procedimiento fue similar, ya que en esta institución son 8 docentes tecnólogos y 19 docentes académicos, se procedió a realizar un muestreo aleatorio de un 50% de los tecnólogos y académicos, quedando de la siguiente manera: 4 docentes tecnólogos y 9 docentes académicos. Con lo que respecta a los directivos, las entrevistas fueron realizadas a todos (5).

El número de alumnos tomados como muestra corresponden al 22.8 % del total de la población; los docentes corresponde al 48.14% y los directivos el 100%, por lo que se considera que las muestras tomadas para este estudio de caso son representativas, ya que las diferencias que puedan existir entre población y muestra puede ser un pequeño error y que éste no sea relevante y que permita tener un mayor grado de confianza al analizar e interpretar los datos asociados con el estudio de caso a analizar.

Con lo que respecta a la aplicación de los instrumentos, a los directivos se les aplicó la entrevista, y a los docentes y alumnos se les aplicó la encuesta.

La Recolección de Datos.

Todos los investigadores tienen un gran privilegio y una gran obligación: el privilegio de atender a aquello que consideran digno de atención, y la obligación de sacar conclusiones de aquellas opciones que son significativas para colegas y clientes.

Las Preguntas de la Investigación.

El diseño de toda investigación requiere una organización conceptual, ideas que expresen la comprensión que se necesita, puentes conceptuales que arranquen de lo que ya se conoce, estructuras cognitivas que guíen la recogida de datos, y esquemas para presentar las interpretaciones a otras personas. Una de las tareas más difícil del

investigador es la diseñar buenas preguntas que dirijan la atención y el pensamiento lo suficiente pero no en exceso.

Los temas nos llevan a observar, incluso a sopesar, los problemas de los casos, las actitudes conflictivas, la compleja historia de las preocupaciones humanas. Los temas nos ayudan a traspasar el momento presente, a ver las cosas desde una perspectiva más histórica, a reconocer los problemas implícitos en la interacción humana. Las preguntas temáticas o las afirmaciones temáticas constituyen una valiosa estructura conceptual para la organización del estudio de caso. La pregunta implica la posible existencia de algo equivocado, la posibilidad de que la enseñanza y la instrucción estén dirigidas de forma inadecuada.

La decisión de estudiar esta situación es para conocer y mejorar las características de la gestión escolar sobre la implantación del PETE y realizar acciones de mejoras en las siguientes dimensiones:

- c) **Dimensión Organizativa.**- Se refiere a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, las instalaciones de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela como son:
- ¿Cómo es la comunicación entre el director y los mandos medios, entre los mandos medios y los profesores, entre los profesores y alumnos, entre la comunidad escolar y los padres de familia?

- ¿El personal directivo, docente y de apoyo, trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes?
- ¿El director ejerce liderazgo académico y social, para la transformación de la comunidad?
- ¿La comunidad escolar cumple con las metas que ella misma se fija?

En este punto se pretende realizar un seguimiento de las actividades que fueron programados para poder cumplir con los objetivos, estrategias y metas.

d) **Dimensión Administrativa.**- Alude al complejo de tareas que permiten y facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, recursos materiales, la forma de planeación de las actividades escolares y a la administración de personal como son:

- ¿El personal conoce la normatividad que existe en escuelas secundarias?
- ¿La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza – aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, así como los recursos didácticos?
- ¿La escuela se abre a la sociedad y rinde cuentas de su desempeño?

- ¿Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad, se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza?

Al igual que el punto anterior consistirá en realizar un seguimiento de lo programado en esta sección.

Proceso de Investigación:

Cuando se habla de investigación, es importante señalar que, uno de los grandes errores que cometen los investigadores se ubica en la construcción de instrumentos, pues en el afán de indagar rápidamente el objeto, se construyen instrumentos sin planear anticipadamente lo que se va a preguntar y sin considerar categorías e indicadores que guíen el estudio.

Es por eso que, se parte de delimitar primero qué se quiere indagar (tema de investigación) y cuáles son las grandes áreas (categorías) del fenómeno a indagar. De esas grandes áreas se desprenden elementos más pequeños (indicadores) que permiten el estudio de las grandes áreas y a su vez, estos elementos más pequeños son los que permiten hacer el desglose en cuestionamientos concretos (preguntas). Parecería un efecto cascada: Hay un tema, se desprenden categorías para estudiarlo; cada categoría se desglosa en indicadores y de los indicadores salen las preguntas.

Después de plantear las preguntas es cuando el investigador debe decidir quién es la fuente adecuada para dar esa información, o quiénes son los adecuados, en dado caso de que se pueda preguntar la misma información a dos o más fuentes (cuestión que

ayudaría a triangular la información –triangulación tomada como herramienta de contrastación de datos en dos o más fuentes para validar la información-). Después de decidir a quién se le preguntará, se debe elegir el instrumento adecuado para preguntarle a la fuente. Para auxiliar en esta elección de fuentes e instrumentos, se recomienda trabajar con cuadros de triple entrada, (que viene a ser una forma de organizar la información) donde se trabajen en forma vertical las categorías, indicadores y preguntas y, en línea horizontal, las fuentes y los instrumentos.

Cuestionario escrito

Al planificar un proyecto de investigación, es necesario elegir los instrumentos idóneos para hacer la recopilación de datos. La selección del instrumento dependerá de la naturaleza de la investigación y de los datos que se espera recopilar.

Cuando se tiene la idea de recolectar información de manera directa entre un grupo de personas, se puede elegir hacer una encuesta. Fraenkel (1993) señala que la encuesta puede ser tomar la forma de un cuestionario o de una entrevista, aunque en ambos se busca formular una serie de preguntas a las personas, el cuestionario usualmente es auto administrado, mientras que la entrevista es administrada verbalmente por el investigador. Cada uno de éstos tiene una serie de ventajas y desventajas que deben ser ponderadas, de acuerdo al tipo de información que se necesita.

Un cuestionario tiene la finalidad de recopilar la opinión o las características de un grupo de personas acerca de un tópico o tema específico.

Como en cualquier tipo de investigación, raramente se estudia toda la población, y en lugar de eso, se selecciona una muestra de personas que la representan; de las respuestas obtenidas se infieren las características de la población de la cual forman parte. En este aspecto se recomienda que el investigador se asegure de que los sujetos elegidos poseen la información que se necesita (Fraenkel, 1993).

Entre las características generales de un cuestionario pueden señalarse las siguientes:

- Recopila información de un grupo de personas, con la finalidad de describir algunos aspectos o características (habilidades, opiniones, actitudes, creencias y/o conocimientos) de una población de la cual el grupo es parte o bien encontrar cómo se distribuye entre los miembros de esta población una o más variables de interés (edad, etnia, preferencia religiosa, etc.).
- La información se recopila a través de una serie de preguntas y las respuestas a estas preguntas constituyen los datos del estudio.
- La información se recopila de una muestra, recomendablemente aleatoria, de la población de interés (Fraenkel, 1993).
- El cuestionario escrito permite obtener información de una gran cantidad de personas en poco tiempo.

Entrevista

Mucho de lo que no podemos observar personalmente, otros lo han estado observando o lo están observando. Dos de las utilidades principales del estudio de casos

son las descripciones y las Interpretaciones que se obtienen de otras personas. La entrevista es el cause principal para llegar a realidades múltiples.

La entrevista es un instrumento muy difundido y debemos delimitar el alcance de la misma, ya que puede tener múltiples usos y una gran variedad de objetivos, como en el caso del periodista, profesor, psicólogo, etcétera. Por lo tanto, la entrevista es un instrumento fundamental de trabajo en el ámbito profesional. La entrevista es un campo de trabajo en el cual se investiga diversas temáticas de interés. Por lo tanto, una fructífera y exitosa entrevista integran en la misma persona y en el mismo acto, al profesional y al investigador.

La diferencia básica, entre entrevista y cualquier otro tipo de relación interpersonal, reside en que en la primera, la regla fundamental es tratar de obtener que el campo se configure especialmente y en su mayor grado por las variables que dependen del entrevistado. Para obtener el campo particular de la entrevista, se debe contar con un encuadre fijo, que consiste en una transformación de cierto conjunto de variables constantes. Dentro de este encuadre se incluyen no sólo la actitud técnica y el rol del entrevistador, sino también los objetivos, el lugar y el tiempo de la entrevista.

Una entrevista tiene su clave fundamental en la investigación que se realiza en su curso.

La labor principal en la preparación de una entrevista, consiste en definir claramente qué se va a evaluar. Shouksmith (1968, citado por Ballesteros, 1995), menciona que la fijación de los criterios, y la selección de aquellos que son adecuados para ser

explorados a través de la entrevista, facilita la fijación de objetivos; éstos, la fijación de pautas de conducción de la entrevista y el registro y la elaboración de la información.

Pope (1980, citado en Ballesteros, 1995), detecta en la investigación dos momentos claramente delimitados en el curso de la entrevista: su comienzo y su cuerpo.

1. Introducir la entrevista con una presentación breve, que abarque aspectos tanto relativos al entrevistador, al entrevistado y a la situación, como al proceso que se desarrollará y a los objetivos a lograr.

2. Reducir la incertidumbre del entrevistado, a través de la estructura de la entrevista.

3. Asegurar la confidencialidad de la información proporcionada.

4. Se determinan los acuerdos en común, e inicia la exploración del tema.

En un primer momento, y a partir del planteamiento del problema o tema que motiva la entrevista, se recopilan información de dos áreas principales: la descripción del tema en específico o problema y la descripción de aquello que lo rodea, desde sus circunstancias o causas hasta aspectos más alejados. El conjunto de la información obtenida, permite al entrevistador formular hipótesis funcionales. Fluidamente se va pasando al momento de deducción, es decir, de las hipótesis se infieren una serie de observaciones, tanto en el ámbito testimonial como reactivo por parte del entrevistado. La indagación se orienta hacia ellas en el diálogo con el entrevistado, pasando al momento de contrastación de tales hipótesis a través de sus consecuencias, realizándose de manera cuidadosa y sistemática. Fiedler (1974, citado por Ballesteros, 1995).

Para Morganstern (1976, citado por Ballesteros, 1995), algunas tareas pueden plantearse a esta última fase, entre ellas están:

1. Hacer un breve resumen de la información obtenida junto con el entrevistado, aclarar dudas y cuestiones incompletas.
2. Orientar a conversación hacia el futuro, tanto en lo que se refiere a la propia visión del entrevistado y sus expectativas.
3. Finalizar la entrevista en un momento positivo y cordial. No se recomienda las terminaciones abruptas que dejen problemas a medio tratar, ni cortar el contacto cuando el entrevistado está demostrando disposición. Cerrar con cordialidad la entrevista.

Haynes (1978, citado por Pérez, 1991), enumera algunas características de la entrevista que han demostrado ayudar a mejorar la calidad de la información obtenida.

Aseguran, preferentemente, una mayor objetividad:

- La estructuración de preguntas y respuestas.
- El uso de categorías de registro claramente definidas.
- La ordenación precisa de las respuestas en escala o pautas.
- La unidad de perspectiva de juicio entre los diversos entrevistadores.
- El entrenamiento en el registro y la tabulación de la información.

Aseguran, preferentemente, una mayor fiabilidad:

- La estimulación de las bases motivacionales de la respuesta.
- La utilización de escalas o racimos de preguntas, más que de preguntas aisladas.

- La clara especificación temporal de las preguntas.
- Preguntar por acontecimiento objetivos, evitar la ambigüedad.
- Facilitar al entrevistado la posibilidad de contrastar la adecuación de sus respuestas.

Aseguran, una mayor validez:

- Dar instrucciones y aclaraciones que sitúen al entrevistado en los diversos temas.
- La transparencia en las preguntas y la utilización de un lenguaje comprensible.
- La facilitación de varias alternativas de respuesta.
- El uso de preguntas que se circunscriban a intervalos temporales o a acontecimientos determinados.
- Los intentos de detectar y neutralizar tendencias de respuesta (minimizar prejuicios o valoraciones sociales)
- Asegurar la confidencialidad de la información.
- La evitación de sugerencias.

En la entrevista tenemos configurado un campo, y con ellos queremos significar que entre los participantes se estructura una relación de la cual depende todo lo que en ella acontece y el éxito de la misma. Por lo tanto, es fundamental considerar la estructura, desarrollo y finalidad de la entrevista.

Revisión de documentos.

Casi todos los estudios requieren, de una forma u otra, examinar periódicos, informes anuales, correspondencia, actas de reuniones, etc. La recogida de datos mediante el estudio de documentos sigue el mismo esquema de razonamiento que la observación o la entrevista. Hay que tener la mente organizada, aunque abierta a pistas inesperadas. Se deben prever cuidadosamente las preguntas de la investigación y establecer un sistema para que las cosas se desarrollen según lo previsto. Hay valorar la con atención la posible utilidad de los diferentes documentos, y distribuir el tiempo de modo que se emplee razonablemente, aunque el plan raras veces se cumple, pero disponer de él puede hacer que el investigador este mas atento a los contratiempos y las revelaciones. Los documentos sirven como sustitutos de registros de actividades que el investigador no puede observar directamente.

