



**El aprendizaje organizacional para el cambio educativo en una escuela
pública de nivel medio superior**

Tesis que para obtener el grado de:

Maestra en Administración de Instituciones Educativas

presenta:

Ramona Romana Soto Vargas

Registro CVU: 578769

Asesor tutor:

Mtro. José Luis Umaña Saldaña

Asesor titular:

Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero

Toluca, México

Mayo 2017

Dedicatorias

A la memoria de mis padres y de mis hermanos

A mi esposo: Germán Moreno Espinoza

A mis hijos: Pedro Armando, Diana y Germán Alejandro

A mis hermanas y hermanos

Agradecimientos

Mi profundo agradecimiento a:

Mi asesor titular, el Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero.

Mi asesor tutor, el Mtro. José Luis Umaña Saldaña por su paciencia, la asesoría, los comentarios y las observaciones oportunas durante los tres cursos: PIA I, PIA II y PIA III.

Al Profesor Titular Transversal Dr. Sergio Reyes Angona que en el curso “Proyecto de Investigación Aplicada II” nos hizo la invitación para participar en su Proyecto

CREAdores, como herramienta para facilitar la escritura de los capítulos de la tesis.

Las autoridades educativas, compañeros docentes y administrativos del CBT No. 2,

METEPEC por las facilidades, la disposición y la información que me dieron para llegar a las conclusiones de esta investigación.

El aprendizaje organizacional para el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior

Resumen

El objetivo de este trabajo de investigación fue identificar los factores del aprendizaje organizacional que han impactado en el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior. En éste participaron los profesores que laboran en el Turno Vespertino de la Carrera de Técnico en Informática y los directivos del Centro de Bachillerato Tecnológico No. 2, Metepec ubicado en el Municipio de Metepec, México. Los resultados se obtuvieron a través de un método de investigación mixto y de instrumentos de medición como la observación, la entrevista y el cuestionario. Si se cumplieron los objetivos, general y específicos al identificar los factores de aprendizaje organizacional como lo son: los docentes frente a grupo y los líderes del plantel, así como sus fortalezas y las áreas de oportunidad de ambos. Sin embargo, estamos totalmente de acuerdo en que, cuando hay una buena práctica docente, se refleja en el alto rendimiento de los estudiantes y que por el sólo hecho de conocer los indicadores académicos como el de deserción, reprobación y aprovechamiento de la institución educativa en estudio, nos podemos dar cuenta que el nivel obtenido en el ciclo escolar pasado, es realmente bajo. También encontramos que los cambios repentinos en los puestos directivos influyen en el curso de las actividades escolares y no permiten que se eleve el aprendizaje organizacional. La relevancia de este trabajo es: la identificación de obstáculos de aprendizaje, es el paso inicial para cualquier intento de transformación de esta organización educativa.

Contenido

Capítulo 1. Marco Teórico	1
1.1 Punto de partida	1
1.2 Un nuevo escenario	12
Capítulo 2. Planteamiento del Problema	19
2.1 Antecedentes del Problema	19
2.2 Planteamiento del Problema	20
2.3 Objetivos de la investigación	20
2.4 Justificación	21
2.5 Limitaciones y delimitación del estudio	22
Capítulo 3. Metodología.....	23
3.1 Método de investigación.....	23
3.2 Participantes.....	23
3.3 Instrumentos.....	24
3.4 Procedimientos.....	26
3.5 Estrategias de análisis de datos	27
Capítulo 4. Resultados	30
4.1 Datos generales	30
4.2 Conclusiones de la entrevista para directores	32
4.3 Conclusiones de cuestionario a docentes	43
4.4 Conclusiones	49
Capítulo 5. Conclusiones.....	51
Referencias	55
Apéndices	58
Apéndice A. Entrevista para directores	58
Apéndice B. Cuestionario para docentes	64
Apéndice C	67
Apéndice D	68
Apéndice E	69
Currículum Vitae	70

Capítulo 1. Marco Teórico

1.1 Punto de partida

La escuela ya no puede actuar más como si las competencias que forma, los aprendizajes a que da lugar y el tipo de inteligencia que supone, pudieran limitarse a las expectativas formadas durante la Revolución Industrial. La educación deja de identificarse exclusivamente con el ámbito estado-nación e ingresa en la esfera de la globalización, tomando en cuenta las implicaciones de las nuevas exigencias de la sociedad.

En el siguiente esquema se pueden observar los diversos nombres con que se puede definir a la sociedad actual y sus características.

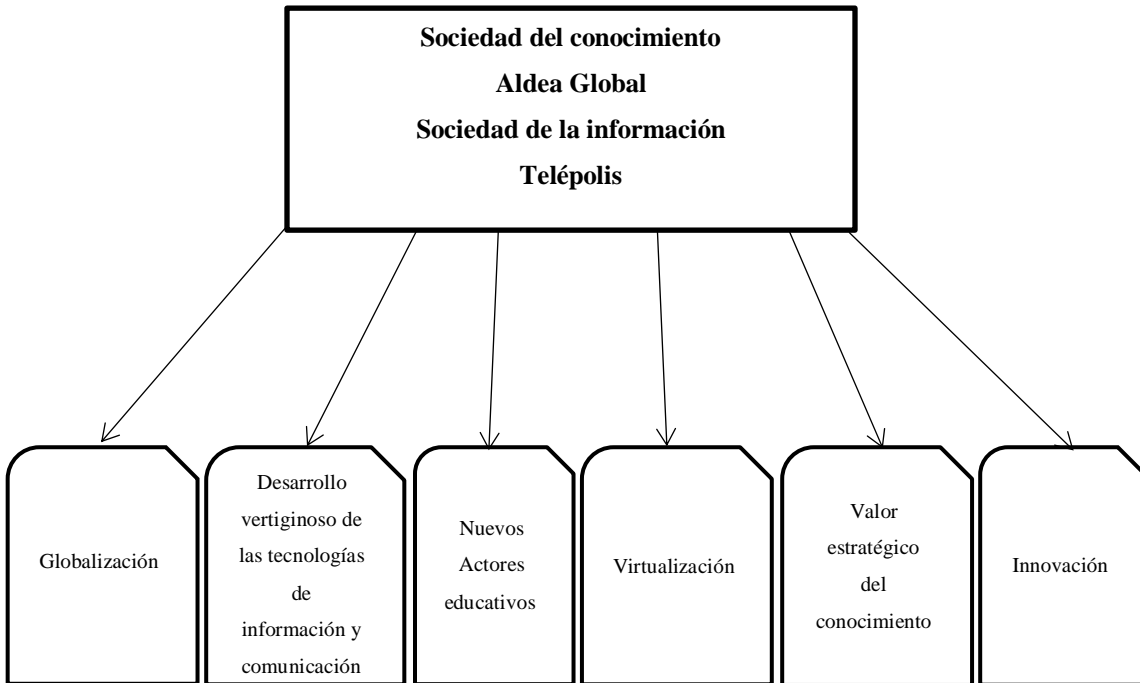


Figura 1. Diferentes formas de llamarle a la sociedad actual.
Fuente: ANUIES (2004).

1.1.1 Cambio educativo y reforma educativa. El Estado es quien garantiza la calidad en la Educación, revisa los métodos educativos, los materiales, la infraestructura educativa, la organización escolar, la formación y actualización de los docentes y de los directivos para garantizar el nivel en el aprendizaje de los estudiantes. En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, la UNESCO en 1998, propone un modelo educativo para la enseñanza superior, utilizando la tecnología y sugiriendo:

- a) Ofrecer educación continua y
- b) Ampliar la cobertura

Atendiendo a estas sugerencias, fue necesaria una Reforma Educativa profunda, incluyendo 3 conceptos: cambio, reforma e innovación.

Se entiende por *cambio*, el permutar una cosa con otra; es provocar un rompimiento con el hábito y la rutina. El cambio en una institución educativa debe ser intencional y positivo (ANUIES, 2004, pp. 10-11).

Brunner (2000, citado por Tejada, 2000), nos habla sobre:

1. Las transformaciones más importantes en el contexto educativo

- El conocimiento deja de ser lento, escaso y estable
- La institución educativa deja de ser el canal único mediante el cual se entra en contacto con el conocimiento y la información
- La palabra del profesor y el texto escrito dejan de ser los soportes exclusivos de la comunicación educacional
- La escuela deja de ser una agencia formativa que opera en un medio estable de socialización

2. Necesidad de nuevos principios o bases curriculares.- lleva a principios como: democratización, descentralización, contextualización, atención a la diversidad, enseñanza comprensiva, aprendizaje significativo, el trabajo cooperativo, interculturalidad y globalización e interdisciplinariedad.
3. Nuevas exigencias educativas:
 - a) La concreción curricular.- centrarse en la selección de contenidos, al diseñar el currículum.
 - b) La modificación organizativa de los centros. - enfrentar situaciones innovadoras, desconocidas, nuevas y verlo como una oportunidad de mejora.
 - c) El papel del profesorado.- La orientación, la tutorización, la motivación y la evaluación son papeles nuevos para los docentes. Debe saber hacer, saber estar y saber ser.

La *reforma* se refiere a volver a formar, rehacer, reparar, restaurar, arreglar, corregir. La reforma, es un cambio estructural que repercute en la política educativa, en los objetivos, las estrategias y las prioridades de todo un sistema educativo. Una reforma se refiere a cambios profundos del sistema educativo, tratando de generalizar de acuerdo a modelos preestablecidos en: la modificación en el currículum, cambios en los planes de estudios y en la contratación de los docentes (ANUIES, 2004, p.12).

Las aspiraciones educativas concretas y las necesidades sociales no son concordantes. Las prácticas docentes siguen siendo las mismas, existe un aumento en la carga administrativa, desmotivación de los docentes, déficit en la atención a la diversidad, por lo que las reformas están destinadas al fracaso. “El problema fundamental de la reforma educativa, es que la misma profesión no ha experimentado

los cambios necesarios para ponerla al frente del desarrollo educativo” (Fullan, 2002, p.11).

Las escuelas deben relacionarse de forma diferente con los padres de familia, la comunidad, la tecnología y la política del gobierno. La profesión de enseñar, todavía no alcanza la mayoría de edad y la formación de los docentes se ha estancado; por consiguiente es necesario promover la:

- ✓ “Reculturización”.- que sería la transformación de los hábitos, habilidades y prácticas de los docentes centrada en el aprendizaje del estudiante.
- ✓ “Reestructuración”.- alterar el horario y los roles formales.
- ✓ “Retemporalización”.- utilizar de forma óptima el tiempo para los docentes, como para los alumnos.

1.1.2 Innovación educativa. Innovar significa novedad, producto, acción, proceso e intencionalidad y es el elemento fundamental de la calidad. Las innovaciones son cambios institucionalizados concebidos y realizados al interior de los centros educativos. Se sugiere elegir de todas las iniciativas de los profesores y después jerarquizarlas para ponerlas en marcha, tratando de aprovechar los recursos y los esfuerzos en forma óptima y aprender de los errores. Innovación, investigación, educación y formación, son los 4 pilares en los que basa su política educativa La Unión Europea (ANUIES, 2004, p.12).

Para fortalecer las innovaciones se debe cumplir con 4 ejes:

- *Primer eje:* estudio de experiencias con propósitos de aprendizaje
- *Segundo eje:* capacitación del personal

- *Tercer eje:* estudios sobre las trayectorias de los actores y sus formas de actuación. Estos permitirán que los procesos de reelección, cambio o sucesión de autoridades o directivos se den en un clima de estabilidad y además de que fortalezcan a la organización.
- *Cuarto eje:* programa de flexibilización de la legislación universitaria (ANUIES, 2004, pp.156-157).