Proceso:

Para poder llevar acabo el estudio de caso es necesario la recogida de datos mediante los métodos de observación, entrevistas, encuestas y la revisión de documentos, y aplicar la técnica de triangulación para evitar al máximo las falsas percepciones y el error de nuestras conclusiones.

El proceso a seguir es el siguiente:

- a. Obtención de información de los involucrados (Director, Subdirector, Coordinadores, Profesores y alumnos).
- b. Contraste de la información: Comparación de resultados (Director, Subdirector, Coordinadores, y alumnos)

c. Análisis de Documentos (cuadros estadísticos, relatorías de las reuniones de y maestros)

Para lograr la triangulación de la información fue necesario hacer la misma pregunta a más de dos fuente (director, subdirector, coordinadores, profesores y alumnos) para validar la información, después de decidir a quién se le preguntará, se debe elegir el instrumento adecuado para preguntarle a la fuente. Para auxiliar en esta elección de fuentes e instrumentos, se recomienda trabajar con cuadros de triple entrada, (que viene a ser una forma de organizar la información) donde se trabajen en forma vertical las categorías, indicadores y preguntas y, en línea horizontal, las fuentes y los instrumentos.

Los instrumentos que se utilizarán para recabar información (cualitativa o cuantitativa) serán: La observación, entrevistas, encuestas y análisis de documentos. La entrevista será aplicada al director, subdirector y a los coordinadores; Las encuestas a los maestros y alumnos.

Instrumentos

I. Entrevistas.

a) Entrevista al Director, subdirector y coordinadores (académicos y tecnólogos).

Objetivos de las entrevistas:

1. Obtener información sobre la implantación, organización, dirección y coordinación del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).

2. Describir con objetividad las actividades desarrollados en la dimensión Administrativa y organizativa del PETE.
3. Interpretar hallazgos.
4. Detectar problemáticas o áreas de mejoras.

II. Cuestionarios.

Los cuestionarios que se aplicaron fueron con la finalidad de conocer las opiniones de los alumnos y maestros de la escuela secundaria técnica en relación a la implementación de escuelas de calidad en la dimensión organizativa y administrativa.

Para responder a las preguntas planteadas, se tuvieron cuatro criterios numeradas con los dígitos: 1, 2, 3 y 4. Dependiendo de la pregunta, el significado de cada dígito fue lo siguiente:

4 = Califica ese rubro de su escuela como muy bueno o esta completamente de acuerdo con la situación presentada.

3 = Califica ese rubro de su escuela como bueno. o esta de acuerdo con la situación presentada

2 = Califica ese rubro de su escuela como regular. o no esta totalmente de acuerdo con la situación presentada

1 = Califica ese rubro de su escuela como malo. o esta en desacuerdo con la situación presentada

Existe, además, una quinta opción señalada con la expresión "na/so". Dicha expresión significa "no se aplica/sin opinión" y se incluye para marcar aquellos casos en que el

evaluador crea que el reactivo no es aplicable a la situación particular de la escuela que está evaluando o, bien, cuando carece de una opinión sobre el reactivo, que le impide evaluarlo de acuerdo con la escala 1 a 4.

FORMATOS DE ENTREVISTAS PARA CONOCER OPINIONES DE LOS
DIRECTIVOS ACERCA DEL PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD,
PRINCIPALMENTE EN LA DIMENSIÓN ORGANIZATIVA.

NOMBRE: _____ CARGO: _____

ESCUELA: _____

Preguntas respecto al PEC (Programas de Escuelas de Calidad)		
N/P	Preguntas	Observaciones
1	¿Estás de acuerdo con la implantación del Proyecto Escuelas de Calidad?	
2	¿Conoces los beneficios que se obtienen por pertenecer al Proyecto de Escuelas de Calidad (PEC)?	
3	¿Has visto mejoras en su escuela a partir de la implantación del PEC?	
4	¿Consideras que todas las escuelas del país deben entrar al PEC para mejorar su desempeño?	
5	¿Considera que con la implementación del PEC, se reducirá la deserción escolar?	
6	¿Estarías dispuesto a participar activamente con el PEC para mejorar tu escuela?	
7	Durante el tiempo que lleva el PEC ¿Ha existido dificultades o resistencias por parte de la comunidad educativa?	
8	¿Realmente el PETE arroja cambios positivos en los maestros y alumnos?	
¿Cómo es la comunicación entre el director y los mandos medios, entre los mandos medios y los profesores, entre los profesores y alumnos, entre comunidad escolar y los padres de familia?		
1	¿Cómo considera la comunicación entre el director y el subdirector?	
2	¿Cómo considera la comunicación entre el director y los coordinadores?	
3	¿Cómo considera la comunicación entre el director y	

	los profesores?	
4	¿Cómo considera la comunicación entre el director y los padres de familia?	
5	¿Cómo considera la comunicación entre los coordinadores y los profesores?	
6	¿Cómo considera la comunicación entre los profesores y los alumnos?	
7	¿Cómo considera la comunicación entre el director y los alumnos?	
8	¿El director es claro y preciso al hacer algún comunicado a la comunidad escolar?	
9	¿Existen políticas claras de cuando y cómo emplear formas de comunicación escrita?	
10	¿Permite que los trabajadores expresen sus ideas en forma franca y honesta?	
11	¿Deja claramente definidos los acuerdos a los que se llega en un proceso de negociación?	
12	¿Es discreto y respetuoso de la información que le comunican las personas?	
13	¿En cualquier negociación, prevé las implicaciones de las negociaciones que toma, tanto para las personas como para la institución?	
14	¿En cualquier negociación que emprende, procura seguir la estrategia ganar-ganar?	
15	¿Aspectos que considere importante mejorar?	
¿El personal directivo, docente y de apoyo, trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes?		
1	¿Es capaz de identificar las fortalezas y debilidades de mis equipos de trabajo?	
2	¿Promueve que sus equipos de trabajo trabajen realmente en equipo?	
3	¿Es cuidadoso al planear las agendas de sus juntas de trabajo (reuniones con padres de familia, reuniones con los docentes y reuniones con el personal de apoyo)?	
4	¿Promueve la participación activa de todos los asistentes a las juntas de trabajo, escuchando con apertura sus opiniones y sugerencias?	
5	¿Modera eficazmente una junta de trabajo?	
6	¿Lleva un registro detallado de los acuerdos a que se llegan en las juntas de trabajo?	
7	¿Evalúa periódicamente el clima laboral existente en	

	la escuela?	
8	¿Promueve un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la escuela?	
¿El director ejerce liderazgo académico y social, para la transformación de la sociedad?		
1	¿Existe liderazgo del director en la escuela?	
2	¿El liderazgo que ejerce el director ayuda a la gestión escolar?	
3	¿Convenzo a los trabajadores de que tienen la capacidad de realizar bien un cierto trabajo?	
¿La comunidad escolar cumple con las metas que ella misma se fija?		
1	¿Cómo es la participación del colectivo escolar en el desarrollo del PEC?	
2	¿Las actividades, objetivos y metas programadas son alcanzables y apegados a la realidad del contexto?	
3	¿Se promueve el seguimiento y evaluación de las actividades programadas?	
4	¿Se motiva y felicita a los elementos de la comunidad escolar cuando efficientan su labor?	

FORMATOS DE ENTREVISTAS PARA CONOCER OPINIONES DE LOS
DIRECTIVOS ACERCA DEL PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD,
PRINCIPALMENTE EN LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA.

NOMBRE: _____ CARGO: _____

ESCUELA: _____

¿El personal conoce la normatividad que existe en Escuelas Secundarias Técnicas?		
1	¿El personal docente conoce el acuerdo 200?	
2	¿El personal conoce el manual de organización de Escuelas Secundaria Técnica?	
3	Escribe el acuerdo que regula la vida organizativa de las Escuelas Secundaria técnica.	
4	¿Conoce sus derechos y obligaciones enmarcadas en el reglamento de las condiciones generales de trabajo de la SEP-I.E.E.P.O?	
¿Ha implementado mejoras de infraestructura para llevar acabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa?		
1	¿Son suficientes las aulas y los mobiliarios para brindar servicios de calidad al alumnado?	
2	¿Se cuenta con material didáctico actualizado para llevar	

	acabo el proceso de enseñanza-aprendizaje?	
3	¿Se cuenta con los laboratorios adecuados para realizar las prácticas de enseñanza- aprendizaje?	
4	¿La biblioteca cuenta con fichas bibliográficas apropiado que facilita a los usuarios (maestros-alumnos) el acceso a la información?	
5	¿Existen planes bien definidos sobre el desarrollo físico que tendrá la institución en el corto, mediano y largo plazo (nuevas construcciones, ampliaciones, adaptaciones, etc.)?	
¿La escuela se abre a la sociedad y rinde cuentas claras de su desempeño?		
1	¿Participa la sociedad en las actividades organizadas por el plantel?	
2	¿Se rinde un informe de las actividades realizadas durante el ciclo escolar a la comunidad?	
3		
¿Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad, se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza?		
1	¿Se cumple con el calendario escolar?	
2	¿Se fomenta la asistencia y puntualidad?	
3	¿Considera usted que se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza?	

Personas a Entrevistar:

1. Profr. Juan Bartolo Matus, Director del la E.S.T. No. 33.
2. Profr. Sotero Cristóbal Zarate, Subdirector de la E.S.T. No.33.
3. Profr. Jorge Marín Fuentes, Coordinador de servicios educativos complementarios.
4. Profra. Ma. Leova Carrasco Orozco. Coordinadora del área académica.
5. Profr. Jorge Castillejos Castillejos. Coordinador del área tecnológica.

Tiempo de duración aproximado: una hora por cada persona.

ENCUESTAS PARA CONOCER OPINIONES DE LOS ALUMNOS ACERCA DEL
PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD, PRINCIPALMENTE EN LA
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA.

Los cuestionarios que a continuación se presentan son con la finalidad de conocer las **opiniones de los alumnos** de la escuela secundaria técnica en relación a la implementación de escuelas de calidad en la dimensión organizativa y administrativa.

Para responder a cada pregunta de esta sección, se tienen cuatro posibles opciones numeradas con los dígitos: 1, 2, 3 y 4. Dependiendo de la pregunta, el significado de cada dígito es uno de los siguientes:

- 4 = Califica ese rubro de su escuela como **muy bueno**. o esta **completamente de acuerdo** con la situación presentada.
- 3 = Califica ese rubro de su escuela como **bueno**. o esta **de acuerdo** con la situación presentada
- 2 = Califica ese rubro de su escuela como **regular**. o **no esta totalmente de acuerdo** con la situación presentada
- 1 = Califica ese rubro de su escuela como **malo**. o **esta en desacuerdo** con la situación presentada

Existe, además, una quinta opción señalada con la expresión "**na/so**". Dicha expresión significa "**no se aplica/sin opinión**" y se incluye para marcar aquellos casos en que el evaluador crea que el reactivo no es aplicable a la situación particular de la escuela que está evaluando o, bien, cuando carece de una opinión sobre el reactivo, que le impide evaluarlo de acuerdo con la escala 1 a 4.

Objetivos

- Uniformar la observación.
- Fijar la atención en los aspectos esenciales del objeto de estudio (dimensiones Organizativa y Administrativa).
- Precisar los datos que ayuden a la triangulación.

Encuesta para ser contestado por los alumnos de la Esc. Sec. Téc. No. 33						
Acerca del Plan Estratégico de Transformación Escolar.						
1.	¿Estas de acuerdo con la implantación del Proyecto Escuelas de Calidad?	1	2	3	4	na/so
2.	Conoces los beneficios que se obtienen por pertenecer al Proyecto de Escuelas de Calidad (PEC).	1	2	3	4	na/so
3.	¿Has visto mejoras materiales en tu escuela a partir de la implantación del PEC?	1	2	3	4	na/so
4.	¿Consideras que todas las escuelas del país deben entrar al PEC para mejorar su desempeño?	1	2	3	4	na/so
5.	¿Considera que con la implementación del PEC, se reducirá la deserción escolar?	1	2	3	4	na/so
6.	¿Estarías dispuesto a participar activamente con el PEC para mejorar tu escuela?	1	2	3	4	na/so
7	¿Existe dificultades o resistencias por parte de la comunidad escolar en la implementación del PEC?	1	2	3	4	na/so
8	¿Consideras que el PEC arrojará cambios positivos en los maestros y alumnos?	1	2	3	4	na/so
¿Cómo es la comunicación entre el director y los mandos medios, entre los mandos medios y los profesores, entre los profesores y alumnos, entre comunidad escolar y los padres de familia?						
1	¿Cómo es la comunicación entre el director y el subdirector?	1	2	3	4	na/so
2	¿Cómo es la comunicación entre el director y los coordinadores?	1	2	3	4	na/so

3	¿Cómo es la comunicación entre el director y los profesores?	1	2	3	4	na/so
4	¿Cómo se da la comunicación entre el director y los padres de familia?	1	2	3	4	na/so
5	¿Cómo se da la comunicación entre los coordinadores y los profesores?	1	2	3	4	na/so
6	¿Cómo se da la comunicación entre los profesores y los alumnos?	1	2	3	4	na/so
7	¿Cómo se da la comunicación entre el director y los alumnos?	1	2	3	4	na/so
8	¿El director es claro y preciso al hacer algún comunicado a la comunidad escolar?	1	2	3	4	na/so
9	¿Consideras que el Director, coordinares y profesores manejan una misma información a la comunidad escolar?	1	2	3	4	na/so
10	¿En general como consideras la comunicación entre el personal de la escuela?	1	2	3	4	na/so
¿El personal directivo, mandos medios, docente y de apoyo, trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes?						
1	¿Consideras que los maestros, coordinares, subdirector y director trabajan en equipos de trabajo?	1	2	3	4	na/so
2	¿Los maestros promueven que sus alumnos trabajen realmente en equipo?	1	2	3	4	na/so
3	¿Son cuidadosos al planear las agendas de sus juntas de trabajo (reuniones con padres de familia, reuniones con los docentes y reuniones con el personal de apoyo)?	1	2	3	4	na/so
4	¿Se promueve la participación activa de todos los asistentes a las juntas de trabajo, escuchando con apertura sus opiniones y sugerencias?	1	2	3	4	na/so
5	¿Se modera eficazmente una junta de trabajo?	1	2	3	4	na/so
6	¿Se lleva un registro detallado de los acuerdos a que se llegan en las juntas de trabajo?	1	2	3	4	na/so
7	¿Se evalúa periódicamente el clima laboral existente en la escuela?	1	2	3	4	na/so
8	¿Se promueve un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la escuela y alumnos?	1	2	3	4	na/so

¿El director ejerce liderazgo académico y social, para la transformación de la sociedad?						
1	¿Existe liderazgo del director en la escuela?	1	2	3	4	na/so
2	¿El liderazgo que ejerce el director ayuda a la gestión escolar?	1	2	3	4	na/so
3	¿Convince a los trabajadores de que tienen la capacidad de realizar bien un cierto trabajo?	1	2	3	4	na/so
¿La comunidad escolar cumple con las metas que ella misma se fija?						
1	¿Cómo es la participación del colectivo escolar en el desarrollo del PEC?	1	2	3	4	na/so
2	¿Las actividades, objetivos y metas programadas son alcanzables y apegados a la realidad del contexto?	1	2	3	4	na/so
3	¿Se promueve el seguimiento y evaluación de las actividades programadas?	1	2	3	4	na/so
4	¿Se motiva y felicita a los elementos de la comunidad escolar cuando efficientan su labor?	1	2	3	4	na/so

ENCUESTAS PARA CONOCER OPINIONES DE LOS ALUMNOS ACERCA DEL PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD, PRINCIPALMENTE EN LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA.

¿El personal conoce la normatividad que existe en Escuelas Secundarias Técnicas?						
1	¿Los maestros o coordinadores te dan a conocer las formas de evaluación?	1	2	3	4	na/so
2	¿Te han explicado los maestros o coordinadores el acuerdo 200?	1	2	3	4	na/so
¿Ha implementado mejoras de infraestructura para llevar acabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa?						
1	¿Son suficientes las aulas y los mobiliarios para brindar servicios de calidad al alumnado?	1	2	3	4	na/so
2	¿Se cuenta con material didáctico actualizado para llevar acabo el proceso de enseñanza-aprendizaje?	1	2	3	4	na/so
3	¿Se cuenta con los laboratorios adecuados para realizar las prácticas de enseñanza- aprendizaje?	1	2	3	4	na/so

4	¿La biblioteca cuenta con fichas bibliográficas apropiado que facilita a los usuarios (maestros-alumnos) el acceso a la información?	1	2	3	4	na/so
5	¿Existen planes bien definidos sobre el desarrollo físico que tendrá la institución en el corto, mediano y largo plazo (nuevas construcciones, ampliaciones, adaptaciones, etc.)?	1	2	3	4	na/so
¿La escuela se abre a la sociedad y rinde cuentas claras de su desempeño?						
1	¿Participa la sociedad en las actividades organizadas por el plantel?	1	2	3	4	na/so
2	¿Se rinde un informe de las actividades realizadas durante el ciclo escolar a la comunidad?	1	2	3	4	na/so
¿Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad, se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza?						
1	¿Se cumple con el calendario escolar?	1	2	3	4	na/so
2	¿Se fomenta la asistencia y puntualidad?	1	2	3	4	na/so
3	¿El profesor asiste a sus clases?	1	2	3	4	na/so
4	¿El profesor es puntual al iniciar sus clases?	1	2	3	4	na/so
5	¿El profesor es puntual al terminar su clase?	1	2	3	4	na/so
6	¿Considera que se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza?	1	2	3	4	na/so
Acerca del la atención del director.						
1	¿Que opiniones tienes de tu director?	1	2	3	4	na/so
2	¿Es claro y preciso al hacer algún comunicado a la comunidad educativa?	1	2	3	4	na/so
3	¿Cuando requieres de su apoyo, te abre las puertas y escucha con atención?	1	2	3	4	na/so
4	¿Cómo calificarías la relación Director-alumno?	1	2	3	4	na/so

Acerca del la atención de los coordinadores.						
1	¿Cual es la opinión que tienes del coordinador de servicios complementarios (Profr. Jorge Marín Fuentes)?	1	2	3	4	na/so
2	¿Cuando has requerido su ayuda has obtenido el apoyo que necesitas?	1	2	3	4	na/so
3	¿Cual es la opinión que tienes de tu coordinador del área académico (Profra. Ma. Leova Carrasco Orozco)?	1	2	3	4	na/so
4	¿Cuando has requerido su ayuda has obtenido el apoyo que necesitas?	1	2	3	4	na/so
5	¿Cual es la opinión que tienes de tu coordinador del área de tecnología (Profr. Jorge Castillejos Castillejos)?	1	2	3	4	na/so
6	¿Cuando has requerido su ayuda has obtenido el apoyo que necesitas?	1	2	3	4	na/so

Personas a que contestaran los cuestionarios:

Alumnos de la Esc. Sec. Téc. No. 33 (Grupos 2º "B", 2º "D", 3º "A", 3º "C", 3º "E")

Tiempo de duración aproximado: 30 min.

ENCUESTAS PARA CONOCER OPINIONES DE LOS DOCENTES ACERCA DEL PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD, PRINCIPALMENTE EN LA DIMENSION ORGANIZATIVA.

Los cuestionarios que a continuación se presentan son con la finalidad de conocer las **opiniones de los docentes** de la escuela secundaria técnica en relación a la implementación de escuelas de calidad en la dimensión organizativa y administrativa.

Para responder a cada pregunta de esta sección, se tienen cuatro posibles opciones numeradas con los dígitos: 1, 2, 3 y 4. Dependiendo de la pregunta, el significado de cada dígito es uno de los siguientes:

- 4 = Califica ese rubro de su escuela como muy bueno. o esta completamente de acuerdo con la situación presentada.
- 3 = Califica ese rubro de su escuela como bueno. o esta de acuerdo con la situación presentada
- 2 = Califica ese rubro de su escuela como regular. o no esta totalmente de acuerdo con la situación presentada
- 1 = Califica ese rubro de su escuela como malo. o esta en desacuerdo con la situación presentada

Existe, además, una quinta opción señalada con la expresión "na/so". Dicha expresión significa "no se aplica/sin opinión" y se incluye para marcar aquellos casos en que el evaluador crea que el reactivo no es aplicable a la situación particular de la escuela que está evaluando o, bien, cuando carece de una opinión sobre el reactivo, que le impide evaluarlo de acuerdo con la escala 1 a 4.

Encuesta para ser contestado por los docentes de la Esc. Sec. Téc. No. 33						
	Acerca del Plan Estratégico de Transformación Escolar.					
1.	¿Estas de acuerdo con la implantación del Proyecto Escuelas de Calidad?	1	2	3	4	na/so
2.	¿Conoces los beneficios que se obtienen por pertenecer al Proyecto de Escuelas de Calidad (PEC)?	1	2	3	4	na/so
3.	¿Has visto mejoras materiales en tu escuela a partir de la implantación del PEC?	1	2	3	4	na/so
4.	¿Consideras que todas las escuelas del país deben entrar al PEC para mejorar su desempeño?	1	2	3	4	na/so
5.	¿Considera que con la implementación del PEC, se reducirá la deserción escolar?	1	2	3	4	na/so
6.	¿Estarías dispuesto a participar activamente con el PEC para mejorar tu escuela?	1	2	3	4	na/so
7	¿Existe dificultades o resistencias por parte de la comunidad escolar en la implementación del PEC?	1	2	3	4	na/so

8	¿Consideras que el PEC arrojará cambios positivos en los maestros y alumnos?	1	2	3	4	na/so
¿Cómo es la comunicación entre el director y los mandos medios, entre los mandos medios y los profesores, entre los profesores y alumnos, entre comunidad escolar y los padres de familia?						
1	¿Cómo es la comunicación entre el director y el subdirector?	1	2	3	4	na/so
2	¿Cómo es la comunicación entre el director y los coordinadores?	1	2	3	4	na/so
3	¿Cómo es la comunicación entre el director y los profesores?	1	2	3	4	na/so
4	¿Cómo se da la comunicación entre el director y los padres de familia?	1	2	3	4	na/so
5	¿Cómo se da la comunicación entre los coordinadores y los profesores?	1	2	3	4	na/so
6	¿Cómo se da la comunicación entre los profesores y los alumnos?	1	2	3	4	na/so
7	¿Cómo se da la comunicación entre el director y los alumnos?	1	2	3	4	na/so
8	¿El director es claro y preciso al hacer algún comunicado a la comunidad escolar?	1	2	3	4	na/so
9	¿Existen políticas claras de cuando y cómo emplear formas de comunicación escrita?	1	2	3	4	na/so
10	¿Permite que los trabajadores expresen sus ideas en forma franca y honesta?	1	2	3	4	na/so
11	¿Deja claramente definidos los acuerdos a los que se llega en un proceso de negociación?	1	2	3	4	na/so
12	¿Es discreto y respetuoso de la información que le comunican las personas?	1	2	3	4	na/so
13	¿En cualquier negociación, prevé las implicaciones de las negociaciones que toma, tanto para las personas como para la institución?	1	2	3	4	na/so
14	¿En cualquier negociación que emprende, procura seguir la estrategia ganar-ganar?	1	2	3	4	na/so
¿El personal directivo, mandos medios, docente y de apoyo, trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes?						

1	¿Es capaz de identificar las fortalezas y debilidades de mis equipos de trabajo?	1	2	3	4	na/so
2	¿Promueve que sus equipos de trabajo trabajen realmente en equipo?	1	2	3	4	na/so
3	¿Es cuidadoso al planear las agendas de sus juntas de trabajo (reuniones con padres de familia, reuniones con los docentes y reuniones con el personal de apoyo)?	1	2	3	4	na/so
4	¿Promueve la participación activa de todos los asistentes a las juntas de trabajo, escuchando con apertura sus opiniones y sugerencias?	1	2	3	4	na/so
5	¿Modera eficazmente una junta de trabajo?	1	2	3	4	na/so
6	¿Lleva un registro detallado de los acuerdos a que se llegan en las juntas de trabajo?	1	2	3	4	na/so
7	¿Evalúa periódicamente el clima laboral existente en la escuela?	1	2	3	4	na/so
8	¿Promueve un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la escuela?	1	2	3	4	na/so
¿El director ejerce liderazgo académico y social, para la transformación de la sociedad?						
1	¿Existe liderazgo del director en la escuela?	1	2	3	4	na/so
2	¿El liderazgo que ejerce el director ayuda a la gestión escolar?	1	2	3	4	na/so
3	¿Convince a los trabajadores de que tienen la capacidad de realizar bien un cierto trabajo?	1	2	3	4	na/so
¿La comunidad escolar cumple con las metas que ella misma se fija?						
1	¿Cómo es la participación del colectivo escolar en el desarrollo del PEC?	1	2	3	4	na/so
2	¿Las actividades, objetivos y metas programadas son alcanzables y apegados a la realidad del contexto?	1	2	3	4	na/so
3	¿Se promueve el seguimiento y evaluación de las actividades programadas?	1	2	3	4	na/so
4	¿Se motiva y felicita a los elementos de la comunidad escolar cuando efficientan su labor?	1	2	3	4	na/so

ENCUESTAS PARA CONOCER **OPINIONES DE LOS DOCENTES ACERCA**
DEL PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD, PRINCIPALMENTE EN LA
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA.