En la figura siguiente podemos ver cuáles son las cuatro fases del proceso de innovación

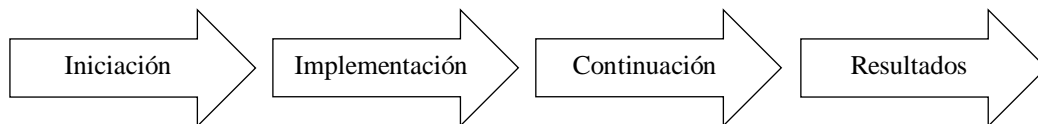


Figura 2. El mapa del proceso de innovación.

Fuente: Fullan (2002).

La innovación posee 3 características de acuerdo a:

- Su carácter universal y humano
- Su tendencia pendular o cíclica (periodos de mayor intensidad innovadora y después otros de carácter reproductor).
- Es un cambio parcial (ANUIES, 2004, pp.14-15).

La investigación es medular para la aplicación, y validación de la innovación. En la educación, las interrogantes para la innovación por su carácter multidimensional son las siguientes:

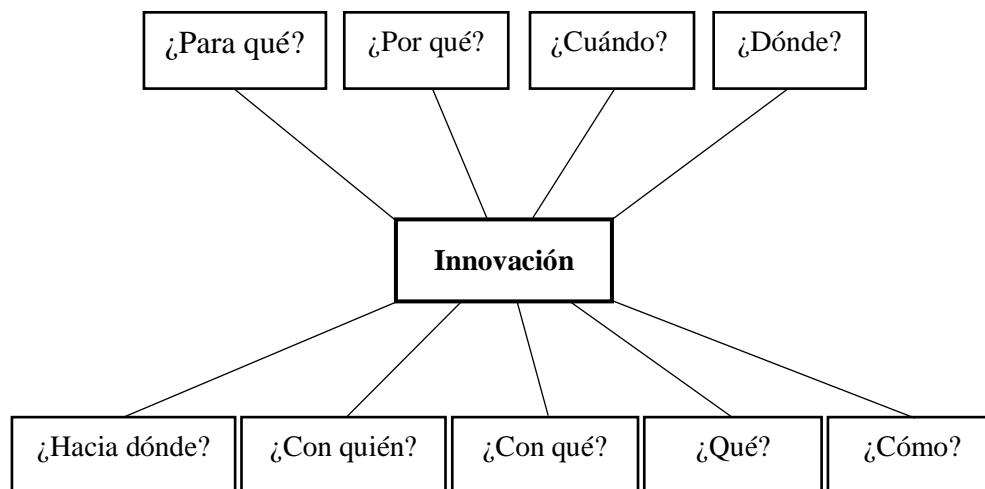


Figura 3. Las interrogantes para la innovación.

Fuente: ANUIES (2004).

1.1.3 El docente como agente de la innovación educativa. En los enfoques iniciales para la definición de las competencias docentes se observaban las características personales de los profesores como la apariencia, el vestuario o los valores morales (Danielson, 2011, p.6). Antes y ahora, para innovar ha sido indispensable la intervención de un sujeto clave: el docente, como un factor determinante dentro del cambio educativo.

Si cualquier nación desea formar ciudadanos con habilidades de pensamiento creativo e innovador, y los docentes carecen de las habilidades para hacerlo, deben desarrollarlas durante la formación inicial de los profesores y también para los educadores en servicio (Danielson, 2011, p.6).

Tabla 1.
Características del docente innovador

D O C E N T E I N N O V A D O R
1. Anticipar la pertinencia de los aprendizajes
2. Gestionar y facilitar los aprendizajes
3. Evaluar competencias
4. Crear ambientes para el aprendizaje
5. Diseñar nuevos ambientes para el aprendizaje
6. Formar parte de grupos inter y multidisciplinarios
7. Generar nuevos conocimientos
8. Participar en el diseño curricular, en la definición de competencias, en la operación del currículum y ser corresponsable de su evaluación
9. Desarrollar habilidades para el diseño y producción de recursos para el aprendizaje autogestivo y colaborativo
10. Participar en redes y comunidades de aprendizaje
11. Modificar su práctica de acuerdo a los ritmos y estilos de aprendizaje de los alumnos
12. Considerar las diversas modalidades para el aprendizaje
13. Participar en la gestión institucional
14. Proveer de diversas fuentes de información y formar a sus alumnos en la búsqueda, selección, análisis, síntesis y generación de nuevos conocimientos
15. Formar y formarse para la innovación
16. Ser innovador con capacidad para generar iniciativas y tomar decisiones
17. Favorecer la autonomía, creatividad, actitud crítica y confianza de los estudiantes
18. Ser flexible para adaptarse a los cambios y reflexionar permanentemente sobre su práctica

Fuente: ANUIES (2004).

Los docentes agrupados en equipos de trabajo, con el ejercicio del análisis para la mejora educativa, divididos en: los departamentos didácticos son quienes analizan el proceso enseñanza-aprendizaje (asignaturas) y los equipos educativos quienes hacen su análisis sobre el proceso formativo (orientadores).

La efectividad de estos grupos para promover la innovación, está relacionada a tres condiciones:

1. *La realización de las actuaciones propias de los órganos staff.*- los cambios en los programas están condicionados a que los docentes dominen las estrategias de trabajo (la realización de talleres formativos, etc.), partiendo de problemas concretos, debiendo analizar qué saben y qué saben otros sobre la problemática, para después proponer alternativas de trabajo, (ver Anexos C, D y E).
2. *La utilización de estrategias culturales en las reuniones de trabajo.*- como el autoanálisis, historia institucional, estudio de casos, diarios, etc. (ver Anexos C, D y E).
3. *La gestión del conocimiento colectivo generado.*- La gestión del conocimiento humano es una dimensión crítica para la supervivencia organizativa (Gairín y Rodríguez, 2011, pp. 37-40). (Ver Anexos C, D y E).

Scott (1996, citado por Ginés, 2004) sostiene que en la sociedad del conocimiento, las universidades tienen las siguientes características:

1. Aceleración de la innovación científica y tecnológica
2. Rapidez de los flujos de información en una nueva dimensión del espacio y del tiempo
3. El aumento en los riesgos como: en la complejidad, la no-linealidad y de la circularidad
4. Las competencias adquiridas por los graduados de las universidades en esta sociedad del conocimiento les deben permitir el autoaprendizaje continuo, estar atentos a cualquier cambio tecnológico, ser receptivos, resolver problemas,

iniciativa, adaptabilidad, trabajar en equipo y bajo presión, exactitud y firmeza en la toma de decisiones, organización, habilidades para comunicarse en forma oral y escrita, dominio de lenguas extranjeras, etc.

Rudduck (1994, citado por Rodríguez, 2006) se refiere a la dirección errónea que ha seguido la educación. Generalmente el profesorado se resiste a cambios razonables, relevantes y legítimos y algunas veces no se resiste a adoptar modas pedagógicas temporales. No hay trabajo colegiado por el aislamiento de los profesores, están divididos y desorganizados, se aumenta el trabajo de los docentes al implementar los cambios de una reforma mientras que el salario se queda igual al no haber presupuesto asignado para esas modificaciones.

La respuesta educativa se da en torno a:

- a) *La globalización.*- es la tendencia a la uniformidad y homogeneización, favoreciéndola los medios de comunicación y la tecnología.
- b) *La multiculturalidad.*- diferencias en lengua, etnia, religión, tradiciones, folklore... La mundialización no se puede evitar, pero también debe verse como una oportunidad de enriquecimiento regional o local.
- c) *La revolución tecnológica.*- nos encontramos en la sociedad de la información, sociedad del conocimiento, sociedad informatizada. Tiene ventajas como: democratización, igualdad de oportunidades ante la información y desventajas como: conocimiento fragmentado, manipulación inadvertida. Creemos que al recibir mucha información, estamos bien informados, pero no es así, la cantidad no es igual que la calidad.

d) *Incertidumbre valorativa.*- se requiere de valores como: la solidaridad, la igualdad, la democracia, la tolerancia ante el individualismo, lo efímero, el placer, cuidado de nuestro cuerpo, el deseo de mantener la juventud, etc.

1.1.4 Gestión educativa. La gestión eficiente es clave en las instituciones que aprenden, donde todos sus integrantes se sienten parte de la misma. Chiavenato (2009, citado por Garbanzo, 2016) afirma que una organización de aprendizaje es capaz de crear, adquirir, transmitir y reformar actitudes. Cuando se aprende individualmente, el capital intelectual de la organización cada vez es mayor, correspondiéndole a la gestión convertirla en acción. A mayor capacidad de aprendizaje de la organización, mayor es el desarrollo organizacional.

Gestionar.- es poner los medios para el logro de un objetivo. En la gestión se empieza por los objetivos y por las líneas de la dirección.

Propuesta: una organización educativa, para que pueda ser considerada como una organización inteligente, necesita cumplir con ciertas características, tales como:

1. *Competitividad.*- el aprendizaje nos permite cumplir con los objetivos planteados en forma eficiente, acordes a las expectativas.
2. *Ambiente permanente de cambio.*- el aprendizaje nos permite llegar al éxito, generando procesos adecuados.
3. *Visión holística, sistémica.*- todo lo que se hace, se refleja en el todo y en cada una de sus partes; se puede ver en el presente y en el futuro.
4. *Visión a futuro.*- se trabaja en el presente, para alcanzar la forma en que nos visualizamos a futuro.

5. Trabajo en equipo.- para alcanzar los objetivos de la organización, es indispensable el trabajo en equipo.
6. Relaciones humanas satisfactorias.- establecer relaciones con ética, innovación, creatividad y respeto.
7. Alto nivel de compromiso y responsabilidad.- el compromiso y la responsabilidad son parte de la cultura laboral.
8. Gestión del conocimiento. - mediante una eficiente gestión, se conjugan el conocimiento individual y grupal que integran el capital intelectual de la organización (ver la figura 4).

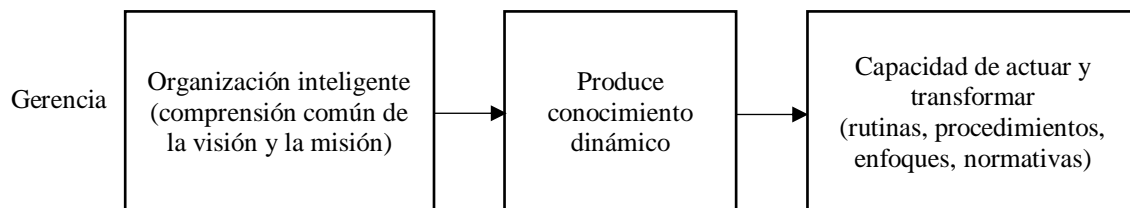


Figura 4. La gestión eficiente.

Fuente: Garbanzo (2016).

Cuando una organización produce conocimientos y su conocimiento no es dinámico, no hay capacidad de aplicar lo adquirido.

Una visión compartida debe ser la mayor aspiración de un líder para que las personas elijan compaginar sus intereses personales con los de la organización (Garzón y Fisher, 2008, p.216). La tarea de la gestión es transformar el conocimiento en acción, que la sociedad espera de una organización, para dar respuestas eficaces y eficientes, mediante un liderazgo acertado.

1.2 Un nuevo escenario

El término aprendizaje organizacional fue utilizado por primera vez en el año de 1965 en una publicación y en la última década del siglo XX ya apareció en las investigaciones de teoría organizacional, administración y de negocios. “Las organizaciones orientadas al aprendizaje actúan sobre las crisis y los problemas...y el aprendizaje máximo ocurre cuando el reto inherente a la crisis y al problema está acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo” (Garzón y Fisher, 2008, p.207).