¿El personal conoce la normatividad que existe en Escuelas Secundarias Técnicas?						
1	¿Conoces el acuerdo 200?	1	2	3	4	na/so
2	¿Conoces el manual de organización de Escuelas Secundaria Técnica?	1	2	3	4	na/so
3	¿Conoces el acuerdo que regula la vida organizativa de las Escuelas Secundaria técnica?	1	2	3	4	na/so
4	¿Conoces los derechos y obligaciones enmarcadas en el reglamento de las condiciones generales de trabajo de la SEP-I.E.E.P.O?	1	2	3	4	na/so
¿Ha implementado mejoras de infraestructura para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa?						
1	¿Son suficientes las aulas y los mobiliarios para brindar servicios de calidad al alumnado?	1	2	3	4	na/so
2	¿Se cuenta con material didáctico actualizado para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje?	1	2	3	4	na/so
3	¿Se cuenta con los laboratorios adecuados para realizar las prácticas de enseñanza- aprendizaje?	1	2	3	4	na/so
4	¿La biblioteca cuenta con fichas bibliográficas apropiado que facilita a los usuarios (maestros-alumnos) el acceso a la información?	1	2	3	4	na/so
5	¿Existen planes bien definidos sobre el desarrollo físico que tendrá la institución en el corto, mediano y largo plazo (nuevas construcciones, ampliaciones, adaptaciones, etc.)?	1	2	3	4	na/so
¿La escuela se abre a la sociedad y rinde cuentas claras de su desempeño?						
1	¿Participa la sociedad en las actividades organizadas por el plantel?	1	2	3	4	na/so
2	¿Se rinde un informe de las actividades realizadas durante el ciclo escolar a la comunidad?	1	2	3	4	na/so
¿Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad, se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza?						
1	¿Se cumple con el calendario escolar?	1	2	3	4	na/so

2	¿Se fomenta la asistencia y puntualidad?	1	2	3	4	na/so
3	¿Considera usted que se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza?	1	2	3	4	na/so
Acerca del la atención del director.						
1	¿Qué opiniones tienes de tu director?	1	2	3	4	na/so
2	¿Es claro y preciso al hacer algún comunicado a la comunidad educativa?	1	2	3	4	na/so
3	¿Cuando requieres de su apoyo, te abre las puertas y escucha con atención?	1	2	3	4	na/so
4	¿Cómo calificarías la relación Director-alumno?	1	2	3	4	na/so
Acerca del la atención de los coordinadores.						
1	¿Cual es la opinión que tienes del coordinador de servicios complementarios (Profr. Jorge Marín Fuentes)?	1	2	3	4	na/so
2	¿Cuando has requerido su ayuda has obtenido el apoyo que necesitas?	1	2	3	4	na/so
3	¿Cual es la opinión que tienes de tu coordinador del área académico (Profra. Ma. Leova Carrasco Orozco)?	1	2	3	4	na/so
4	¿Cuando has requerido su ayuda has obtenido el apoyo que necesitas?	1	2	3	4	na/so
5	¿Cual es la opinión que tienes de tu coordinador del área de tecnología (Profr. Jorge Castillejos Castillejos)?	1	2	3	4	na/so
6	¿Cuando has requerido su ayuda has obtenido el apoyo que necesitas?	1	2	3	4	na/so

Personas a que contestaran los cuestionarios:

Docentes Académicos y Tecnólogos de la Escuela Secundaria técnica

Tiempo de duración aproximado: 30 min.

CAPÍTULO 5

Presentación de Resultados

En primer lugar antes de iniciar a dar respuestas a cada uno de las preguntas de la evaluación, fue necesario identificar el sentir la comunidad educativa con respecto a la primera pregunta planteada en los formatos de entrevistas aplicadas a los directivos y en las encuestas aplicadas a los docentes y alumnos en la dimensión organizativa, sobre la implementación del Plan Estratégico de Transformación Escolar. Es de gran importancia analizar estos datos, debido que de ellas parten las preguntas principales de la evaluación.

Los resultados obtenidos de estas preguntas confirman que efectivamente la comunidad escolar en general acepta el Plan Estratégico de Transformación Escolar como se observa en la tabla 1, donde los 5 directivos (100%), están completamente de acuerdo y dispuestos a participar activamente; los docentes de un total de 13 encuestados un 36% dicen estar completamente de acuerdo y un 36% mas dicen estar solamente de acuerdo, se observa además que existe un 7% de ellos en desacuerdo con esta implementación; con lo que respecta a los alumnos también opinaron y un 85% dice estar completamente de acuerdo con la implementación de este proyecto de transformación escolar. Lo anterior significa que los directivos, docentes y el alumnado en general aceptan el proyecto como viable (89.3%, ver Apéndice C) para que la Escuela Secundaria Técnica mejore la calidad de su servicio.

Encuestado	No. de personas encuestadas	% Muy bueno/Completamente de acuerdo	% Bueno/De acuerdo	% Regular/No esta totalmente de acuerdo	% Malo/Esta en desacuerdo	% No se aplica/sin opinión
Directivos	5	100	0	0	0	0
Maestros	13	36	36	7	7	14
Alumnos	57	85	11	2	2	0

Tabla 1. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre la implementación del

PETE en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.

A continuación se presentan las preguntas principales de evaluación que se respondiendo en el estudio de caso:

En la Dimensión Organizativa.

1. ¿Cómo es la comunicación entre el director y los mandos medios, entre los mandos medios y los profesores, entre los profesores y alumnos, entre la comunidad escolar y los padres de familia?
2. ¿El personal directivo, docente y de apoyo, trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes?
3. ¿El director ejerce liderazgo académico y social, para la transformación de la comunidad?
4. ¿La comunidad escolar cumple con las metas que ella misma se fija?

En la Dimensión Administrativa.

1. ¿El personal conoce la normatividad que existe en Escuelas Secundarias?

2. ¿La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza – aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, así como los recursos didácticos?
3. ¿La escuela se abre a la sociedad y rinde cuentas de su desempeño?
4. ¿Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad, se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza?

Cabe aclarar que la finalidad de estas preguntas de evaluación es realizar un seguimiento de las actividades que fueron programados para poder cumplir con los objetivos, estrategias y metas del Plan Estratégico de Transformación Escolar.

Estas preguntas son importantes para tener un conocimiento general de cómo funciona y marcha la institución que se está evaluando. Además, la información servirá para fundamentar las recomendaciones que se realicen acerca de los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas y las encuestas aplicadas.

A continuación se presentan los resultados de manera ordenada y sistemática (ver Apéndice A y B) de las dos dimensiones:

a). Dimensión Organizativa.

1. **¿Cómo es la comunicación entre el director y los mandos medios, entre los mandos medios y los profesores, entre los profesores y alumnos, entre la comunidad escolar y los padres de familia?**

Los resultados obtenidos para conocer el nivel de comunicación que existen en la comunidad escolar fueron los siguientes: Los directivos un 83% dicen que la comunicación es muy bueno; los maestros la tendencia muestra que es bueno (58%) y solamente un 21% opinó que es muy bueno; con lo que respecta a los alumnos el 52% opina que es muy bueno, el 35% dice que es bueno, solamente un 11% lo califico como regular.

Encuestado	No. de personas encuestadas	% Muy bueno/Completamente de acuerdo	% Bueno/De acuerdo	% Regular/No esta totalmente de acuerdo	% Malo/Esta en desacuerdo	% No se aplica/sin opinión
Directivos	5	83	0	0	0	17
Maestros	13	21	58	7	7	7
Alumnos	57	52	35	11	0	2
Promedio		52	31	6	2.333	8.666

Tabla 2. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre el nivel de comunicación

que existe en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.

Una vez colectados los datos se procedió a concentrarlos, tomando en cuenta únicamente la información más relevante de las encuestas y entrevistas (muy bueno-Bueno) y estos hallazgos indican que la comunidad escolar en general el 83% está de acuerdo que la comunicación que se da en esta institución es buena (ver Apéndice C).

2. ¿El personal directivo, docente y de apoyo, trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes?

Los resultados que se obtuvieron en este rubro son los siguientes: Los directivos dijeron en un 80% que el trabajo en equipo que se realiza es muy bueno, pero resalta

también el restante siguiente (20%), quien comentó que el trabajo en equipo es malo; los docentes solamente un 7% opinaron que es muy bueno, un 34% dijo que es bueno y 33% comentó que es regular, cabe señalar que un 13% de los docentes encuestados comentaron que es malo; con lo que respecta a las opiniones de los alumnos estuvo muy dividido, ya que solamente un 32% dijo que la forma de trabajar del colectivo escolar es muy bueno, un 38% mas lo considera como bueno y un 28% nos dicen que es regular.

Encuestado	% No. de personas encuestadas	% Muy bueno/Completamente de acuerdo	% Bueno/De acuerdo	% Regular/No esta totalmente de acuerdo	% Malo/Esta en desacuerdo	% No se aplica/sin opinión
Directivos	5	80	0	0	20	0
Maestros	13	7	34	33	13	13
Alumnos	57	32	38	28	2	0
Promedio		39.7	24	32.3333	11.7	4.3333

Tabla 3. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre el trabajo en equipo que existe en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.

Lo anterior significa que el trabajo en equipo que se realiza en esta institución no es la adecuada, ya que existe un 32.333% que lo califican con “regular” y un 11.7 % que lo califican como “malo”. En general se observa que el trabajo en equipo presenta deficiencias tanto en los directivos, maestros y el alumnado en general. Se aprecia que es urgente mejorar en este aspecto ya que es la base para que el Proyecto de Transformación Escolar se lleve acabo de manera eficaz y eficiente (ver Apéndice C).

3. ¿El director ejerce liderazgo académico y social, para la transformación de la comunidad?

En las respuestas obtenidas por los directivos concentradas en la tabla 4, se observa que un 80% considera como muy bueno el liderazgo académico y social que ejerce el director, pero asimismo, existe un 20% que considera ese liderazgo como malo; en cambio los docentes consideraron ese liderazgo como regular (45%), solamente un 8%, lo considera como muy bueno y un 31% lo considera como bueno; pero existe un 8% que lo considera como malo.

Los alumnos calificaron en un 42% como bueno, un 23% como muy bueno, solamente un 9% de ellos dijeron que ese liderazgo es malo.

Encuestado	% No. de personas encuestadas	% Muy bueno/Completamente de acuerdo	% Bueno/De acuerdo	% Regular/No esta totalmente de acuerdo	% Malo/Esta en desacuerdo	% No se aplica/sin opinión
Directivos	5	80	0	0	20	0
Maestros	13	8	31	45	8	8
Alumnos	57	23	42	19	9	7
Promedio		37	24.333	22.7	12.333	5

Tabla 4. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre el liderazgo académico y social que existe en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.

Una de las fuerzas impulsoras para lograr una escuela de calidad es el liderazgo efectivo que tiene el director hacia la comunidad escolar, y los resultados mostrados en la tabla 4 indica que es “regular”, aunque existe un 37% de los entrevistados y

encuestados que opinan que es muy “bueno”; asimismo en contraste, se observa que existe un 22.7% que dicen que es “regular”.

El liderazgo es un soporte de todo un proceso de calidad que repercute directamente en los beneficiarios y usuarios de los servicios que ofrece la institución y en los resultados que debe reflejar una organización. Lo anterior significa que es urgente mejorar en este aspecto para beneficio de toda la comunidad escolar y de la sociedad (ver Apéndice C).

4. ¿La comunidad escolar cumple con las metas que ella misma se fija?

Con lo que respecta a este punto, se observa que los mismos directivos calificaron el cumplimiento de las metas en un 60% como muy bueno y en 20% lo califican como regular y en el mismo porcentaje opinó que no se cumple las metas. Los docentes en un 43% comentaron que las metas se cumplen regularmente, un 36% que las metas se cumplen bien, solo un 7% opinó que en el cumplimiento de son muy buenos.

Los alumnos dieron sus opiniones quedando de la siguiente manera: un 36% y 32% comentaron que es bueno a muy bueno respectivamente y 26% más, comentó que las metas se cumplen regularmente.

Encuestado	No. de personas encuestadas	% Muy bueno/Completamente de acuerdo	% Bueno/De acuerdo	% Regular/No esta totalmente de acuerdo	% Malo/Esta en desacuerdo	% No se aplica/sin opinión
Directivos	5	60	0	20	20	0
Maestros	13	7	36	43	7	7
Alumnos	57	32	36	26	2	4
Promedio		33	24	29.7	9.666	3.7

Tabla 5. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre el cumplimiento de las metas institucionales en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.

Esta y las preguntas anteriores están estrechamente relacionadas y para lograr las metas es necesario que exista una buena comunicación, un liderazgo efectivo y un buen trabajo de equipo dentro de la institución. Los resultados que se observan en la tabla 5, se aprecia que únicamente el 33% opinaron que el cumplimiento es muy bueno, en contraste existe un 29.7% que lo califican como “regular”. Asimismo, existe un 9.66% que dice que es “malo”. Al respecto los resultados de las encuestas (ver Apéndice C) arrojan que el cumplimiento de las metas es “regular”

b). Dimensión Administrativa.

1. ¿El personal conoce la normatividad que existe en Escuelas Secundarias?

Los resultados en este rubro se observa que los directivos tienen un conocimiento de la normatividad del 83% y un 17% no vertieron sus opiniones. Los profesores en un 59% conocen muy bien la normatividad, asimismo, 25% opinaron que el conocimiento es regular y solamente un 8% no tiene conocimiento de las normatividad; en cambio los alumnos comentaron que un 50% del personal conoce muy bien la normatividad, además

que un 30% lo califico como bueno, y un 14% considera como regular y solamente un 4% dice que los docentes no conocen la normatividad de escuelas secundarias técnicas.

Encuestado	No. de personas encuestadas	% Muy bueno/Completamente de acuerdo	% Bueno/De acuerdo	% Regular/No esta totalmente de acuerdo	% Malo/Esta en desacuerdo	% No se aplica/sin opinión
Directivos	5	83	0	0	0	17
Maestros	13	59	8	25	8	0
Alumnos	57	50	30	14	4	2
Promedio		64	16.6666	13	4	6.3333

Tabla 6. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre el conocimiento de la normatividad en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.

En estos resultados se observa que la tendencia es de bueno a muy bueno sobre el conocimiento de la normatividad que se aplica en la institución (ver Apéndice D).