Podemos apreciar dos imágenes de los centros escolares como están o estaban funcionando y cómo funcionan o deben hacerlo en la actualidad (ver la tabla 2).

Tabla 2.

Dos tipos de centros escolares

Los centros escolares como estructuras formales burocráticas	Los centros escolares como comunidades de colaboración
Trabajo aislado, privado e individualista, sin ámbitos comunes para compartir experiencias profesionales. Preocupación centrada en la escuela.	Relaciones comunitarias y sentido de trabajo en comunidad. La enseñanza es vista como tarea colectiva, en cooperación e interdependencia mutuas.
Los profesores son vistos como técnicos, gestores “eficientes” de prescripciones externas.	El profesor como agente de desarrollo y cambio curricular, reconociendo su autonomía y profesionalidad.
No están implicados en la toma de decisiones. Su papel es instrumental. Procedimientos formales rigen las relaciones.	Toma de decisiones compartidas. Invierten tiempo y espacios de diálogo comprometidos en la mejora de la enseñanza del centro.
La responsabilidad de funciones está asignada jerárquicamente, con distribución funcional de tareas.	Los líderes/directivos o asesores promueven la colegialidad y el apoyo para el desarrollo profesional.

Fuente: Gairín y Rodríguez (2011).

En la cultura organizacional, el aprendizaje en equipo requiere de la formación de equipos de trabajo en grupos pequeños heterogéneos para potenciar sustancialmente el trabajo individual.

1.2.1 Modelos para el cambio organizacional. Organización viene del griego organon y significa, instrumento. Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Reyes, 1961).

Los principios de la organización son los siguientes:

Adaptación e innovación.- no son estáticas, son flexibles e innovadoras

Amplitud o tramo de control.- cada responsable debe tener un número limitado de subordinados

Continuidad.- requiere ajustes y mejoras

Coordinación.- las unidades funcionales deben mantenerse en equilibrio (finanzas, recursos humanos, etc.)

Difusión.- la obligación de cada puesto debe publicarse y hacerse por escrito

Especialización.- es conveniente que el trabajo de una persona se limite al menor número de actividades. Mientras más reducido sea el campo de acción de una persona, mayor será su eficiencia y destreza. Para seleccionar cada una de las personas para la función adecuada, debemos especificar lo siguiente:

- Nombre del puesto
- Su razón de ser

- Especificación de actividades
- Requisitos
- Responsabilidades
- Líneas de autoridad
- Líneas de comunicación
- Posición en la organización
- Indicadores de desempeño

Interdependencia.- todas las partes de una organización deben estar interrelacionadas.

Jerarquía.- la autoridad y la responsabilidad deben fluir desde lo más alto a lo más bajo según el organigrama.

Objetivo.- todas las actividades de una organización, deben seguir un objetivo o propósitos de la empresa.

Paridad de autoridad y de responsabilidad.- a cada grado de responsabilidad, corresponde el grado de autoridad.

Unidad de mando.- Los subordinados, deben reportarse a un solo jefe.

Los directivos con eficiencia y eficacia deben saber el momento oportuno para hacer cualquier cambio en la organización y las estrategias a seguir. El cambio puede ser considerado como: radical o progresivo (definido en grados) o en reactivo o anticipatorio por la oportunidad Hellriegel, (2005, citado por Garbanzo, 2016).

1.2.1.1 El modelo de cambio de Kurt Lewin. Guizar (1998, citado por Labarca y Villegas, 2006) afirma que Kurt Lewin conceptualiza el cambio como una modificación

de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable y éste es producto de dos fuerzas:

- Las que ayudan a que se efectúe el cambio llamadas fuerzas impulsoras
- Las que se resisten a que el cambio se produzca llamadas fuerzas restrictivas

Cuando los dos tipos de fuerzas se equilibran se llama “equilibrio cuasi estacionario”. Para que el cambio se efectúe, él mismo sugiere 3 fases para un cambio radical:

1. El descongelamiento.- reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento
2. Cambio o movimiento.- desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con referencia a comportamientos y hábitos (valores, hábitos, conductas y actitudes)
3. El recongelamiento.- la organización se estabiliza en nuevo estado de equilibrio, apoyándose en la cultura, las normas, las políticas y las estructuras organizacionales

1.2.1.2 El modelo de investigación-acción. Guizar (1998, citado por Labarca y Villegas, 2006) considera al cambio planeado como cíclico y enfatiza la colaboración de los miembros de la organización; además hace hincapié en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implementación, así como una evaluación.

Su relevancia está en que se basa en una metodología científica, apoyada en 5 fases:

1. Diagnóstico.- se reúne la información por parte de los miembros de la organización sobre problemas, intereses y cambios necesarios.
2. Análisis.- el agente de cambio resume en intereses primarios, áreas de problemas y acciones posibles.
3. Retroalimentación.- los involucrados deben formar parte activa, participando en grado considerable cuando se sabe cuáles son los problemas y se requiere de solución.
4. Acción.- se ponen en práctica acciones concretas para corregir el o los problemas detectados.
5. Evaluación.- se evalúa la eficacia de los planes de acción.

1.2.1.3 El modelo de aprendizaje organizacional para organizaciones de información. Existe una relación directamente proporcional entre las cuatro dimensiones del modelo (ver la tabla 3), esto es que, a mejores resultados de cada una de las dimensiones, mayor será la capacidad de aprendizaje; aunado a los recursos tecnológicos para crear portales de información, para que los usuarios de esa información puedan consultarla, para hacer más fácil su almacenamiento, evitando el exceso de documentos impresos y puedan tomar decisiones (Stable, 2011, p.242).

Tabla 3

Dimensiones y variables de la capacidad de aprendizaje organizacional (CAO)

Dimensiones del aprendizaje organizacional	Variables
Condicionantes para el proceso de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Relaciones • Organización del trabajo • Liderazgo
Elementos de gestión organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria organizacional • Creatividad • Innovación • Tecnología de información y comunicación • Cultura organizacional • Estrategia
Disociación de los stocks de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Stocks de conocimientos individuales • Stocks de conocimiento grupal • Stocks de conocimientos organizacionales • (competencias) • Flujos de conocimientos • Flujos de información
Actores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Expertos • Organizaciones afines • Organizaciones rectoras

Fuente: Stable (2011).

En resumen, para cualquier miembro de la organización, todo cambio independientemente del modelo que se adopte, implica abandonar hábitos, actitudes, rutinas o costumbres que se hayan practicado por largo tiempo.

Un marco claro para la docencia, permite realizar la evaluación docente de manera sistemática y coherente. Si los maestros conocen la normatividad para sus evaluaciones, pueden prepararse en función de ella y los evaluadores pueden desarrollar las habilidades para evaluar el ejercicio profesional con esos mismos estándares (Danielson, 2011, p.8).

Capítulo 2. Planteamiento del Problema

2.1 Antecedentes del Problema

La problemática en las escuelas públicas y privadas es generalizada en México y en todo Latinoamérica. Nos preguntamos continuamente por qué no se ven los resultados esperados contenidos en la Reforma Educativa que se antojan a simple vista soñadores, fuera del alcance de las escuelas del entorno y de las no próximas, como si se estuviera describiendo a un país que no es el nuestro. Los profesores que laboran para el sistema educativo son testigos de que a lo largo de su paso por las aulas, no se logran aterrizar las nuevas ideas y tendencias por desconocimiento, por falta de seguimiento, porque no se evalúan los resultados, porque no hay presupuesto suficiente o porque no están de acuerdo en dar más tiempo del que creen que cubre su sueldo.

Quienes tienen la función de dirigir los planteles educativos de todos los niveles, también son una pieza muy importante en este problema. Esto debido al exceso de actividades y funciones que se tienen que cubrir con exigencia por parte de las autoridades educativas y dando el mínimo de tiempo, poca importancia y seguimiento; la falta de personal que se necesita para una evaluación constante en las áreas administrativa, académica, financiera y material de las escuelas, además la poca o nula comunicación con su equipo de trabajo, para que puedan sentirse identificados con el plantel y sentirse parte de la visión o imagen del futuro, misión, actividades, proyectos, objetivos a corto, mediano y largo plazo incluidos en el plan institucional.

Son tres ciclos básicos que dominan y describen el cambio organizacional basado en aprendizaje. Este modelo de tres ciclos es adecuado para los diseños ajustados al

tamaño y cultura general de las organizaciones de los países en desarrollo y son los siguientes:

R1: Resultados individuales: los beneficios personales están íntimamente relacionados con los resultados personales.

R2: Redes de gente comprometida: las reuniones bien coordinadas, son una inversión y no una pérdida de tiempo, donde se comparte el progreso, se logra la cooperación, la integración de roles y la exposición de modelos mentales compartidos.

R3: Resultados organizacionales: las nuevas prácticas, son el objetivo de este ciclo (Senge y otros, 2000, p.48).

2.2 Planteamiento del Problema

Se espera que haya un aprendizaje organizacional para que a su vez se dé un cambio educativo positivo y como un primer paso debemos identificar qué estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo. A partir del seguimiento, la autoevaluación, la evaluación y la coevaluación constante, además del trabajo multidisciplinario podremos ir modificando nuestro quehacer profesional, de manera que el nivel educativo mejore de manera paulatina. De esta necesidad, se plantea el problema de investigación a través de la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué factores del aprendizaje organizacional han impactado en el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior?

2.3 Objetivos de la investigación

El propósito general de este estudio mixto concurrente es: *Identificar los factores del aprendizaje organizacional que han impactado en el cambio educativo en una*

escuela pública de nivel medio superior.

Los objetivos específicos son:

- Identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad relacionadas con el perfil del director escolar.
- Identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad relacionadas con el perfil del profesor frente a grupo.

2.4 Justificación

Este tema de investigación es importante porque, la identificación de los factores de aprendizaje organizacional como lo son: los docentes frente a grupo y los líderes del plantel, son el punto de partida para cualquier intento de transformación de una organización. Los resultados que arroje este trabajo de investigación serán de gran utilidad a toda la comunidad escolar, principalmente a los docentes, a los directivos y a las autoridades educativas.

...Los centros educativos dentro de esta sociedad, tendrán que ser capaces de enfrentarse constantemente a situaciones nuevas, desconocidas, innovadoras y utilizar esta dinámica de cambio permanente como fuente de mejora en sus procesos y organización. Desde esta lógica, tendrán que ser organizaciones que aprenden. (Tejada, (2000), p.10).

De la Torre (1995, citado por ANUIES, 2004) afirma que: Los conocimientos se pueden adquirir mediante una explicación, las habilidades en varias sesiones, el cambio de actitudes requiere de cuidadas y persistentes actuaciones. Pues bien, cambiar el comportamiento y los hábitos de un colectivo como el profesorado o cualquier otro,

precisa de cuando menos una generación.

2.5 Limitaciones y delimitación del estudio

Algunas de las limitantes de mayor peso que se tienen dentro de este estudio, son: el movimiento de personal docente, administrativo y directivo que cambia constantemente y los indicadores académicos que se utilizarán son exclusivamente los del ciclo escolar pasado. Sería enriquecedor e interesante conocer la opinión de los alumnos, de los padres de familia y de las autoridades educativas sobre este tema.

En este trabajo participaron los profesores, administrativos y directivos de la institución educativa pública del nivel medio superior del Gobierno del Estado de México: CBT No. 2, Metepec ubicado en el Municipio de Metepec, México. Los docentes frente a grupo incluidos en esta investigación, son los que laboran en el Turno Vespertino de la Carrera de Técnico en Informática.