2. ¿La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza – aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, así como los recursos didácticos?

En la implementación de mejoras en equipos y mobiliarios en la escuela secundaria técnica, los directivos consideran (80%) que están en muy mal estado y solamente un 20% lo consideran muy bueno. En cambio los docentes (32%) considera que son buenos, pero un 27% lo consideran como bueno-regular. Y los alumnos que son los que finalmente usan estos mobiliarios un 33% lo considera como muy bueno, un

26% como bueno, pero asimismo, existe un 21% que lo consideran como regular y 18% como malo.

Encuestado	No. de personas encuestadas	% Muy bueno/Completamente de acuerdo	% Bueno/De acuerdo	% Regular/No esta totalmente de acuerdo	% Malo/Esta en desacuerdo	% No se aplica/sin opinión
Directivos	5	20	0	0	80	0
Maestros	13	7	32	27	27	7
Alumnos	57	33	26	21	18	2
Promedio		20	19.333	16	41.666	3

Tabla 7. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre la implementación de mejoras (Equipos, mobiliario, etc) en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.

En estos resultados indican que la infraestructura con que cuenta la Escuela Secundaria Técnica No. 33, son insuficientes para el buen desempeño de las actividades escolares (ver Apéndice D).

3. ¿La escuela se abre a la sociedad y rinde cuentas de su desempeño?

En este punto los resultados de los directivos fueron muy divididos, un 60% lo considera como muy bueno, pero el restante lo considera como malo (40%). Los docentes un 36% comenta que si se rinde cuentas claras del desempeño cada fin de semestre, pero también existe 29% que lo considera como malo, además un 21% lo considera como regular y solamente un 7% lo considera como muy bueno. Las respuestas de los alumnos nos dicen que un 35% considera este rubro en muy bueno a bueno, un 23% lo considera como regular.

Encuestado	No. de personas encuestadas	% Muy bueno/Completamente de acuerdo	% Bueno/De acuerdo	% Regular/No esta totalmente de acuerdo	% Malo/Esta en desacuerdo	% No se aplica/sin opinión
Directivos	5	60	0	0	40	0
Maestros	13	7	36	21	29	7
Alumnos	57	35	35	23	0	7
Promedio		34	23.6666	14.6666	23	4.666

Tabla 8. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre la Rendición de cuentas

en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.

En estos resultados indican que la rendición de cuentas en la Escuela Secundaria Técnica No. 33 se realiza de manera “regular”, y precisamente el PETE propone a los directivos, entre otras cosas, dejar de ver las tareas de planeación como actividades netamente administrativas y adquirir un papel de conducción académica para convocar y guiar a la comunidad normalista en la consecución de sus metas. Asumir la evaluación como una actividad que permita hacer un balance entre lo planeado y lo realizado y sopesar sus logros. Considerar la rendición de cuentas no sólo como la comprobación contable de los gastos, sino entenderla más en la lógica de dar a conocer, a los distintos actores involucrados en el proceso educativo, los avances que se van logrando al mostrar los resultados a la luz de lo planeado.

4. ¿Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad, se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza?

Las respuestas de los directivos se observa que son los mismos porcentajes (40%) los que opinaron que si se cumple muy bien y de los que opinaron que el cumplimiento es regular y un 20%, considera que no se cumple con el calendario escolar; en los profesores el 36% dice que si se cumple bien el calendario escolar, un 29% dice que el cumplimiento es regular, un 21% lo considera como muy bueno y solamente un 7% nos dice que no se cumple, en cambio la opinión de los alumnos dicen que el 70% cumple con el calendario escolar, solamente un 12% lo calificó como regular.

Encuestado	No. de personas encuestadas	% Muy bueno/Completamente de acuerdo	% Bueno/De acuerdo	% Regular/No esta totalmente de acuerdo	% Malo/Esta en desacuerdo	% No se aplica/sin opinión
Directivos	5	40	0	40	20	0
Maestros	13	21	36	29	7	7
Alumnos	57	70	18	12	0	0
Promedio		43.666	18	27	9	2.33

Tabla 9. Resultados de las encuestas y entrevistas sobre el cumplimiento del calendario escolar en la Escuela Secundaria Técnica No. 33.

En estos resultados indican claramente que el cumplimiento del calendario escolar es “regular” (ver Apéndice D).

Una de las formas indispensables para lograr cumplir con los objetivos y metas del Plan Estratégico de Transformación Escolar y elevar la calidad educativa de esta institución es cumplir con el calendario escolar vigente.

Capítulo 6

Análisis de los Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista realizada a los directivos y encuestas aplicados a los docentes y alumnos de la escuela secundaria técnica No. 33 (ver Apéndice A y Apéndice B), se puede concluir lo siguiente:

Acerca del Plan Estratégico de Transformación Escolar. En primer lugar es necesario dar a conocer el sentir del personal docente, directivos y alumnado en general sobre la implementación del Plan Estratégico de Transformación Escolar. Para poder identificar las opiniones de los directivos, docentes y alumnos, sobre la implementación de escuelas de calidad, fue necesario plantear 8 preguntas idénticas a cada uno de los actores con el fin de realizar la triangulación, quedando finalmente de la siguiente manera: Los directivos son los más interesados en participar en este proyecto (100%), los docentes de acuerdo a los datos obtenidos (36% están completamente de acuerdo, 36% de acuerdo) se puede decir en lo general que están de acuerdo, los alumnos también opinaron y un 85% dicen estar completamente de acuerdo con la implementación de este proyecto de transformación escolar. Con estos datos se puede inferir que la comunidad escolar en su conjunto esta de acuerdo que la escuela secundaria técnica No. 33, pertenezca a escuelas de calidad, porque consideran que se obtendrán beneficios económicos, se dará mayor atención al alumnado; los profesores estarán mejor capacitados, en general, porque mejorará la institución.

Se observa además en el Apéndice A, que existe un 7% y 2% de los docentes y alumnos respectivamente que están en desacuerdo con esta implementación, el cual se considera normal, ya que siempre habrá resistencia por parte de algunos integrantes de la comunidad, porque consideran que el cambio ocasionará un incremento en la cantidad de trabajo y alterará sus hábitos de trabajo.

a). Dimensión Organizativa.

1. ¿Cómo es la comunicación entre el director y los mandos medios, entre los mandos medios y los profesores, entre los profesores y alumnos, entre la comunidad escolar y los padres de familia?

Comunicar, comunicar, comunicar y más comunicar. Como comentan los Gurús. Uno de los motivos principales por el que fracasan la implementación de los proyectos, es la falta de comunicación que existe en la organización. En esta ocasión fue necesario plantear 14 preguntas a los directivos y docentes y 10 a los alumnos para conocer el nivel de comunicación que existe en la escuela secundaria técnica No. 33, los resultados obtenidos fueron los siguientes: Los directivos un 83% dicen que la comunicación es muy bueno; los maestros la tendencia dice que es bueno (58%) y solamente un 21% dice que es muy bueno; con lo que respecta a los alumnos el 52% comentaron que es muy bueno, el 35% dice que es bueno; solamente un 11% de los alumnos lo calificaron como regular. Asimismo, hubo únicamente un 7% de los maestros que opinaron que la comunicación es mala (ver Apéndice A). Esto es, porque se deja que los maestros y alumnos especulen sobre los beneficios, ventajas y desventajas que traerá la

implementación del PETE. Por tanto se concluye al respecto que la comunicación es “buena”, pero para que sea excelente se requiere que el director de a conocer los beneficios del PETE, las amenazas y fortalezas; en general el personal docente necesita conocer y comprender los procesos

2. ¿El personal directivo, docente y de apoyo, trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes?

Para lograr que las organizaciones trabajen en equipo con intereses afines y metas comunes, Peter Senge en su libro La Quinta disciplina habla de cómo crear “organizaciones que en las cuales las personas amplíen constantemente su capacidad para producir los resultados que desean en realidad, en las cuales se nutran patrones de razonamiento nuevos y más amplios, se liberen las aspiraciones colectivas y las personas estén aprendiendo permanentemente a aprender juntas”. La llama “organizaciones que aprenden”. En esta institución para conocer el nivel del trabajo en equipo fue necesario hacer 8 preguntas a los directivos, docentes y alumnos, enfocadas a detectar la organización que tienen los actores en el desempeño de sus funciones. Los resultados son los siguientes: Los directivos aseguran que su trabajo es muy bueno en un 80%, los docentes en su mayoría lo calificaron de regular (33%) a bueno (34%); en cambio los alumnos su calificación fue de bueno (38%) a muy bueno (32%). Asimismo, se observa que la segunda disciplina de Senge (modelos mentales), aún no están alineadas

ya que existen directivos (20%), docentes (13%) y alumnos (2%) que no comparten la tercera disciplina “visión compartida”

Para lograr que la institución trabaje en equipo es necesario aplicar la quinta disciplina (pensar en sistemas) de Senge, porque es la que *“integra todas las disciplinas, fundiéndolas para construir un cuerpo coherente de teorías y prácticas”*.

3. ¿El director ejerce liderazgo académico y social, para la transformación de la comunidad?

Efectivamente, para lograr la transformación de la comunidad escolar, se requiere que los líderes de mayor jerarquía (director, subdirector y coordinadores) deban inspirar y motivar a los profesores, alumnos y al personal en general, para lograr la misión, visión, objetivos y metas, así como establecer una clara y manifiesta dirección creando un clima propicio para el estudiante y su aprendizaje. Las respuestas obtenidas en este rubro indican que los directivos considera como muy bueno (80%) el liderazgo académico y social que ejerce el director, los alumnos lo califican de bueno (42%) a muy bueno (23%); en cambio los maestros dijeron que el liderazgo es regular (45%), solamente un 31% de los docentes lo calificaron como bueno y un 8% como muy bueno (ver Apéndice A). Con base a la información presentada, se observa que el liderazgo que ejerce el director es “regular” y requiere reforzar más las dos preguntas anteriores. Al mejorar la comunicación y el trabajo en equipo estas deficiencias se superan.

4. ¿La comunidad escolar cumple con las metas que ella misma se fija?

Para poder conocer el avance, es necesario medir, por ello se plantearon 4 preguntas para detectar el nivel de participación del colectivo escolar en el avance, seguimiento de las actividades, objetivos y metas programadas del Plan Estratégico de Transformación Escolar. Es necesario evaluar el cumplimiento de las metas, ya que son el medio para relacionar las estrategias y los planes de sección (fase última del despliegue de la planeación) y para verificar si estos se apoyan en la visión y misión de la institución. A continuación se presenta los resultados obtenidos en este rasgo: Los directivos opinaron que el cumplimiento es muy bueno (60%), los maestros dijeron que es regular (43%) y los alumnos opinaron que es de muy bueno (32%) a bueno (36%) (ver Apéndice A). Con base a la información presentada (ver Apéndice C), se observa que la comunidad escolar en promedio el 57% opina que la institución escolar cumple con las metas que se fija.

b). Dimensión Administrativa.

1. ¿El personal conoce la normatividad que existe en Escuelas Secundarias?

Es importante que el personal conozca la normatividad a la que se apegan las escuelas, como son: Ley general de educación, ley estatal de educación, el acuerdo 200 por el que se establecen normas de evaluación de aprendizaje en educación primaria, secundaria y normal y acuerdo No. 97 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas. Las respuestas que se obtuvieron de los directivos

(director, subdirector y coordinadores) en promedio sobre el conocimientos de estas normas fue del 76.6 % que sí conocen completamente estas normas (ver Apéndice D); en cambio con lo que respecta a los docentes solamente un 59% estuvieron muy de acuerdo y un 25% lo conoce regularmente; los alumnos opinaron que estas normas se conocen de muy bueno (50 %) a bueno (30 %) (ver Apéndice B), por lo que se puede inferir que la comunidad escolar sí conoce la normatividad, pero se requiere implementar ciertas estrategias para dar a conocer a través de reuniones a los alumnos y maestros que aún no lo conocen en su totalidad.

2. ¿La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza – aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, así como los recursos didácticos?

Uno de los requisitos para ofrecer calidad a los alumnos, es contar con la infraestructura necesaria para que los docentes realicen eficientemente sus labores educativas, y para conocer el sentir de la comunidad educativo con respecto a este rubro, fue necesario plantear las siguientes preguntas: ¿son suficientes las aulas, mobiliarios, material didáctico y laboratorios para brindar un mejor servicio y mejorar la calidad educativa? ¿Existen planes definidos sobre el desarrollo físico que tendrá la institución en el corto, mediano y largo plazo (nuevas construcciones, ampliaciones, adaptaciones, etc.)? Los resultados fueron los siguientes: Los directivos el 80% (4 de 6) opinaron que

son insuficientes las instalaciones y se encuentran en malas condiciones; en cambio los alumnos 33% consideran que aún se encuentran en muy buenas condiciones, solamente un 18% comenta que están en malas condiciones y un 21% lo considera como regular; los maestros un 32% lo califica como bueno, pero existe un 27% dividió sus opiniones de regular a malo (ver apéndice B).

3. ¿La escuela se abre a la sociedad y rinde cuentas de su desempeño?