Capítulo 3. Metodología

3.1 Método de investigación

El enfoque metodológico que se utilizó en este trabajo de investigación fue el método *mixto*, que implica un trabajo único y un diseño propio, basado en el Pragmatismo. “La investigación mixta es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio...” (Hernández, 2014, p. 30). Se eligió este método porque es el más apropiado para un estudio específico y tiene varias ventajas como la de producir datos más ricos y variados, permite lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, al mezclar el enfoque cuantitativo y el cualitativo, y le da al investigador la libertad de darle mayor peso a cualquiera de los dos enfoques, generando metainferencias (inferencias cuantitativas e inferencias cualitativas) los resultados se pueden generalizar (Hernández, 2014, pp. 533-534).

El *diseño* para esta investigación es el concurrente porque recolecta y analiza simultáneamente los datos cualitativos y cuantitativos. Abarca la recolección, análisis e interpretación.

3.2 Participantes

La *población* está compuesta por los tres Directivos del plantel quienes están a cargo de los dos turnos de la institución y los 20 profesores que laboran en el Turno Vespertino de la Carrera de Técnico en Informática, que fueron seleccionados porque algunos de ellos laboran en el turno matutino y en el turno vespertino y la carrera es la única que se imparte en ambos turnos. El *tipo de muestra* seleccionada es no

probabilística o dirigida (no elegida por probabilidad, sino por las características del estudio) y por multiniveles basada en los recursos disponibles, la oportunidad y el tiempo, utilizada para los métodos mixtos, al ser los docentes y directivos estratos del mismo universo del CBT No. 2, Metepec del nivel medio superior y ubicado en el Municipio de Metepec, México.

3.3 Instrumentos

Los instrumentos de recolección que se eligieron y aplicaron, fueron los que se detallan a continuación:

En primer lugar, se llevó a cabo la observación como una técnica de colección de datos que puede ser usada tanto en la investigación cuantitativa, como en la cualitativa. (Valenzuela y Flores, 2012, p.130).

Otro instrumento utilizado fue la *entrevista* cara a cara. Por este medio se obtuvo información histórica o información que no puede observarse directamente y que solicitamos a la Directora del plantel, con el objetivo *de Identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad relacionadas con su perfil como director escolar* y como uno de los factores determinantes del aprendizaje organizacional. La entrevista al Director del CBT No. 2, Metepec está compuesta por dos secciones, la primera sección con preguntas de ubicación (nombre, edad, sexo, escolaridad, plantel en que labora, antigüedad en la función que desempeña, antigüedad en el nivel medio superior) y la segunda sección con 35 preguntas cerradas con opción a hacer comentarios para ampliar sus respuestas y divididas en cinco factores, basadas en el Acuerdo Secretarial 449 que define el perfil del director en la Reforma Integral de Educación Media Superior y que

permite probar la validez de contenido del instrumento porque mide las principales dimensiones de la variable en estudio, como se explica a continuación: 1. *Factor Formación continua* con ocho subincisos (competencia: Mantiene una formación teórica y reflexiva a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo), 2. *Factor Mejoramiento escolar* con seis subincisos (competencia: Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela.), 3. *Factor Vínculos externos* con cinco subincisos (competencia: Establece vínculos entre la escuela y su entorno), 4. *Factor Apoyo a los docentes* con cuatro subincisos (competencia: Favorece en su equipo docente la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.), 5. *Factor Promoción y prevención* con seis subincisos (competencia: Propicia un ambiente escolar enfocado al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes) y 6. *Factor Administración de recursos* con seis subincisos (competencia: Ejerce el liderazgo en el plantel, mediante la administración creativa y eficiente de los recursos). Se autoevaluó de la forma siguiente: 1 poco avance, 2 avance medio, 3 avance significativo y 4 logrado.

Para la recolección de la información se usó el cuestionario que “Constituye un conjunto de preguntas estructuradas, enfocadas y estandarizadas... Como instrumento de colección de datos, el cuestionario es diseñado a partir de las variables por estudiar o de los objetivos de investigación que se hayan establecido previamente...”. (Valenzuela y Flores, 2012, p.125); *el cuestionario enviado por correo* también llamado *encuesta postal*, consiste en mandar el cuestionario por correo electrónico a través de internet, solicitando sea llenado y reenviado a quien realiza la investigación.

El último instrumento elegido (el cuestionario), tiene como propósito el *Identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad relacionadas con su perfil como profesor frente a grupo* y como otro de los factores del aprendizaje organizacional, integrado por dos secciones: la primera sección con preguntas de ubicación (nombre, edad, sexo, escolaridad, plantel(es) en el(os) que labora, asignatura(s) que imparte, antigüedad en el nivel medio superior) y la segunda sección con 14 preguntas cerradas y divididas en cuatro dominios o factores (planificación y preparación con tres preguntas, el ambiente del aula con tres preguntas, instrucción con dos preguntas y responsabilidades profesionales con cinco preguntas; marcando con una X la casilla con un número del uno (mínimo) al cuatro (máximo).

Posterior al diseño del cuestionario, dentro del proceso para construir un instrumento de medición, se efectuó una prueba piloto para mejorarlo en cuanto a la claridad y precisión de las preguntas y más adelante, aplicarlo a todos los encuestados.

3.4 Procedimientos

Este trabajo de investigación se realizó en varios pasos que se listan a continuación:

3.4.1 Solicitud de autorización para el desarrollo de la investigación. Se

solicitó al Director Escolar desde el inicio de este trabajo, otorgara el permiso para aplicar los instrumentos de medición y nos facilitara algunos datos académicos necesarios para el desarrollo de la investigación, contestando que no había ningún inconveniente para hacerlo.

3.4.2 Resumen y visto bueno del cuestionario para docentes. Se le presentó un resumen sobre este trabajo de investigación a la Directora del CBT No. 2, Metepec y se le solicitó aprobara si así lo consideraba pertinente el instrumento de medición y abordar a los profesores en horarios que no interfirieran con sus clases dentro del aula para que contestaran el cuestionario.

3.4.3 Aplicación del cuestionario a docentes. Se les explicó a cada uno de los profesores sobre el estudio de investigación y el instrumento, quedando atenta a cualquier comentario o duda. Se aplicaron en dos semanas aproximadamente.

3.4.4 Entrevista con el Director Escolar. Se le hicieron la serie de preguntas de forma personal por el autor de la investigación y se fueron anotando las respuestas sobre el impreso, ampliando con comentarios adicionales algunas preguntas durante un tiempo aproximado de 30 minutos

3.4.5 Solicitud de datos académicos a la Subdirección Escolar. La Subdirectora Escolar me facilitó los documentos oficiales para anotar los indicadores académicos específicos.

3.4.6 Organización, clasificación, análisis e interpretación de datos. Se hicieron cálculos para la obtención de porcentajes para la presentación de los resultados de los cuestionarios. En relación a la entrevista (Ver la Tabla 4) y posteriormente la gráfica donde se pueden apreciar los resultados (Gráfica. Entrevista para directores).

3.5 Estrategias de análisis de datos

Ahora, con la compatibilidad de los programas de análisis cuantitativo y cualitativo, los datos de los instrumentos más comunes, pueden ser codificados como

números y también analizados como texto o viceversa (Hernández, 2014, p.569). El cuestionario para docentes y la entrevista fueron realizadas de forma concurrente y organizadas y analizadas numérica y gráficamente. Los indicadores académicos se compararon con los análisis hechos de los cuestionarios y entrevista, llegando a metainferencias.

En la primera etapa que es la cuantitativa se mencionan algunos de los datos académicos que están plasmados en el Plan Académico que elabora la Subdirección Escolar (ver en el capítulo 4. Resultados) y de algunos datos de PLANEA, que los docentes y directivos utilizan para establecer estrategias de acuerdo a sus funciones; después para la recolección y análisis de datos de las variables como el aprovechamiento escolar, la reprobación escolar y la deserción escolar, se utilizaron instrumentos de medición (documentos oficiales) tales como: el Expediente de Fin de Cursos que emite el CBT No. 2, Metepec al término de cada semestre. Para la segunda etapa que es la cualitativa, se exploró sobre:

1. El nivel de las competencias que son parte del perfil de un Director Escolar, según la percepción de la Directora de la escuela y así conocer el avance logrado en los cinco factores tales como: la formación continua, el mejoramiento escolar, los vínculos externos, el apoyo a los docentes y la promoción y prevención, por medio de una entrevista.
2. El nivel de los cuatro dominios que deben manejar los profesores frente a grupo en la práctica profesional, como: planificación y preparación, el ambiente del aula, instrucción y responsabilidades profesionales, por medio de un cuestionario.

Para recolectar y analizar datos sobre los factores del aprendizaje organizacional que han impactado en el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior, se aplicó la entrevista para directores (ver Apéndice A) mediante las treinta y cinco preguntas que la integran y el cuestionario que contiene catorce preguntas para todos los docentes frente a grupo del Turno Vespertino (ver Apéndice B) en el Centro de Bachillerato Tecnológico (CBT No. 2, Metepec).

Las preguntas de investigación sobre el aprendizaje organizacional, fueron contestadas al término del análisis e interpretación de los datos como se explicará en el capítulo de Resultados (ver figura 5).

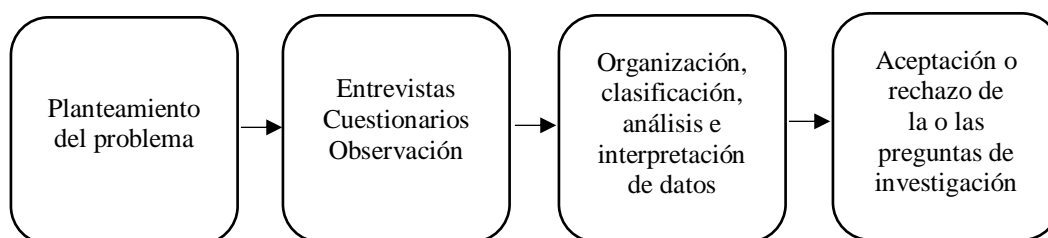


Figura 5. Metodología a seguir para analizar el aprendizaje organizacional.

Capítulo 4. Resultados

4.1 Datos generales

El CBT No. 2, Metepec pertenece al sistema de Educación Media Superior del subnivel de Bachillerato Tecnológico, del Estado de México. El Plan de Estudios actual es el proporcionado por la Secretaría de Educación y el Programa de Estudios que emite la Dirección General de Educación Media Superior del Estado de México, el Currículo que cumple con los perfiles, las competencias genéricas, disciplinares y profesionales que corresponden al Marco Curricular Común (MCC). La institución cuenta con 58 docentes entre ellos tres directivos; cuatro secretarías, cuatro trabajadores manuales y un velador. Tiene dos áreas administrativas, 14 aulas más tres adaptadas. Taller de cocina, dos aulas para computación y una de medios; módulos para orientación y para tutorías. La actualización del personal docente (48) es una prioridad en este momento al cursar diplomados, especialidades, maestría y doctorado. El 20% de los profesores han sido certificados por PROFORDEMS. La mayoría cuenta con estudios de licenciatura, 19 con maestría, uno con grado de doctorado y tres más han cubierto los créditos de doctorado.

La demanda en el concurso de ingreso fue de 289 aspirantes, de los cuales sólo fueron aceptados por selección 270 (218 en el matutino y 52 en el vespertino). En cuanto a los recursos tecnológicos, se cuenta con una computadora por alumno dentro de las salas de cómputo (35 en una sala y 23 en la otra), con servicio de Internet en todas las máquinas de la Institución y adicionalmente el servicio de internet inalámbrico para las áreas administrativas en 21 máquinas.

El turno matutino tiene 12 grupos: seis de la carrera Técnica de Gastronomía, tres de la carrera Técnica de Servicios Bancarios y tres más de la carrera Técnica en Informática (cuatro grupos por grado); el turno vespertino cuenta con tres grupos, exclusivamente de la carrera de Técnico en Informática y una matrícula de 126 alumnos inscritos (55 en primer grado, 38 en segundo grado y 33 en tercer grado).

En el turno matutino durante el ciclo escolar 2015-2016, se inscribieron 531 estudiantes, con 25 bajas durante todo el segundo semestre y una existencia de 506 alumnos: 235 hombres y 271 mujeres. Estos datos dan por resultado una retención del 95.29 %, una deserción del 4.71 % y un aprovechamiento global de 7.6. De estos 503 alumnos, sólo 376, que es el 74.75% logró aprobar todas sus asignaturas.

El turno vespertino hasta el ciclo escolar anterior sólo contaba con primero y segundo grados, con una inscripción de 75 alumnos y con una existencia de 72 (96%), de tal manera que hubo tres bajas (4%) durante el semestre pasado y con un promedio de 7.0.

En el turno matutino, la asignatura de primer grado con mayor dificultad de aprobación fue Pensamiento Algebraico y de Funciones con 87 reprobados (de 252) y un porcentaje del 34.5%; en segundo año la materia de Física II con un promedio de 6.9 y con 21 reprobados (de 179) que corresponde al 11.7% y el primer grado con Pensamiento del Cálculo Integral con el 12.5 % de reprobación (133 de 152 alumnos).

En el turno vespertino la materia de primer grado con mayor índice de reprobación fue Informática y Computación, con nueve reprobados de 31 (24.3%); en el segundo grado Física y Química presentaron problemas de aprovechamiento con un promedio de 6.6 y 6.8 y porcentajes de reprobación del 8.8% y del 24.3% respectivamente.

Según PLANEA 2015 en Educación Media Superior, en Comprensión Lectora el 73% de los alumnos de la institución se encuentra en el nivel de logro I, que describe que los estudiantes son capaces de relacionar información explícita e implícita en los textos, con conocimientos previos, para elaborar conclusiones simples; seleccionar y distinguir elementos de información que se presentan a lo largo de un contraste, concepto-ejemplo y argumento contra argumento; además vinculan información que aparece en distintas partes del texto para sintetizar sus apartados y reconocimientos o asuntos centrales. Sin embargo, demuestran un dominio deficiente de las tareas que se indican en el nivel IV; sólo el 0.7 en el nivel de desempeño más alto. En el área de matemáticas el 67.1% se encuentran en el nivel I, que describe que el logro demuestra deficiencias en el desarrollo de los conocimientos y habilidades relacionados con las competencias disciplinares básicas donde el alumno sólo muestra habilidad para resolver problemas directos que requieren efectuar operaciones básicas con números enteros e identificación de elementos gráficos.

4.2 Conclusiones de la entrevista para directores

La triangulación es una técnica utilizada para asegurar que un estudio sea riguroso y consistente en la que se contrastan múltiples fuentes de datos tales como entrevistas, videos, observaciones, fotografías, documentos u otros (Valenzuela y Flores, 2012, p.195).

Con respecto a la entrevista a la Directora Escolar con algunos meses al frente de la institución educativa en estudio, con formación académica como Licenciada en Psicología y 36 años de edad, contestó la serie de preguntas del instrumento de medición

de la forma siguiente y haciendo comentarios adicionales sólo en algunos de los cuestionamientos:

Tabla 4.

La operacionalización de la variable (definición conceptual y operacional de la variable)

VARIABLES	FACTOR	INDICADORES	ITEM	COMENTARIOS
Las fortalezas y las áreas de oportunidad relacionadas con su perfil como director escolar	Formación continua	Grado en que el Director Escolar del CBT No. 2, Metepec mantiene una formación teórica y reflexiva a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo		Siempre lee sobre el sistema educativo e invita a sus compañeros a prepararse profesionalmente y a la práctica reflexiva
			1.1	Investiga sobre la gestión escolar y sobre la enseñanza.
			1.2	Sus conocimientos y experiencias las traduce en estrategias de gestión y mejoramiento de la escuela.

Tabla 4.

*La operacionalización de la variable (definición conceptual y operacional de la variable).
(Continuación)*

VARIABLES	FACTOR	INDICADORES	ITEM	COMENTARIOS
			1.3 Utiliza algunas de las experiencias de otros directores y escuelas.	Siempre existe un buen amigo o compañero que te comparte experiencias e información que te permite aprender y tomar decisiones más asertivas.
			1.4 Se evalúa a sí mismo para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y fortalecer sus competencias.	
			1.5 Acepta la retroalimentación externa y de pares.	Es un proceso de retroalimentación en el trabajo realizado y de los resultados adquiridos
			1.6 Favorece y fortalece acciones para el desarrollo de las competencias de los docentes.	En proceso de jornadas de actualización y en reuniones se da el espacio para fortalecer, estimular y fomentar acciones para el desarrollo de competencias profesionales.
			1.7 Retroalimenta a los maestros y el personal administrativo de su plantel.	Es parte de nuestra función
			1.8 Promueve la autoevaluación y co-evaluación constante.	

Tabla 4.

*La operacionalización de la variable (definición conceptual y operacional de la variable).
(Continuación)*

VARIABLES	FACTOR	INDICADORES	ITEM	COMENTARIOS	
Las fortalezas y las áreas de oportunidad relacionadas con su perfil como director escolar	Mejoramiento escolar	Grado en que el Director Escolar del CBT No. 2, Metepec diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela.	2.1	Identifica áreas de oportunidad de la escuela y establece metas con respecto a ellas.	Existe mucho trabajo administrativo improvisado por autoridades, limitando tiempo para trabajar de manera cercana con metas institucionales.
			2.2	Vincula a la totalidad de la comunidad educativa en la toma de decisiones para la mejora de la escuela.	
			2.3	Diseña e implementa estrategias creativas y factibles de mediano y largo plazo para la mejora de la escuela.	
			2.4	Establece criterios y métodos de evaluación integral de la escuela.	

Tabla 4.

*La operacionalización de la variable (definición conceptual y operacional de la variable).
(Continuación)*

VARIABLES	FACTOR	INDICADORES	ITEM	COMENTARIOS
Las fortalezas y las áreas de oportunidad relacionadas con su perfil como director escolar	Vínculos externos	Grado en que el Director Escolar del CBT No. 2, Metepec establece vínculos entre la escuela y su entorno.	2.5 Difunde los avances en las metas planteadas y reconoce públicamente los aportes de docentes y estudiantes.	
			2.6 Analiza los resultados obtenidos de las acciones ejecutadas y rediseña las estrategias a partir de los aprendizajes.	
			3.1 Representa a la institución que dirige ante la comunidad y las autoridades.	
			3.2 Establece relaciones de trabajo con los sectores productivo y social para la formación integral de los estudiantes.	

Tabla 4.

*La operacionalización de la variable (definición conceptual y operacional de la variable).
(Continuación)*

VARIABLES	FACTOR	INDICADORES	ITEM	COMENTARIOS
Las fortalezas y las áreas de oportunidad relacionadas con su perfil como director escolar	Apoyo a los docentes	Grado en que el Director Escolar del CBT No. 2, Metepec favorece en su equipo docente la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.	3.3 Ajusta las prácticas educativas de la escuela para responder a las características económicas, sociales culturales y ambientales de su entorno.	Este punto es complicado. El currículo actual no es flexible, no te permite tanta libertad para ajustarlo al contexto sociocultural.
			3.4 Promueve la participación de la comunidad educativa, fuera de la escuela.	
			3.5 Formula indicadores y prepara reportes para la comunicación con padres de familia, las autoridades, y la comunidad en general.	
			4.1 Organiza un proyecto de formación integral para los alumnos.	Existe un Plan de Mejora, pero este año se normó la participación de un cuerpo colegiado que participa en la solución de problemas de la institución.

Tabla 4.

*La operacionalización de la variable (definición conceptual y operacional de la variable).
(Continuación)*

VARIABLES	FACTOR	INDICADORES	ITEM	COMENTARIOS
			4.2 Da a conocer a su comunidad educativa el enfoque por competencias, las características y objetivos del SNB, así como el modelo académico del subsistema al que pertenece su plantel y su inserción en el SNB.	El Plan y Programas de estudio tienen el enfoque del Sistema Nacional de Bachillerato, pero el Estado terminó proponiendo un currículo rígido que no permite realizar una participación colegiada; no toda la comunidad educativa participa y el trabajo académico se realiza de manera aislada.
			4.3 Observa que los distintos actores de la escuela cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva, en el marco de la Reforma.	
			4.4 Asesora a los docentes en el diseño de actividades y estrategias para el aprendizaje del alumnado a partir del enfoque por competencias.	

Tabla 4.

*La operacionalización de la variable (definición conceptual y operacional de la variable).
(Continuación)*

VARIABLES	FACTOR	INDICADORES	ITEM	COMENTARIOS
Las fortalezas y las áreas de oportunidad relacionadas con su perfil como director escolar	Promoción y prevención	Grado en que el Director Escolar del CBT No. 2, Metepec propicia un ambiente escolar enfocado al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.	5.1 Propone y coordina estrategias para atender las necesidades individuales de formación de los estudiantes. 5.2 Fomenta la participación de la comunidad escolar para responder en conjunto a las inquietudes de estudiantes, docentes y padres de familia. 5.3 Promueve estilos de vida saludables y opciones para el desarrollo integral y humano de la comunidad escolar.	Es un problema la cafetería por las exigencias del contrato; los alimentos que ofrecen no son muy saludables por las cargas de horarios y los procesos del trayecto formativo técnico. Los alumnos no disponen de mucho tiempo para practicar ejercicio físico y actividades culturales.

Tabla 4.

*La operacionalización de la variable (definición conceptual y operacional de la variable).
(Continuación)*

VARIABLES	FACTOR	INDICADORES	ITEM	COMENTARIOS
Las fortalezas y las áreas de oportunidad relacionadas con su perfil como director escolar	Administración de recursos	Grado en que el Director Escolar del CBT No. 2, Metepec ejerce el liderazgo en el plantel, mediante la administración creativa y eficiente de los recursos.	5.4 Practica e impulsa el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales de la comunidad educativa.	Se cuenta con 10 Programas educativos de orientación con enfoque en valores y prácticas de convivencia sana, así como la prevención de adicciones.
			5.5 Interviene en la resolución de conflictos de la comunidad educativa.	Es la función directiva
			5.6 Garantiza que la escuela reúna y preserve condiciones físicas e higiénicas satisfactorias.	
			6.1 Aplica el marco normativo, para el logro de los propósitos de los planes y programas de estudio de la institución.	

Tabla 4.

*La operacionalización de la variable (definición conceptual y operacional de la variable).
(Continuación)*

VARIABLES	FACTOR	INDICADORES	ITEM	COMENTARIOS	
			6.2	Elabora registros sobre los procesos de la escuela y los utiliza para la toma de decisiones.	Existen actas de reuniones, formatos de observación de clase y fichas informativas que dejan el registro de algunas prácticas educativas.
			6.3	Procura la obtención de recursos financieros para el adecuado funcionamiento del plantel.	
			6.4	Implementa estrategias para el buen uso y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela.	Desde la función que se tiene, se toman decisiones a favor de los compañeros
			6.5	Integra y coordina equipos de trabajo para alcanzar las metas del plantel.	Se integran equipos colegiados.
			6.6	Delega funciones en el personal a su cargo y lo faculta para el logro de los propósitos educativos del plantel.	Se tiene que confiar en tu equipo de trabajo para que sea exitoso los Proyectos y las actividades.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al Factor *Formación Continua* lo que cubre al 50% es la autoevaluación y la coevaluación, en los demás puntos tiene un avance significativo. En el Factor de *Mejoramiento Escolar*, necesita trabajar más en la identificación de las áreas de oportunidad y establecer metas para alcanzarlas y las formas para la evaluación integral de la escuela, así como hacer difusión de los avances en las metas planteadas, además de reconocer públicamente los aportes de los docentes y de los estudiantes.