En México, si bien existe la obligación de las autoridades educativas de dar a conocer a los maestros, alumnos, padres de familia y a la sociedad en general, los resultados de las evaluaciones que realicen, así como la información global que permita medir el desarrollo y los avances de la educación en cada entidad federativa (Artículo 31 de la Ley General de Educación), muy poco se ha avanzado en el cumplimiento de este precepto, esto es debido a los resultados obtenidos presentados en este rubro, como son: Un 40% de los directivo comentan que la rendición que se da es malo –no se rinde en tiempo y forma, se rinde parcialmente y de manera resumido, únicamente se rinde a la supervisión escolar y al final del año se rinde a la sociedad. - . Los alumnos un 23% comentan que se da de manera regular; en cambio los maestros un 27% lo considera como regular y malo.

4. ¿Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad, se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza?

Un elemento clave para que la educación en México pueda mejorar es aprovechando óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza y cumpliendo con el calendario escolar (200 días al año), Oaxaca es la entidad del país donde es más frecuente la suspensión de clases, que los maestros falten, se presenten a la escuela pero utilicen su tiempo en actividades diferentes a la docencia o que adelanten la hora de salida de sus alumnos. El índice de incumplimiento del calendario escolar y de la jornada de trabajo en Oaxaca es de 38.1 por ciento, esto equivale a 76 días de suspensión de clases, además de casi dos horas sin trabajo frente al grupo, por día (El Universal, 25 de Febrero, 2005). En la escuela secundaria técnica No. 33, se obtuvieron los siguientes resultados: 3 de 5 directivos afirman que no se cumple con el calendario escolar a causa de las reuniones sindicales, los alumnos un 12% comentan que no se cumple; en cambio los docentes un 29% opinaron que no se cumple con el calendario escolar.

CAPÍTULO 7

Conclusiones y Recomendaciones.

En este apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones tomando en cuenta las ideas principales que se tiene sobre el tema y que se presentaron en el capítulo 2, basadas en una síntesis de los resultados obtenidos y de los principales argumentos presentados en las entrevistas realizadas con los directivos y de las encuestas realizadas a los docentes y alumnos. Con estos resultados se espera que sirvan para contribuir al mejoramiento de la aplicación del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) en la Escuela Secundaria Técnica No. 33 para mejorar la calidad educativa.

Conclusiones.

Los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas (ver Apéndice C y D) confirman que para lograr el mejoramiento de la calidad en la educación pública, el PETE representa una estrategia para concretar la transformación de la escuela secundaria técnica No.33, ya que promueve una mayor relevancia y una mayor responsabilidad social. El PETE representa un compromiso con la calidad, una cultura de desarrollo y de aprendizaje institucional, un modelo de gestión abierto y participativo.

Gran parte de lo que se hace o deja de hacerse en las escuelas depende de las formas de ejercicio de la función directiva. No es exagerado decir entonces que la construcción de una nueva escuela depende en gran parte del trabajo conjunto de los jefes de sector, supervisores, directores, maestros, padres de familia y alumnado en general. Desde cuestiones elementales como el cumplimiento de las responsabilidades

laborales (asistencia y puntualidad), el acceso a los recursos educativos de la escuela (libros y otros materiales) y el uso del tiempo escolar, hasta cuestiones menos observables pero de igual importancia como la jerarquía entre las tareas (por ejemplo, la importancia que se concede a los concursos frente al trabajo sistemático y cotidiano con los alumnos en el grupo), la administración de los derechos laborales y de las sanciones que corresponden al incumplimiento de las normas, el tipo de relación que se promueve entre los integrantes de la planta docente y entre éstos y los padres de familia. El ejercicio de la función directiva, organizativa y administrativa define, en muchos casos, la imagen y el ambiente escolar.

El análisis realizado a las dos dimensiones (Organizativa y Administrativa) se concluye que:

Dimensión Organizativa:

1.- La comunicación existente que se observó en la Escuela Secundaria Técnica No. 33 entre el director y los mandos medios, entre los mandos medios y los profesores, entre los profesores y alumnos, entre la comunidad escolar y los padres de familia, es buena (83%, ver Apéndice C), pero es necesario seguir mejorando la comunicación interna, ya que esto permite desarrollar un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. La comunicación interna sirve a que la misión, visión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas a la administración esto se vincula con la "motivación personal". Ignorar los planes

generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización. Por tal motivo se propone que el director y los mandos medios conozcan a fondo la misión de la escuela, sus implicaciones para el trabajo de cada maestro y para la organización escolar en su conjunto y que, con ésta base, tengan capacidad para:

a) Promover y coordinar la evaluación y el seguimiento sistemático de la tarea educativa, y usar los resultados de la evaluación para estimular el buen desempeño y para corregir las deficiencias observadas;

b) Promover la colaboración profesional entre los profesores y la solución de conflictos, sin afectar la calidad del servicio, y

c) Promover y encabezar una relación de colaboración entre la escuela y las familias de los alumnos.

Kotter (citado por Boyett, J. H., & Boyett, J. T. 1999, pag. 63) comenta que “una organización que no comunica eficazmente el qué, el porqué y el cómo y no explica detalladamente las expectativas de desempeño, en el futuro difícilmente logrará alcanzar sus metas”, para ello Senge (1999) propone como antídoto contra la fragmentación y el aislamiento de la vida moderna al dialogo, que es una especie de conversación que nos lleva a ver más allá de las anteojeras que nos hemos puesto.

2.- Con lo que respecta al trabajo en equipo entre el personal directivo, docente y de apoyo para el logro de las metas comunes se observa que es “regular (63.8%, ver Apéndice C)” y “aun existe la idea de que el mundo (la escuela) esta compuesta por

fuerzas separadas y desconectadas, y mientras no se abandonen estas ideas no se podrán construir organizaciones que aprenden” (Senge, 1990) y menos una escuela de calidad. Es necesario entonces crear una organización inteligente formando un “equipo” de personas que juntas aprendan a generar resultados, donde exista la confianza y se complementen mutuamente sus virtudes y compensen sus flaquezas, en donde las metas individuales se conjuguen con las metas de la institución.

Además es indispensable hacer de la escuela una unidad educativa con metas comunes, con estilos de trabajo congruentes entre sí y con los propósitos educativos, con formas de relación estimulantes para el aprendizaje no sólo de conocimientos, sino también de habilidades y valores. Asimismo, el trabajo en equipo exige una colaboración entre todos los integrantes de la comunidad escolar y una nueva forma de ejercicio de la función directiva.

Cuando un grupo no tiene metas claras como colectivo y cuando el liderazgo del mismo se da por la posición jerárquica que ocupan las personas al exterior del grupo, realmente no se ha conformado un equipo. Un equipo es más que la suma del trabajo individual de sus componentes.

Con todos estos elementos se observa que la manera de trabajar de la escuela se debe a las maneras de trabajar del colectivo escolar y las dificultades que afrontan se debe a la influencia de los modelos mentales y el tipo de las relaciones que existen en el sistema en todos los ámbitos, desde el maestro y el estudiante, hasta las entidades gubernamentales que las supervisan. Por tal motivo Senge (2002), propone que para mejorar un sistema educativo escolar, antes de alterar las reglas hay que observar como

piensan y como actúan los integrantes de la comunidad en forma colectiva, pues de lo contrario las nuevas políticas y estructuras se esfumarán y la organización volverá después de su tiempo a sus viejos hábitos.

3.- Con lo que respecta a la pregunta de liderazgo académico y social que ejerce el director para la transformación de la comunidad es importante mencionar que él, es el principal líder que debe inspirar y motivar a los profesores, alumnos y al personal en general, para lograr la misión, visión, objetivos y metas de la institución (Millán et al, 2002).

Los resultados arrojaron que existen ciertas deficiencias en el liderazgo del director, principalmente con los docentes (39%, ver Apéndice C), además, se requiere que el líder (director) “adopte nuevos paradigmas y aprenda a responder a ellos apropiadamente según la situación, las características del personal de la institución y del propio líder” (Flores, 1994, p.7, citado por Ruiz, 2003, p. 14), así como establecer una clara y manifiesta dirección creando un clima propicio para “inspirar y comprometer al personal con los propósitos y planes de la institución” (Millán et al, 2002).

Para el buen funcionamiento e implementación del PETE, es necesario el ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar. Por tanto “el liderazgo deseado es aquel que supone en su ejercicio la participación sentida, espontánea y entusiasta que propicie el interés y la cooperación del personal a su cargo” I.E.E.P.O (2000). Se recomienda entonces un liderazgo democrático y participativo en

donde el director trate de concentrar toda la atención en las actitudes e intereses de su grupo de trabajo sin perder de vista los objetivos comunes, a fin de lograr la armonía y participación activa entre el personal a su cargo, lo que se manifiesta sin duda en una mayor eficiencia en el desarrollo del trabajo.

4.- En la pregunta ¿La comunidad escolar cumple con las metas que ella misma se fija?

Las metas son el medio para relacionar las estrategias y los planes de acción y son consideradas el primer paso para hacer operativas las estrategias institucionales, “las metas ayudan a determinar donde debe el directivo invertir el tiempo personal y de los profesores y empleados, el talento y la energía. Las metas son escritas en pocas palabras” (The Webod Group, 1989, citado por Ruiz, 2003).

Al respecto, los resultados de los hallazgos indican que es necesario reforzar un poco más la comunicación con los docentes sobre los resultados que se obtienen y el avance que se lleva de las metas, ya que en promedio los resultados fueron “suficientes” (57%). Una de los objetivos establecidos por el PETE en la dimensión administrativa, al inicio del ciclo escolar es hacer extensiva la normatividad a los compañeros del personal de servicios para que cumplan con sus funciones y las metas fueron del 85% (ver Apéndice E) y se programaron tres reuniones el cual se cumplió en un 90% (ver Apéndice E). Con lo que respecta a la dimensión organizativa la meta fue realizar cinco reuniones en el ciclo escolar 2003-2004, para mejorar la comunicación entre docentes alumnos y padres de familia mediante una metodología adecuada, el cual se logro en un 80%, según se muestra en el Apéndice F.

Dimensión Administrativa:

1.- Con lo que respecta a la pregunta sobre el conocimiento de la normativa que existe en las escuelas secundarias técnicas, se observó que es necesario darlo a conocer a toda la comunidad escolar, principalmente a los docentes que no se encuentran inscritos en carrera magisterial, ya que estos presentaron una deficiencia en su conocimiento y el promedio alcanzado fue del 76.6% (ver Apéndice D). Además debe existir en la escuela normas acordadas entre los profesores y el personal directivo y, en la medida de lo posible con los alumnos y padres de familia, que establezcan claramente los derechos y las obligaciones de todos los que conviven en ella, así como las conductas permitidas y las prohibidas.

2.- ¿La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza – aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, así como los recursos didácticos?

Actualmente la Escuela Secundaria Técnica no cuenta con los recursos suficientes para llevar a cabo eficazmente sus labores, esto se refleja en los resultados de las entrevistas y encuestas hechos al personal y alumnos de esta institución donde el promedio de las respuestas favorables fue del 39.3%.

Uno de los objetivos del PEC (Programa de Escuela de Calidad) es que la escuela al finalizar el PAT (Plan Anual de Trabajo) cuente con los servicios y recursos

suficientes para el desarrollo de las actividades que le son propias, y que la comunidad escolar tenga la capacidad de gestión necesaria ante los órganos administrativos correspondientes para asegurar la dotación oportuna, adecuada y suficiente de los materiales y recursos, así como la infraestructura necesaria para su funcionamiento. (Antología, 2004)

3.- Con lo que respecta a la pregunta ¿La escuela se abre a la sociedad y rinde cuentas de su desempeño?, en este campo los directivos y docentes están consientes que deben asumir sus responsabilidades de los resultados que obtienen con sus alumnos, y que estos resultados depende del trabajo colegiado que se realiza en la escuela y en cada grupo. La escuela debe reconocer el interés y el derecho de los padres de familia a participar en la tarea educativa y establecer mecanismos para involucrarlos en la misma sin delegar en ellos las responsabilidades profesionales.

Los profesores tienen que asumir que las madres y los padres de familia, tienen derecho a saber qué ocurre en cada plantel, qué propósitos se buscan con las actividades que se realizan, por qué tal o cual alumno obtiene determinados resultados, etc.

Para lograr una escuela de calidad, ésta debe reconocer el derecho de los padres a la información acerca del trabajo realizado, aceptar que su interés es legítimo y los involucra como aliados en la tarea educativa, especialmente en cuestiones que le corresponden: el cuidado de la salud física y mental de los niños, el establecimiento de un ambiente familiar que fomente la seguridad y la confianza de cada niño, el interés por lo que los niños hacen en la escuela.

Ello no implica desconocer el hecho de que existen familias o niños en condiciones extraordinariamente precarias, para quienes la escuela es la única opción para convivir en un ambiente sano y para aprender sistemáticamente. La propuesta de convertir a las madres y a los padres de familia en aliados de la tarea educativa no debe confundirse con la delegación de las responsabilidades profesionales.

Es necesario destacar que la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública, son características propias de una sociedad democrática. Sólo mediante una amplia difusión sobre el uso de los recursos públicos, los ciudadanos mexicanos podrán contar con mayores elementos para participar en la toma de decisiones sobre su utilización. Así, una estrecha vigilancia de la actuación facilitará la prevención de dispendios y favorecerá una mayor claridad en el desempeño de las autoridades escolares.