En el apartado del Factor de *Promoción y prevención* se puede notar que es una oportunidad para mejorar. Sus fortalezas son: practicar e impulsar el respeto a la diversidad, creencias, valores y prácticas sociales de la comunidad y la intervención para la resolución de conflictos de las personas que son parte de la comunidad educativa. En el Factor de la *Administración de recursos* podemos observar que se debe fortalecer la elaboración de registros sobre los procesos de la escuela que le son de gran ayuda en la toma de decisiones; así como la integración y coordinación de grupos colegiados para el logro de las metas del plantel.



Figura 6. Gráfica sobre la entrevista para directores (elaboración propia).

4.3 Conclusiones de cuestionario a docentes

El cuestionario para docentes se les aplicó a los 20 profesores frente a grupo que laboran en el turno vespertino, que consta de 14 preguntas cerradas y que se dividen en cuatro dominios o factores que conforman la práctica profesional:

Dominio 1: Planificación y preparación

Dominio 2: El ambiente del aula

Dominio 3: Instrucción

Dominio 4: Responsabilidades profesionales

La escala fue de cuatro como máximo y uno como mínimo para expresar la opinión de los docentes. En la parte del cuestionario donde los docentes anotan sus datos personales, se puede observar que la mayoría de los profesores, son mujeres que tienen de cero a 10 años de servicio y sus edades son de alrededor de 26-35 años. Con respecto a su preparación el 33.3% ha estudiado una licenciatura y sólo una de ellas sin título y el otro 66.66% son maestras, seis con grado y cuatro sin grado. Los docentes varones han trabajado de cero a diez años en el servicio educativo, sus edades oscilan entre 26-35 años y cuatro de cinco tienen licenciatura con título y sólo uno ha obtenido el grado de maestro. Esto significa que el 100% de los educadores del plantel, cuentan con el perfil mínimo requerido para dar clases en este nivel.

Según los resultados de los cuestionarios aplicados a los profesores frente a grupo, obtuvimos las siguientes respuestas:

1. Sólo dos de ellos no identifica los intereses de sus alumnos fuera de la escuela que es un porcentaje del 4%.
2. El 2% de los docentes contestó que los recursos materiales de la institución y humanos están a disposición de sus estudiantes si necesitan ayuda en forma mínima.
3. Un sólo educador afirma que incorpora el uso de la tecnología en su práctica docente.
4. El 2% considera que el apoyo y la mejora en el bajo desempeño de sus alumnos, casi es nulo.
5. El 4% desconoce qué tan rigurosos son los procesos de selección para el profesorado y el 2% lo conoce muy poco.

Muchos países entre los que se encuentran Finlandia y Singapur, seleccionan a los candidatos a docentes de forma rigurosa antes del ingreso a su primer cargo como profesor frente a grupo, no así en otros países como México (PREAL, 2011, p.7).

De acuerdo a un análisis hecho por 80 países que se reunieron en Washington en noviembre de 2014 la buena práctica docente la definen como: "...aquella que conduce a un alto rendimiento en los estudiantes, controlando por otro tipo de variables, como características de la escuela, del contexto y del estudiante que pueden impactar los resultados educativos." (UNAM, 2014, pp.1-2).

En base a estas afirmaciones podemos decir que si se cumplieron los objetivos, general y específicos al identificar los factores de aprendizaje organizacional como lo son: los docentes frente a grupo y los líderes del plantel, así como sus fortalezas y las áreas de oportunidad de ambos. Sin embargo, estamos totalmente de acuerdo en que, cuando hay

una buena práctica docente, se refleja en el alto rendimiento de los estudiantes y que por el sólo hecho de conocer los indicadores académicos como el de deserción, reprobación y aprovechamiento de la institución educativa en estudio, nos podemos dar cuenta que el nivel obtenido en el ciclo escolar pasado, es realmente bajo; además se puede ver en los cuadros siguientes, que se manejan como prioridades para el ciclo escolar, plasmados en el Plan Académico de la Subdirección Escolar.

Tabla 5
Prioridad 1. Disminuir la deserción

META DE MEJORA	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Disminuir la tasa de deserción en la escuela de 9.5 % a 7.5%	1. Establecer jornadas de prevención en conductas de riesgo (Proyecto “yo no abandono”)	Orientación	Bimestral
	2. Reestructurar los sistemas de evaluación por parte de los docentes hacia los alumnos.	Líderes de academia Docentes	Bimestral
	3. Disminución del índice de reprobación	Docentes	Fin de semestre
	4. Curso informativo dando a conocer planes de estudio, formas evaluativas, tiempos y horarios.	Vinculación	Inicio de semestre

Fuente: Plan Académico de la Subdirección Escolar del CBT No. 2, Metepec (2016).

Tabla 6
Prioridad 1. Disminuir la reprobación

META DE MEJORA	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Disminuir el índice de reprobación de un 74.3% a un 80%	1. Reestructurar y adaptar el sistema de evaluación en cada grupo.	Docente	Vigente durante todo el semestre
	2. Programa de tutorías	Orientación	Fin de semestre
	3. Difundir información sobre cursos, diplomados, talleres.	Rocío Paniagua Guzmán	Vigente durante todo el ciclo escolar
	4. Captar medios y recursos para plantear mejores escenarios didácticos	Líderes de Academias	Mensual y Semestral
	5. Evaluar lo que se enseña en el proceso educativo en las clases	Líderes de Academias	Semestral
	6. Reunión de padres de familia	Orientación	Bimestral

Fuente: Plan Académico de la Subdirección Escolar del CBT No. 2, Metepec (2016).

Tabla 7
Prioridad 2. Eficiencia de los aprendizajes

META DE MEJORA	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Trabajo colegiado Institucional	1. Análisis de indicadores y propuestas de mejora	Cuerpos colegiados	Fin de semestre
	2. Trabajo interdisciplinario	Cuerpos colegiados	Todo el ciclo escolar
	3. Proyectos Institucionales	Cuerpos colegiados	Bimestral
	3. Seguimiento y evaluación de proyectos académicos	Subdirección Escolar	Semestral

Fuente: Plan Académico de la Subdirección Escolar del CBT No. 2, Metepec (2016).

Tabla 8
Prioridad 3. Eficiencia Terminal

META DE MEJORA	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Mantener el porcentaje de la eficiencia terminal en 57.5 %	1. Disminuir el índice de reprobación	Docentes	Fin de semestre
	2. Acercamiento con los alumnos para el manejo de problemas, por parte de tutorías.	Claudia Fernanda Martínez Velasco Docentes	Todo el ciclo escolar
	3. Eficientar el área de vinculación en líneas de comunicación y planes de acción.	María Esther Saldaña Gethel	Mensual

Fuente: Plan Académico de la Subdirección Escolar del CBT No. 2, Metepec (2016).

Se emiten dos documentos: “Lineamientos para el Trabajo Colegiado en la Educación Media Superior” por parte de la Comisión Estatal para la Planeación y Programación de la Educación Media Superior del Estado de México con fecha 23 de agosto de 2016 para trabajar de forma colaborativa y por la Subsecretaría de Educación Media Superior, el “Desarrollo de Mecanismos para el Trabajo Colaborativo” publicado en Febrero de 2015, que como lo explica la Directora Escolar en la entrevista para directores en el punto 4.1: “...hasta este año se normó la participación de un cuerpo colegiado...” No se contaba con formatos para llevar el seguimiento de los resultados obtenidos en cada una de las asignaturas y en cada uno de los grupos que atienden los profesores y así analizar en forma colaborativa los indicadores de logro académico (ver Apéndices C, D y E).

En la siguiente tabla se pueden apreciar las características del trabajo en equipo y el trabajo colaborativo para que las academias puedan llevar a cabo el trabajo colegiado en las fechas establecidas en el calendario escolar vigente.

Tabla 9
El trabajo en equipo y el trabajo colaborativo

Características	Trabajo en equipo	Trabajo colaborativo
Participantes	Grupos heterogéneos	Grupos homogéneos
Liderazgo	Definido	Compartido
Responsabilidad	Individual	Compartida
Objetivo final	Completar tarea	De aprendizaje
Rol encargado/presidente	del Coordinador	Escasa intervención

Fuente: Subsecretaría de Educación Media Superior. Desarrollo de Mecanismos para el Trabajo Colaborativo (2015).

Otro punto importante en este documento oficial es que reconoce y confirma cuáles son los retos a resolver en la Educación Media Superior haciendo un trabajo colaborativo.

...es en el seno de la interacción y de la reflexión compartida donde los docentes pueden encontrar respuestas concretas a retos sustantivos de la educación media superior y sobre todo focalizar los esfuerzos para atender desafíos específicos de su propio plantel en temas como: el abandono escolar, la eficiencia terminal, el índice de reprobación, estrategias para generar el interés de los jóvenes en sus clases e incentivar su compromiso con su aprendizaje y mecanismos para mejorar la práctica docente, entre otros. (Subsecretaría de Educación Media Superior, 2015).

4.4 Conclusiones

Algunos puntos centrales que podrían conocerse más o mejor para lograr el impacto en el aprendizaje de los estudiantes y el impacto en el aprendizaje organizacional para un cambio educativo, serían:

El maestro debe contar con un conocimiento profundo de las materias que enseña y comprender las formas en que los estudiantes piensan sobre esos contenidos. El docente debe asegurar una alta calidad de instrucción a través de cuestionamiento y evaluación efectivos. Existen otras prácticas recomendables, como el andamiaje, revisión de aprendizajes previos y planeación de tiempos para que se aniden las habilidades de forma robusta (UNAM, 2014, p. 1).

Dentro de las instituciones educativas, casi el doble de los profesores mexicanos que de la media de la OCDE se encontró que más del 30% de estudiantes tienen problemas de conducta y que tenemos la más alta proporción de directivos jóvenes de la muestra con un porcentaje del 7% con menos de 30 años y sólo el 54% tiene la formación necesaria para ese cargo (UNAM, 2015, p.2).

Según el Informe de la OCDE, en México sólo el 25% ha tenido formación para la docencia, no así en otros países como Australia, Polonia y Singapur donde alcanzan de un 97 a un 99% (UNAM, 2015, p.1).

De mediano impacto en el aprendizaje resultan el clima y el manejo de clase. El clima debe demandarse progresivamente más de cada estudiante al tiempo de consolidar su sentido de valía personal. El manejo de clase implica un uso eficiente del tiempo y de los recursos en un marco de reglas de interacción claras (UNAM, 2014, p.1).

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación afirma que en instituciones públicas de educación media superior, hay 15 alumnos por computadora conectada a internet mientras que en las privadas la media es de siete. Esto significa que los recursos son insuficientes y desiguales. Lorenza Villa Lever autora del artículo señala que debemos esperar los resultados de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (UNAM 2014, pp.1-2).

Los resultados de los instrumentos de medición nos han permitido asomarnos para ver el avance en el aprendizaje organizacional del plantel educativo en estudio y poder constatar que todavía se tiene mucho que mejorar y mucho que aprender a partir del análisis que se lleven a cabo con los trabajos colegiados que se están iniciando en este ciclo escolar.

Capítulo 5. Conclusiones

El inicio de un proceso de cambio está en el desarrollo de las capacidades individuales. En nuestra sociedad debemos aprender a arreglárnoslas y a crecer a pesar del sistema. Cuando se aprende individualmente, el capital intelectual de la organización cada vez es mayor, correspondiéndole a la gestión convertirla en acción. A mayor capacidad de aprendizaje de la organización, mayor es el desarrollo organizacional. "... por ejemplo, los procesos de reorganización generan tensión entre el personal y puede constituirse en obstáculo para la toma de decisiones, lo cual incide desfavorablemente en el desenvolvimiento de las actividades propias de la organización" (Labarca, Ferrer, y Villegas, 2006, p.6).

Cinco razones por las cuales se pueden resistir al cambio educativo en el Centro de Bachillerato Tecnológico en estudio y que han impactado en el aprendizaje organizacional son:

1. La costumbre: el individuo cuando se enfrenta al cambio, la tendencia a responder de la manera acostumbrada se convierte en fuente de resistencia.
2. La seguridad: probablemente las personas se resisten al cambio porque se ven amenazados en su sentimiento de seguridad.
3. Los factores económicos: la gente se preocupa cuando la remuneración guarda relación estrecha con la productividad
4. El miedo a lo desconocido: los cambios reemplazan lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre

5. El procesamiento selectivo de la información: oyen lo que quieren oír, ignoran información que se opone al mundo que han creado (Labarca, Ferrer y Villegas, 2006, p.6).

Para seleccionar cada una de las personas para la función adecuada y de acuerdo con el Marco Teórico, debemos especificar lo siguiente: nombre del puesto, su razón de ser, especificación de actividades, requisitos, responsabilidades, líneas de autoridad, líneas de comunicación, posición en la organización e indicadores de desempeño. Todos los puntos anteriores al no detallarse y darse a conocer al profesorado a la firma de cada contrato, dan como resultado, limitantes tales como las siguientes: que los docentes no tengan claro hacia dónde ir, a quién consultar, a quién entregar resultados, cómo y cuándo hacerlo, cómo mejorar los indicadores de desempeño; obviando o dejando de hacer muchas tareas que el conocerlas los llevaría a tomar mejores decisiones para ir fortaleciendo el aprendizaje organizacional.

Otra limitante es la falta de personal para llevar a cabo la evaluación constante de las actividades de la institución educativa y acordar las estrategias más convenientes, así como la toma de decisiones que se puedan establecer para el mejoramiento en el aprendizaje de la organización.

Se puede decir de acuerdo a los resultados analizados, que los docentes no tienen el conocimiento profundo de las materias que enseñan y no pueden asegurar una alta calidad de instrucción a través de cuestionamientos y evaluación efectivos porque existe un movimiento de personal muy frecuente, debido al concurso de oposición que le obliga a evaluarse constantemente. Ahora los contratos de los docentes son provisionales y no les garantiza su adscripción en el mismo plantel. Cabe mencionar que en el ciclo

escolar pasado estuvieron al frente del plantel dos directores y en el presente ciclo escolar dirige la institución una Directora; estos cambios repentinos en los puestos directivos también influyen en el curso de las actividades escolares y no permiten que se eleve el aprendizaje organizacional.

El objetivo general y los objetivos específicos del estudio si se alcanzaron, al ser identificados los factores del aprendizaje organizacional que han impactado en el cambio educativo en una escuela pública de educación media superior como lo son los directores escolares y los profesores frente a grupo, así como las fortalezas y las áreas de oportunidad de las competencias que conforman el perfil del Director Escolar y los dominios que desarrollan los docentes frente a grupo en su práctica profesional, contenidas en los instrumentos de medición. Se puede concluir que “Altos niveles de aprendizaje de los estudiantes, requieren altos niveles de habilidades docentes” (Danielson, 2011, p.6).

Los hallazgos encontrados en la investigación fue poder constatar que todavía se tiene mucho que mejorar y mucho que hacer en el aprendizaje organizacional del plantel educativo en estudio y que generalmente el profesorado se resiste a cambios razonables, relevantes y legítimos. No hay trabajo colegiado por el aislamiento de los profesores, están divididos y desorganizados, se aumenta el trabajo de los docentes al implementar los cambios de una reforma mientras que el salario se queda igual al no haber presupuesto asignado para esas transformaciones.

¿Cuál es el escenario?, ¿Qué clase de cultura tenemos?, ¿Qué clase de cultura queremos? y ¿Cómo podemos llegar a ella? Son cuatro interrogantes que se plantean y se dice que no es posible esperar a que el sistema cambie y que según la “Teoría del

caos, el cambio no es lineal y que los sistemas no son coherentes en absoluto”. Por consiguiente, es necesario desarrollar nuestras capacidades individuales para aprender y seguirlo haciendo, sin permitir que nos detengan por ningún motivo en el camino del cambio, no importando que en algunas situaciones podamos tener éxito y en otras podamos fracasar totalmente (Fullan, 1997, p-11).

Otras preguntas interesantes que se pudieran conocer en investigaciones posteriores serían: ¿El desempeño del docente se considera para la asignación de grupos de primero, segundo o tercer grados en educación media superior?, ¿Debería ser un requisito contar con formación didáctica para su contratación como profesor dentro del aula?, ¿Cómo fortalecer las áreas de oportunidad del profesorado que tiene asignado uno o varios grupos de alumnos, durante el ciclo escolar?.

Referencias

- ANUIES. (2004). *Documento estratégico para la innovación en la educación superior*. ANUIES, México, 2004.
- Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. 8ava. Ed. México: Thompson.
- Danielson, C. (2011). PREAL. Serie Documentos No. 51. Competencias Docentes: desarrollo, apoyo y evaluación. Santiago de Chile. Inter-American Dialogue.
- Fernández, J. M., Piña, L., Del Angel, M., Bautista, E., Salinas, L. M., Rodríguez, M. G., Mijares C, M. T., Escamilla, J. G. (2011). *Centro de Recursos para la Escritura Académica del Tecnológico de Monterrey*. Disponible en <http://www.itesm.mx/crea/>
- Flores, M. y Torres, M. (2010). *La escuela como organización de conocimiento*. México: Trillas.
- Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6(1-2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/567/56760202.pdf>
- Gairín, J., Rodríguez, David. (2011). Cambio y mejora en las instituciones educativas. *Educación*, (47), 31-50. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130836003>
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10741611>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, (), 67-87. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005.pdf>
- Garzón, M.A. y Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602408.pdf>

- Ginés, J. (2004). La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, (35), 13-37. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/800/80003503.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (Sexta. ed.)*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Labarca, N., Ferrer, J. y Villegas, E. (2006). Cambio organizacional : aspecto trascendental para las instituciones educativas de educación superior en Venezuela. *Revista de ciencias sociales*, XII(1), 1-14. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28012106>
- Rodríguez, M. M. (2006). Las representaciones del cambio educativo. *Red Revista Electrónica de Investigación Educativa* 2(2).24-46 Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/uvirtualeducacionsp/reader.action?docID=10148565>
- Senge, P. M. (1998). *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. (C. Gardini, Trad.). México: Granica.
- Stable, Y. (2011). Modelo de aprendizaje organizacional para organizaciones de información. *Revista Cubana de ACIMED*, 22(3), 237-250. Disponible en <http://scieloprueba.sld.cu/pdf/aci/v22n3/aci05311.pdf>
- Subsecretaría de Educación Media Superior. (2015). Desarrollo de Mecanismos para el para el Trabajo Colaborativo.
- Tejada, J. (2000). La educación en el marco de una sociedad global: Algunos principios y nuevas exigencias. *Profesorado: Revista de Curriculum y Formación de Profesorado*, 4(1), 1-13. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev41ART1.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2014). ¿Cómo anda la EMS en México?. *B@UNAM*, (19), 1-2.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2014). ¿Qué constituye una buena práctica docente?. *B@UNAM*, (25), 1-2.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2015). ¿Quiénes son los maestros de bachillerato? Resultados de la encuesta TALIS 2013 de la OCDE. *B@UNAM*, (28), 1-2.
- Valenzuela, J. R., y Flores, M. (2011). *Fundamentos de investigación educativa*

[*Recurso electrónico*] (Vol. 1: Ciencia, investigación y educación). Monterrey, México: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.

http://www.amazon.com/Jaime-Ricardo-Valenzuela-Gonz%C3%A1lez/e/B00QT672WI/ref=dp_byline_cont_ebooks_1

Valenzuela, J. R., y Flores, M. (2011). *Fundamentos de investigación educativa* [*Recurso electrónico*] (Vol. 2: El proceso de investigación educativa).

Monterrey, México: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.

http://www.amazon.com/Jaime-Ricardo-Valenzuela-Gonz%C3%A1lez/e/B00QT672WI/ref=dp_byline_cont_ebooks_1

Velásquez, C. A. (2005). Análisis Situacional, intervención y aprendizaje organizacional. *Revista Escuela de Administración de negocios No. 53 Enero-Abril de 2005 Págs. 52-71* Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605305>

Zotero Disponible en <http://www.zotero.org/>

Apéndices

Apéndice A. Entrevista para directores

La información que nos proporcione será utilizada de manera estrictamente confidencial.

Se le solicita contestar las siguientes preguntas:

DATOS DE IDENTIFICACION DEL PARTICIPANTE	
NOMBRE (OPCIONAL)	
EDAD	<input type="checkbox"/> 20-25 años <input type="checkbox"/> 26-30 años <input type="checkbox"/> 31-35 años <input type="checkbox"/> 36-40 años <input type="checkbox"/> 41-45 años <input type="checkbox"/> 46-50 o más años
SEXO	F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>
ESCOLARIDAD	<input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Normal sin título <input type="checkbox"/> Normal con título <input type="checkbox"/> Licenciatura sin título <input type="checkbox"/> Licenciatura con título <input type="checkbox"/> Maestría sin grado <input type="checkbox"/> Maestría con grado <input type="checkbox"/> Doctorado sin grado <input type="checkbox"/> Doctorado con grado
PLANTEL DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR EN EL QUE LABORA	
ANTIGÜEDAD EN LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	<input type="checkbox"/> 0-5 años <input type="checkbox"/> 6-10 años <input type="checkbox"/> 11-15 años <input type="checkbox"/> 16-20 años <input type="checkbox"/> 21-25 años <input type="checkbox"/> 26-30 o más años
ANTIGÜEDAD EN EL NIVEL DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR	<input type="checkbox"/> 0-5 años <input type="checkbox"/> 6-10 años <input type="checkbox"/> 11-15 años <input type="checkbox"/> 16-20 años <input type="checkbox"/> 21-25 años <input type="checkbox"/> 26-30 o más años

Mencione el valor que mejor exprese su opinión hacia el aspecto que se señala (4 máximo y 1 es mínimo).