La rendición de cuentas es un paso natural y necesario en el proceso evolutivo de toda sociedad. La división del trabajo entre los integrantes de una comunidad sólo puede ser eficaz, si va acompañada de una justa asignación de responsabilidades, las cuales deben ser supervisadas constantemente para realizar los ajustes necesarios y evitar deterioros irreparables. Así, la rendición de cuentas de nuestro sistema educativo sentará las bases para el fortalecimiento de una cultura de participación ciudadana, caracterizada por una verdadera corresponsabilidad e involucramiento de la sociedad en una tarea que es impostergable: la educación que haga posible la igualdad de oportunidades entre todos sus hombres y mujeres.

4.- Con respecto a la pregunta ¿Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad, se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza?

Esta es la primera característica que todos debemos contribuir a establecer. Si bien más tiempo escolar no significa necesariamente mayor y mejor aprendizaje, es cierto que mientras menos tiempo se dedique a la enseñanza y al estudio sistemático, el aprendizaje tiende a ser menor.

Una nueva escuela debe garantizar, en primer lugar, que los profesores cumplan profesionalmente su obligación laboral esencial, la enseñanza: que todos los días haya clases, y que el tiempo dedicado a las labores escolares se aproveche óptimamente.

Es indispensable tomar medidas para garantizar que ninguna tarea reste tiempo a la enseñanza y que durante el tiempo que niñas y niños permanecen en la escuela participen en actividades relacionadas con los propósitos educativos básicos.

Recomendaciones.

Las dos dimensiones estudiadas permiten que cualquier institución sea pública o privada pueda lograr sus objetivos. La dimensión organizativa permite proporcionar un marco en el cual el personal puede actuar unido en vez de hacerlo unos contra otros, la organización facilita el logro de los objetivos de la institución, proporciona comunicaciones eficientes y efectivas, reduce la duplicación de funciones (trabajo), además los trabajadores conocen las redes de mandos dentro de la institución. La dimensión administrativa es fundamental para el desarrollo exitoso de cualquier

actividad que la institución realice ya que permite tomar decisiones eligiendo alternativas y buscando soluciones, lo cual no es otra cosa que administrar. Todo esto se puede lograr aplicando las siguientes recomendaciones:

Dimensión Organizativa.

1. **Aumentar el nivel de comunicación en la comunidad escolar.** En primer lugar hay que entender que el director es el principal agente de cambio y uno de los grandes errores es la de no comunicar a la comunidad escolar (mandos medios, docentes, alumnos y padres de familia) los objetivos y metas que se pretende lograr. La falta de comunicación y el desconocimiento de la visión, misión, son uno de los factores por los cuales fracasa cualquier proyecto, principalmente sino se dan respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué representa este cambio para mí?
- ¿Qué representa este cambio para mis amigos?
- ¿Qué representa para la organización?
- ¿Qué otras alternativas hay?
- ¿Existen opiniones mejores?
- ¿Si voy a trabajar de manera diferente, podré hacerlo?
- ¿Tendré que hacer sacrificios? ¿Cuáles serán estos? ¿estoy dispuestos a hacerlos?

Estos son algunas de las preguntas que el director debe dar respuestas a la comunidad escolar mediante reuniones directas, y no a través de memorandos, ya que la

información se distorsiona. Asimismo, se hace las siguientes recomendaciones sobre los modelos mentales:

1.- La eficacia de un líder se relaciona con la continua mejora de sus modelos mentales.

2.- No impongas a los demás un modelo mental predilecto. Los modelos mentales deben conducir a decisiones autónomas para funcionar mejor.

3.- Las condiciones autónomas redundan en convicciones más profundas y una implementación más efectiva.

4.- Los mejores modelos mentales capacitan para adaptarse a ámbitos o circunstancias cambiantes.

5.- Los miembros del directorio interno rara vez necesitan tomar decisiones directas.

6.- Los modelos mentales múltiples introducen perspectivas múltiples.

7.- Los grupos generan dinámicas y conocimientos que trascienden la capacidad individual.

8.- El objetivo no es la congruencia dentro del grupo.

9.- Cuando el proceso funciona, conduce a la congruencia.

10.- La valía de los líderes se mide por su aportación a los modelos mentales de otros.

2. **Implementar el trabajo en equipo.** Sin duda alguna, este es otro de los elementos indispensables para el logro de los objetivos institucionales el “trabajo en equipo”.

Para poder alcanzar las metas de la institución se requiere de talentos que son prácticamente imposibles de encontrar en una sola persona, por el cual se

recomienda a pesar de la heterogeneidad de las personas que conforman la comunidad educativa se propone considerar todos los esfuerzos globales e incluir a todos en todos los aspectos de la organización, debido que las personas no se resisten a sus propias ideas. Los equipos de trabajo son hoy en día uno de los pilares de cualquier organización, ya que del buen funcionamiento de los mismos dependerá el éxito de la institución.

3. **Liderazgo académico y social.** En muchas ocasiones los equipos de trabajo no funcionan, a pesar de haberse realizado una selección muy rigurosa de sus miembros. Los motivos de este fracaso pueden ser numerosos, entre ellos se puede mencionar los siguientes:
 - Falta de liderazgo: El director no organiza, no motiva, no empuja. En definitiva no liderea.
 - Objetivo mal definido: esto origina que el equipo no sepa a qué atenerse, que se produzcan conflictos con otras áreas de la organización por invasión de competencias, que no se aborden temas que en cambio sí le corresponden.
 - Escasa comunicación: tanto dentro del equipo como con el resto de la organización.
 - Desmotivación: se ofrece al equipo un proyecto muy interesante y al final la realidad resulta ser muy diferente, con trabajos rutinarios y de poca trascendencia, etc.

Por lo que se requiere de un líder directivo que cuente con las siguientes habilidades: Sensibilidad intercultural, conducción de equipos, disposición para aprender, capacidad de planeación y obtención de información (Boyett, J. H., & Boyett, J. T., 1999). Por estas razones se asume que el personal directivo representa el medio idóneo para concretar en cada aula escolar a su cargo, las metas y objetivos, tanto en el papel que debe desempeñar como asesor técnico y administrativo del personal docente, de apoyo y asistencia a la educación adscrito al plantel, como por su liderazgo dentro de la comunidad educativa, así mismo por su autoridad moral e intelectual y su carácter de administrador de los recursos de la escuela (I.E.E.P.O, 2000).

4. **Cumplimiento de metas.** En este rubro se aprecia que la institución carece de un sistema de indicadores estratégicos, por lo que se recomienda contar con indicadores, con el objetivo de monitorear su avance y cumplimiento.

“Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Un conjunto de indicadores puede dar un panorama de la situación de una institución” Según Villegas y Garza (1994, citado por Ruiz, 2003). Para una institución educativa los indicadores deben medir el resultado de sus esfuerzos de aplicación de la planeación en el contexto de educación, debe tener:

Indicadores académicos: porcentaje de eficiencia terminal, puntaje de alumnos admitidos, promedio de calificaciones por grupo, deserción.

Indicadores administrativos: instalaciones (m²/alumno, opinión de los alumnos respecto a las instalaciones, etc.), bibliotecas (estaciones de estudio por alumno, libros básicos por materia, etc.)

Indicadores de calidad: opinión de los padres de familia acerca del servicio educativo, de los maestros, del director, etc.; opinión de los profesores respecto a la institución, al director, etc.

Indicadores financieros: donativos, salud financiera, etc.

Este sistema de indicadores debe medir también la operación de la institución, y la relación entre los propósitos institucionales, los procesos y los resultados del proceso educativo. Buscan medir que también se realicen las actividades. Asimismo, Ruiz (2003) recomienda ampliamente el uso de gráficas, ya que esto permite visualizar al tomador de decisiones en la tendencia del indicador; puede ser comparado con otras instituciones o áreas de la misma escuela y autocomparado en el tiempo. Además, es importante definir cuales van a ser las metas y objetivos a lograr en cada ciclo escolar y estas deben coadyuvar hacia el cumplimiento de nuestra visión y misión, por lo que:

- Es necesario medir la efectividad institucional. Esto indica qué tan bien la institución cumple su misión o propósito educativo y qué tanto está logrando sus metas. Ésta evaluación se recomienda realizarlo por lo menos cada bimestre.

- La institución debe evaluar periódicamente en qué medida y forma está logrando sus planes y programas de acción, como retroalimentación continua de su proceso de planeación institucional.
- La institución debe tener establecido un proceso organizado de planeación que le permita ser más efectiva en el cumplimiento de su misión.
- Este proceso debe tener como producto un Plan de Desarrollo Institucional, desarrollado en función de la filosofía y misión institucionales, y que contenga los planes estratégicos y operativos, incluyendo el establecimiento de objetivos, metas, proyectos y programas observables y medibles.
- El documento que resulte del proceso de planeación estratégica y operativa debe difundirse en la comunidad académica y asegurarse de que ésta lo conoce. La participación de la comunidad académica: directivos, órganos de gobierno institucional, investigadores, profesores alumnos y padres de familia, es indispensable en el proceso de planeación.
- Al igual que con la filosofía institucional, es de suma importancia que todos los colaboradores de la institución, particularmente los profesores, conozcan el contenido de la planeación vigente, y sepan cómo contribuyen con su trabajo a su ejecución exitosa y, por tanto, a conseguir las metas establecidas como parte del proceso de planeación.

- La institución debe contar con los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de planeación. Entre ellos pueden considerarse: organización, personal y presupuesto.

Dimensión Administrativa.

1. **Conocimiento de la normatividad.** Es importante que el director organice mediante los mandos medios (subdirector y coordinadores) reuniones para dar a conocer la normatividad que rige a las escuelas secundarias técnicas, con el fin de que todo el personal conozca sus derechos y obligaciones, así como la ley general de educación, ley estatal de educación, el acuerdo 200 por el que se establecen normas de evaluación de aprendizaje en educación primaria, secundaria y normal y el acuerdo No. 97 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas.
2. **Implementación de mejoras.** El gobierno federal a través del proyecto de escuelas de calidad asigna recursos por \$50,000, donde un 75% es utilizado para el mejoramiento de la infraestructura. Se recomienda cumplir con el objetivo 8 del programa de escuelas de calidad que dice: “Hacer eficiente el uso de los recursos públicos mediante su administración directa por parte de la comunidad escolar ”
3. **Rendición de cuentas a la sociedad educativa.** Con la finalidad de que la comunidad escolar siga trabajando para el beneficio común, es importante que el director se gane su confianza y esto se logra mediante la rendición de cuentas claras, aplicando el último objetivo (10) del programa de escuelas de calidad que dice que

se debe “contribuir a la generación de una cultura de co-financiamiento, corresponsabilidad y rendición de cuentas, con una relación transparente entre los gobiernos federal, estatal, municipal, sectores privado y social, así como entre las autoridades educativas, jefes de sector, supervisores, directores, personal docente y de apoyo, alumnos, padres de familia y comunidad en general”. La credibilidad y la confianza son difíciles de obtener, y cuando se pierde es más difícil recuperarla, por lo que se recomienda que el director rinda cuentas claras a la comunidad escolar cada bimestre y no cada fin de año como lo hace actualmente y para ello pondrá en práctica su capacidad, experiencia, honestidad, franqueza, dedicación y compromiso.

4. **Cumplimiento del calendario escolar.** Uno de los problemas que enfrentan las escuelas públicas del país es el incumplimiento del calendario escolar principalmente por cuestiones sindicales, por lo que se recomienda aplicar el tercer objetivo del PEC, que dice “Procurar las condiciones necesarias para el funcionamiento eficaz de la escuela, de manera que se cumpla con el tiempo laborable establecido en el calendario escolar, se fomente la asistencia y la puntualidad, que el tiempo destinado a la enseñanza se aproveche óptimamente y que cuente con infraestructura y equipamiento adecuados”. Asimismo se recomienda que:

1. Las reuniones sindicales y oficiales se realicen fuera del horario de clases.
2. Los días que se suspendan (por usos y costumbres o paros sindicales) se recuperen los días sábados.

3. Los cursos que organiza la supervisión se realicen fuera del horario de clases.

Cabe aclarar que estas recomendaciones tiene como finalidad elevar la calidad educativa que ofrece la Escuela Secundaria Técnica No. 33 y hacer comprender a los involucrados del PETE que es importante que este proyecto se implemente y se lleve acabo de manera colegiada con el fin alcanzar todos los objetivos que se plantean y poder así cumplir con la misión y visión de esta institución.

Asimismo, este estudio de caso espera haber contribuido a vislumbrar de manera holística las problemáticas que se encontraron durante el análisis de los resultados y que las recomendaciones se tomen en cuenta para mejorar la calidad educativa de esta y otras instituciones, a través de las nuevas concepciones que exige una construcción y un afinamiento de la tarea de dirección de centros educativos. Las nuevas exigencias educativas reclaman hoy una imagen diferente de la dirección para formar verdaderas comunidades de aprendizaje, a través de visiones compartidas y valores comunes, donde exista implicación de todos en la toma de decisiones con el fin de ayudar a construir culturas que apoyen la creación y el mantenimiento de la comunidad de aprendizaje.

Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E. (1994). *Técnicas de investigación social*. 23ª. ed. México: El Ateneo.
- Andrade, J. (2002). *Metodología y Marco teórico para la implementación de un sistema nervioso digital dentro de una organización*. Tesis de maestría no publicada, ITESM, México. Recuperado el 15 de abril del 2005 de http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/doctec/listdocs?co_recurso=doctec:b8649959
- Antología (2004), *Programas de escuelas de calidad*. IEEPO. Editorial Carteles Editoriales S.A. DE C.V. Oaxaca, México.
- Ballesteros, R. F., & Carboles, J. A. (1995). *La entrevista, evaluación conductual*. Madrid, España: Pirámide.
- Barthelme, C. (s.f.). *La planeación estratégica en las organizaciones*. Recuperado el 23 de febrero del 2005 de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm#_ftnref7
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (1999). *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración* (B. Trabal, Trad.). Bogotá: Norma.
- Cea D'Ancona, M. (1999). *Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*, Editorial Síntesis, Madrid.
- David, F. *Concepto de administración estratégica*. Pearson Educación.
- de Vincente, P. S. (Ed.). (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. Bilbao, España: Universidad de Deusto/Ediciones Mensajero.
- Denzin, N. (1978). *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*, Editorial Mc Graw Hill, New York.

- Fraenkel, J. & Wallen, N. (1993). *How to design and evaluate research in education*. USA: McGraw Hill.
- Fullan, M. & Stiegelbauer, S. (2000). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. (M. Moreno, Trad.), México. Trillas.
- Glaser, B. & Strauss, N. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*, Adeline press, Chicago.
- Goetz, J. & LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*, Editorial Morata, Madrid.
- González, M., Nieto, J., y Portela, A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- I.E.E.P.O (2000). *Guía del director escolar: Guía para el director del plantel de educación básica*. Oaxaca, México: PIASCA.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos* (Edición breve, 1a. ed.). México: Prentice Hall.
- Millán, A., Rivera, R. y Ramírez, M. (2001). *Calidad y efectividad en Instituciones educativas*. México: Trillas
- Olea F. P. (1991). *Manual de técnicas de investigación documental*. Esfinge. México.
- Parker, M. (2005). *El Aporte de Mary Parker Follet en la Escuela conductista del comportamiento*. Recuperado el 15 de abril del 2005 de <http://www.managershelp.com/la-escuela-conductista.htm>.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y posibilidades* (M. d. P. Carril, Trad.). México, D.F. : Oxford.
- Pérez, S. (1991). *Las investigaciones exploratorias y descriptivas en las ciencias de la educación*. Buenos Aires, Argentina: Braga.

- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990) “*The Core Competente of the Corporation*”. Harvard Business Review 68(Mayo-Junio de 1990):79-91.
- Ruiz, C. (2003). *Sistemas de Planeación para instituciones educativas*. México: Trillas: ITESM, Universidad Virtual.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina: The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Nueva Cork: Doubleday/Currency.
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. (C. Gardini, Trad.). México: Granica.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. (2002). *La Quinta disciplina: Escuelas que aprenden: Un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación* (Cárdenas, J. Trad.). Bogota, Colombia: Norma.
- Stake, R.E. (1999) *Investigación con estudio de casos*. (Á. Gallardo, Trad. 2a. ed) España: Editorial Morata.
- Steiner, G. (2002). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*. Mexico: Cecsca
- Stoner, J. & Freeman, E. (1992). *Aministración*. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- S. E. P., (2003). *Escuelas de calidad*. Recuperado el 30 abril del 2005.
http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_2764_escuelas_de_calidad
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1984): *Introducción a los métodos cualitativos*. Buenos Aires: Paidós.
- Valenzuela, G. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas: ITESM, Universidad virtual.

Apéndice A

Cuadro de concentración de los resultados de las entrevistas aplicadas a los directivos y encuestas aplicadas a los docentes y alumnos para conocer las opiniones de los docentes acerca del programa de escuelas de calidad, en la dimensión organizativa.

DIMENSION ORGANIZATIVA						
1.- Implementación del PETE						
Encuestado	No. de personas encuestadas	Muy bueno/Completamente de acuerdo	Bueno/De acuerdo	Regular/No esta totalmente de acuerdo	Malo/Esta en desacuerdo	No se aplica/sin opinión
		%	%	%	%	%
Directivos	5	100	0	0	0	0
Maestros	13	36	36	7	7	14
Alumnos	57	85	11	2	2	0
2.- Nivel de comunicación en la comunidad escolar						
Encuestado	No. de personas encuestadas	Muy bueno/Completamente de acuerdo	Bueno/De acuerdo	Regular/No esta totalmente de acuerdo	Malo/Esta en desacuerdo	No se aplica/sin opinión
		%	%	%	%	%
Directivos	5	83	0	0	0	17
Maestros	13	21	58	7	7	7
Alumnos	57	52	35	11	0	2
3.- Trabajo en equipo						
Encuestado	No. de personas encuestadas	Muy bueno/Completamente de acuerdo	Bueno/De acuerdo	Regular/No esta totalmente de acuerdo	Malo/Esta en desacuerdo	No se aplica/sin opinión
		%	%	%	%	%
Directivos	5	80	0	0	20	0
Maestros	13	7	34	33	13	13
Alumnos	57	32	38	28	2	0
4.- Liderazgo académico y social						
Encuestado	No. de personas encuestadas	Muy bueno/Completamente de acuerdo	Bueno/De acuerdo	Regular/No esta totalmente de acuerdo	Malo/Esta en desacuerdo	No se aplica/sin opinión
		%	%	%	%	%
Directivos	5	80	0	0	20	0
Maestros	13	8	31	45	8	8
Alumnos	57	23	42	19	9	7

5.- Cumplimiento de metas						
Encuestado	No. de personas encuestadas	Muy bueno/Completamente de acuerdo	Bueno/De acuerdo	Regular/No esta totalmente de acuerdo	Malo/Esta en desacuerdo	No se aplica/sin opinión
		%	%	%	%	%
Directivos	5	60	0	20	20	0
Maestros	13	7	36	43	7	7
Alumnos	57	32	36	26	2	4

Apéndice B

Cuadro de concentración de los resultados de las entrevistas aplicadas a los directivos y encuestas aplicadas a los docentes y alumnos para conocer las opiniones acerca del programa de escuelas de calidad, en la dimensión administrativa.

DIMENSION ADMINISTRATIVA						
1.- Conocimiento de la normatividad de Escuelas Secundarias Técnicas						
Encuestados	No. de personas encuestadas	Muy bueno/Completamente de acuerdo	Bueno/De acuerdo	Regular/No esta totalmente de acuerdo	Malo/Esta en desacuerdo	No se aplica/sin opinión
		%	%	%	%	%
Directivos	5	83	0	0	0	17
Maestros	13	59	8	25	8	0
Alumnos	57	50	30	14	4	2
2.- Implementación de mejoras (Equipos, mobiliario, etc)						
Encuestado	No. de personas encuestadas	Muy bueno/Completamente de acuerdo	Bueno/De acuerdo	Regular/No esta totalmente de acuerdo	Malo/Esta en desacuerdo	No se aplica/sin opinión
		%	%	%	%	%
Directivos	5	20	0	0	80	0
Maestros	13	7	32	27	27	7
Alumnos	57	33	26	21	18	2
3.- Rendición de cuentas						
Encuestado	No. de personas encuestadas	Muy bueno/Completamente de acuerdo	Bueno/De acuerdo	Regular/No esta totalmente de acuerdo	Malo/Esta en desacuerdo	No se aplica/sin opinión
		%	%	%	%	%
Directivos	5	60	0	0	40	0
Maestros	13	7	36	21	29	7
Alumnos	57	35	35	23	0	7
4.- Cumplimiento del calendario escolar						
Encuestado	No. de personas encuestadas	Muy bueno/Completamente de acuerdo	Bueno/De acuerdo	Regular/No esta totalmente de acuerdo	Malo/Esta en desacuerdo	No se aplica/sin opinión
		%	%	%	%	%
Directivos	5	40	0	40	20	0
Maestros	13	21	36	29	7	7
Alumnos	57	70	18	12	0	0

Apéndice C

Cuadro de concentración de los resultados más relevantes (sumando las partes de bueno y muy bueno) de las entrevistas aplicadas a los directivos y encuestas aplicadas a los docentes y alumnos para conocer las opiniones de los docentes acerca del programa de escuelas de calidad, en la dimensión organizativa.

Preguntas detonantes	Resultados significativos de entrevistas a directivos	Resultados significativos de las encuestas a Docentes	Resultados significativos de encuestas a alumnos	Promedio
1. Preguntas respecto al PEC (Programas de Escuelas de Calidad) sobre su implementación.	100%	72%	96%	89.3%
2. ¿Cómo es la comunicación entre el director y los mandos medios, entre los mandos medios y los profesores, entre los profesores y alumnos, entre la comunidad escolar y los padres de familia?	83%	79%	87%	83%
3. ¿El personal directivo, docente y de apoyo, trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes?	80%	41%	70%	63.8%
4. ¿El director ejerce liderazgo académico y social, para la transformación de la comunidad?	80%	39%	65%	61.3%
5. ¿La comunidad escolar cumple con las metas que ella misma se fija?	60%	43%	68%	57%

Apéndice D

Cuadro de concentración de los resultados más relevantes (sumando las partes de bueno y muy bueno) de las entrevistas aplicadas a los directivos y encuestas aplicadas a los docentes y alumnos para conocer las opiniones de los docentes acerca del programa de escuelas de calidad, en la dimensión administrativa.

Preguntas detonantes	Resultados significativos de entrevistas a directivos	Resultados significativos de las encuestas a Docentes	Resultados significativos de encuestas a alumnos	Promedio
1. ¿El personal conoce la normatividad que existe en Escuelas Secundarias?	83%	67%	80%	76.6%
2. ¿La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza – aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, así como los recursos didácticos?	20%	39%	59%	39.3%
3. ¿La escuela se abre a la sociedad y rinde cuentas de su desempeño?	60%	43%	70%	57.6%
4. ¿Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad, se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza?	40%	57%	88%	61.6%

Apéndice F

Objetivo de la dimensión organizativa.



INSTITUTO ESTATAL DE EDUCACION PÚBLICA DE OAXACA
UNIDAD DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS
PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD



Escuelas de Cal

ASESOR (A): PROFR. PLACIDO ARMANDO JIMENEZ RAMIREZ

NOMBRE DE LA ESCUELA: SECUNDARIA TÉCNICA No. 33 CCT 200ST0027C Z-E 11 SECTOR 03 REGION ISTMO

OBJETIVO: ELEGIR LA METODOLOGÍA ADECUADA PARA MEJORAR LA COMUNICACION ENTRE DOCENTES, ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA

MEDIANTE REUNIONES PROGRAMADAS POR LOS DIRECTIVOS Y ASESORES TENDIENTES A MEJORAR LA PRESTACION DE SERVICIO EDUCATIVO. DIMENSION : ORGANIZATIVA

METAS	% LOGRADO	ACTIVIDADES	% LOGRADO	PRODUCTO LOGRADO	OBSERVACIONES
SE REALIZARON CINCO REUNIONES EN EL CICLO ESCOLAR 2003-2004 para mejorar la comunicación entre docentes-alumnos y padres de familia mediante una metodología adecuada.	80 %	<ul style="list-style-type: none"> - 1a. REUNION GENERAL DE PADRES DE FAMILIA AL INICIO DEL CICLO ESCOLAR. - 4 REUNIONES DE ASESORIA A LOS GRUPOS DE LOS TRES GRADOS - REUNIONES DE ASESORES PARA COMENTAR LOS RESULTADOS DE CADA BIMESTRE Y OFRECER SOLUCIONES. 	<p>90 %</p> <p>100 %</p> <p>90 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ACUERDOS PARA TRABAJAR EN EQUIPO Y COLABORAR EN LAS TAREAS, TRABAJOS A REALIZAR DURANTE EL CICLO ESCOLAR (COOPERACION DE \$ 50.00 PARA TERMINAR LA BANDA PERIMETRAL) - DISPOSICION PARA APOYAR A SUS HIJOS EN SUS TAREAS Y VIGILAR SU DESEMPEÑO. - CONOCIMIENTO DEL RENDIMIENTO ESCOLAR POR BIMESTRE EN CADA GRUPO Y GRADO - ASESORIA EN CASOS DE REPROBACION O BAJO RENDIMIENTO. - ACUERDO DEL COLECTIVO DOCENTE PARA NO DEJAR TAREAS EN PERIODO DE EXAMENES BIMESTRALES. 	<ul style="list-style-type: none"> - LA ASISTENCIA DE LOS PADRES DE FAMILIA A LAS REUNIONES BIMESTRALES SE INCREMENTO DE UN 50 % DE ASISTENCIA A UN 95 % CONFORME FUERON PASANDO LOS BIMESTRES. - NO TODOS LOS DOCENTES RESPETARON EL ACUERDO, DEJANDO TAREAS EXCESIVAS EN PERIODO DE EXAMENES.

LUGAR Y FECHA

NOTA: ANEXAR EVIDENCIAS (FOTOGRAFIAS, GRAFICOS Y/O DOCUMENTOS RELEVANTES)

NOMBRE Y FIRMA DE LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ DE ESCUELAS DE CALIDAD