FACTOR		4 Logrado	3 Avance significativo	2 Avance medio	1 Poco avance	No sabe / No contesta	Comentarios
1. Formación continua <i>Competencia:</i> Mantiene una formación teórica y reflexiva a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo.							
	1.1 Investiga sobre la gestión escolar y sobre la enseñanza.						
	1.2 Sus conocimientos y experiencias las traduce en estrategias de gestión y mejoramiento de la escuela.						
	1.3 Utiliza algunas de las experiencias de otros directores y escuelas.						
	1.4 Se evalúa a sí mismo para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y fortalecer sus competencias.						
	1.5 Acepta la retroalimentación externa y de pares.						
	1.6 Favorece y fortalece acciones para el desarrollo de las competencias de los docentes.						
	1.7 Retroalimenta a los maestros y el personal administrativo de su plantel.						
	1.8 Promueve la autoevaluación y co-evaluación constante.						
2. Mejoramiento escolar <i>Competencia:</i> Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela.							
	2.1 Identifica áreas de oportunidad de la escuela y establece metas con respecto a ellas.						
	2.2 Vincula a la totalidad de la comunidad educativa en la						

FACTOR		4 Logrado	3 Avance significativo	2 Avance medio	1 Poco avance	No sabe / No contesta	Comentarios
	toma de decisiones para la mejora de la escuela.						
	2.3 Diseña e implementa estrategias creativas y factibles de mediano y largo plazo para la mejora de la escuela.						
	2.4 Establece criterios y métodos de evaluación integral de la escuela.						
	2.5 Difunde los avances en las metas planteadas y reconoce públicamente los aportes de docentes y estudiantes.						
	2.6 Analiza los resultados obtenidos de las acciones ejecutadas y rediseña las estrategias a partir de los aprendizajes.						
3. Vínculos externos <i>Competencia:</i> Establece vínculos entre la escuela y su entorno.							
	3.1 Representa a la institución que dirige ante la comunidad y las autoridades.						
	3.2 Establece relaciones de trabajo con los sectores productivo y social para la formación integral de los estudiantes.						
	3.3 Ajusta las prácticas educativas de la escuela para responder a las características económicas, sociales culturales y ambientales de su entorno.						
	3.4 Promueve la participación de la comunidad educativa, fuera de la escuela.						
	3.5 Formula indicadores y prepara reportes para la comunicación con padres de familia, las autoridades, y la comunidad en general.						

FACTOR		4 Logrado	3 Avance significativo	2 Avance medio	1 Poco avance	No sabe / No contesta	Comentarios
4. Apoyo a los docentes <i>Competencia:</i> Favorece en su equipo docente la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.							
	4.1 Organiza un proyecto de formación integral para los alumnos.						
	4.2 Da a conocer a su comunidad educativa el enfoque por competencias, las características y objetivos del SNB, así como el modelo académico del subsistema al que pertenece su plantel y su inserción en el SNB.						
	4.3 Observa que los distintos actores de la escuela cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva, en el marco de la Reforma.						
	4.4 Asesora a los docentes en el diseño de actividades y estrategias para el aprendizaje del alumnado a partir del enfoque por competencias.						
5. Promoción y prevención <i>Competencia:</i> Propicia un ambiente escolar enfocado al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.							
	5.1 Propone y coordina estrategias para atender las necesidades individuales de formación de los estudiantes.						
	5.2 Fomenta la participación de la comunidad escolar para responder en conjunto a las inquietudes de estudiantes, docentes y padres de familia.						

FACTOR		4 Logrado	3 Avance significativo	2 Avance medio	1 Poco avance	No sabe / No contesta	Comentarios
	5.3 Promueve estilos de vida saludables y opciones para el desarrollo integral y humano de la comunidad escolar.						
	5.4 Practica e impulsa el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales de la comunidad educativa.						
	5.5 Interviene en la resolución de conflictos de la comunidad educativa.						
	5.6 Garantiza que la escuela reúna y preserve condiciones físicas e higiénicas satisfactorias.						
6.Administración de recursos <i>Competencia:</i> Ejerce el liderazgo en el plantel, mediante la administración creativa y eficiente de los recursos.							
	6.1 Aplica el marco normativo, para el logro de los propósitos de los planes y programas de estudio de la institución.						
	6.2 Elabora registros sobre los procesos de la escuela y los utiliza para la toma de decisiones.						
	6.3 Procura la obtención de recursos financieros para el adecuado funcionamiento del plantel.						
	6.4 Implementa estrategias para el buen uso y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela.						
	6.5 Integra y coordina equipos de trabajo para alcanzar las metas del plantel.						
	6.6 Delega funciones en el personal a su cargo y lo						

FACTOR		4 Logrado	3 Avance significativo	2 Avance medio	1 Poco avance	No sabe / No contesta	Comentarios
	faculta para el logro de los propósitos educativos del plantel.						

Fecha:

Apéndice B. Cuestionario para docentes

La información que nos proporcione será utilizada de manera estrictamente confidencial.

Se le solicita escribir en el recuadro o marcar con una x para contestar las siguientes preguntas:

DATOS DE IDENTIFICACION DEL PARTICIPANTE		
NOMBRE (OPCIONAL)		
EDAD	<input type="checkbox"/> 20-25 años	<input type="checkbox"/> 26-30 años
	<input type="checkbox"/> 31-35 años	<input type="checkbox"/> 36-40 años
	<input type="checkbox"/> 41-45 años	<input type="checkbox"/> 46-50 o más años
SEXO	F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>
ESCOLARIDAD	<input type="checkbox"/> Bachillerato	
	<input type="checkbox"/> Normal sin título	<input type="checkbox"/> Normal con título
	<input type="checkbox"/> Licenciatura sin título	<input type="checkbox"/> Licenciatura con título
	<input type="checkbox"/> Maestría sin grado	<input type="checkbox"/> Maestría con grado
	<input type="checkbox"/> Doctorado sin grado	<input type="checkbox"/> Doctorado con grado
PLANTEL O PLANTELES DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR EN EL (OS) QUE LABORA		
ASIGNATURA (S) QUE IMPARTE		
ANTIGÜEDAD COMO PROFESOR DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR	<input type="checkbox"/> 0-5 años	<input type="checkbox"/> 6-10 años
	<input type="checkbox"/> 11-15 años	<input type="checkbox"/> 16-20 años
	<input type="checkbox"/> 21-25 años	<input type="checkbox"/> 26-30 o más años

Marque con una x en la casilla correspondiente, al valor que mejor exprese su opinión hacia el aspecto que se señala (4 máximo y 1 es mínimo).

COMPONENTES DE LA PRACTICA PROFESIONAL	4	3	2	1	No sabe / No contesta
DOMINIO 1 Planificación y preparación					
1.1 Se da cuenta del nivel de logro de sus estudiantes en relación al currículo. Ejemplo: Evaluación diagnóstica, Evaluación continua, por el seguimiento de ciclos escolares anteriores.					
1.2 Identifica los intereses de sus alumnos fuera de la escuela. Ejemplo: talentos, pasatiempos, tradiciones familiares.					
1.3 Los recursos materiales, de la comunidad y humanos están a disposición de sus estudiantes si necesitan ayuda. Ejemplo: Orientación, donación de uniformes, computadoras, museos, expertos locales, videos y materiales impresos.					
DOMINIO 2 El ambiente del aula					
2.1 Establece y mantiene una atmósfera de confianza, apertura y respeto mutuo. Ejemplo: el trato entre alumno-profesor y alumno-alumno.					
2.2 Mantiene estándares de conducta de los estudiantes dentro del aula. Ejemplo: distribución y recolección de materiales, transiciones entre actividades.					
2.3 Utiliza el espacio físico para maximizar el aprendizaje de los estudiantes. Ejemplo: mesas y sillas, estudiantes con baja visión al frente.					
DOMINIO 3 Instrucción					
3.1 Involucra a los estudiantes a asumir responsabilidades en su aprendizaje. Ejemplo: opiniones, invitarlos a compartir sus ideas.					
3.2 Incorpora el uso de tecnologías electrónicas en su práctica. Ejemplo: colocar las tareas de los alumnos en el sitio web de la escuela.					

COMPONENTES DE LA PRACTICA PROFESIONAL	4	3	2	1	No sabe / No contesta
DOMINIO 4 Responsabilidades profesionales					
4.1 Apoya y mejora el bajo desempeño de sus alumnos. Ejemplo: tutorías, asesorías, actividades extraclase.					
4.2 Se prepara usted para las materias que imparte y para enseñarlas de la mejor forma a los alumnos. Ejemplo: grado académico, cursos, talleres.					
4.3- Se mantiene al día sobre estas materias y sobre cómo enseñarlas mejor. Ejemplo: asistencia a cursos y talleres, lectura de literatura profesional.					
4.4 Participa en reuniones académicas con otros colegas de otras disciplinas.					
4.5 ¿Qué tan rigurosos son los procesos de selección para el profesorado?. Ejemplo: perfil, evaluaciones de desempeño, observaciones de la práctica docente.					
4.6 Conoce sus fortalezas y debilidades específicas de su práctica docente. Ejemplo: control de grupo, planeación, evaluación.					

Fecha:

Apéndice C

RESPONSABILIDADES DEL DOCENTE ANTE LA ACADEMIA

ACADEMIA/PLANTEL:

SEMESTRE:

NOMBRE DEL DOCENTE:

FORTALEZAS DEL DESEMPEÑO
DOCENTE DURANTE EL PARCIAL

Prácticas exitosas que pueden compartirse
con los demás docentes de la academia:

Nuestras fortalezas como docentes que
podemos capitalizar para mejorar nuestra
práctica y la de nuestros colegas docentes
de la academia:

DEBILIDADES DEL DESEMPEÑO
DOCENTE DURANTE EL PARCIAL

Limitaciones en nuestra práctica docente
que impiden que nuestros alumnos logren
los aprendizajes deseados y las
competencias establecidas en el MCC:

Limitaciones en nuestro conocimiento de
la disciplina que impartimos que nos
impide el logro de las metas de
aprendizajes y desarrollo de las metas de
aprendizajes y desarrollo de competencias
en nuestros estudiantes:

Apéndice D

PROYECTO DE ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN

Materia/Submódulo:		Grado:		Semestre:		
Grupo:		Carrera:				
Nombre de los alumnos	Competencias Disciplinares/profesionales extendidas no desarrolladas	Motivo	Estrategias de recuperación	Producto Final/ Entrega de Evidencias	Firma de enterado del alumno	Firma del padre o tutor

Atentamente

Vo. Bo.

Profesor Horas Clase

Prof. Orientador

Apéndice E

REGISTRO DE INDICADORES DE LOGRO ACADEMICO

Nombre del Docente:	Materia/ submódulo:	Materia/ submódulo:	Materia/ submódulo:	Materia/ submódulo:
Indicador	PRIMER PARCIAL	SEGUNDO PARCIAL	PRIMER PARCIAL	SEGUNDO PARCIAL
# de alumnos inscritos en el grupo				
% de alumnos que aprobaron el parcial				
% de alumnos que reprobaron el parcial				
# de alumnos que obtuvieron 5 de calificación parcial				
# de alumnos que obtuvieron 6 de calificación parcial				
# de alumnos que obtuvieron 7 de calificación parcial				
# de alumnos que obtuvieron 8 - 10 de calificación parcial				
# de alumnos que acumularon 10% de inasistencias o mas				
# de alumnos que dejaron de asistir a la clase (abandono escolar)				

Currículum Vitae

Ramona Romana Soto Vargas

mony_sotovargas@hotmail.com

Registro CVU: 578769

Originaria de Valle de Bravo, México, Ramona Romana Soto Vargas realizó estudios como Profesora de Educación Primaria, en Contaduría y Auditoría en la UAEM. La investigación titulada “El aprendizaje organizacional para el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior” es la que presenta en este documento para aspirar al grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas. Su experiencia de trabajo ha girado, principalmente, alrededor del campo de dirección, administración y gestión de Instituciones de Educación Básica y Media Superior desde hace 10 años. Asimismo ha cursado el Diplomado “Competencias Docentes en el Nivel Medio Superior”, ha asistido al Primer Foro Internacional: Estado, Gobierno y Políticas Públicas. Los grandes problemas y retos de nuestro tiempo (Feb 2017), a las Conferencias: “Marca económica México” (Oct 2016) y “Estrategias para una comunicación efectiva” (Feb 2017). Actualmente, Ramona Romana Soto Vargas funge como Secretaria Escolar con actividades como: Elaboración y entrega de Informes Financieros, elaboración de documentos oficiales (constancias, boletas de calificaciones, credenciales, certificados y títulos y su registro ante la DGP, actas de examen de titulación), mantenimiento del edificio escolar, compras y pagos. Las expectativas más próximas serán la actualización permanente para dar un mejor servicio educativo.