



TECNOLOGICO DE MONTERREY

EGE[®]

Escuela de Graduados en Educación

**UNIVERSIDAD TECVIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

**Nuevos modelos de gestión escolar, mejora en su planeación
estratégica**

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Gestión y Administración de Instituciones Educativas

presenta:

Angelina Aceves Salas

Asesor tutor:

Mtro. José Luis Umaña Saldaña

Asesor titular:

Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero

Aguascalientes, Aguascalientes, México

Abril de 2014

Dedicatorias

- A Dios por estar siempre conmigo
- A mis papás por darme armas suficientes para enfrentar los retos del día a día
- A mi esposo e hijo por apoyarme, estar conmigo y darme tiempo para realizar mis metas y sueños.

Importancia de la planeación estratégica en el nuevo modelo de gestión escolar.

RESUMEN

El presente estudio muestra los resultados sobre la forma en que se lleva a cabo la planeación estratégica por medio de una correcta gestión escolar, en una escuela primaria privada y sus alcances en la práctica educativa.

Se pretende resolver y aportar información a la Institución educativa privada, sección primaria, a partir de la siguiente pregunta: ¿Cómo desarrollar e implementar un modelo de gestión escolar de éxito en la primaria que favorezca a la comunidad educativa? La investigación fue de tipo mixto. Se aplicaron instrumentos tipo encuestas a 11 maestras titulares, cuatro maestros de inglés, una coordinadora académica, dos trabajadores administrativos y cuatro maestros de clases especiales. Se entrevistó a la directora del plantel y una revisión a: documentos internos; organigrama, planeaciones, cronogramas. Dentro de los principales hallazgos se encontró que los objetivos y actividades se cumplen, a pesar de que falta una comunicación efectiva dentro del equipo de trabajo. Se cuenta con una planeación estratégica, la cual indica e informa las actividades a realizar sin embargo no se le comunica a todo el personal involucrado. El equipo de trabajo sabe que es una buena Institución educativa, sin embargo no cuenta con un sentido de pertenencia.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. Planteamiento del problema.....	1
1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes	2
1.3. Planteamiento del problema	5
1.4. Objetivos	6
1.5. Justificación	7
1.6. Limitaciones y delimitaciones	11
CAPÍTULO 2. Marco teórico	14
2.1 La gestión escolar	15
2.1.1. Gestión escolar y sus objetivos.....	16
2.1.2. Diferencias entre gestión escolar y administración escolar.....	19
2.1.3. Liderazgo en la gestión escolar.....	20
2.1.4. Estilos de Liderazgo.....	24
2.2 Planeación Estratégica	27
2.2.1. Objetivos de la planeación estratégica.....	27
2.2.1.1. Objetivo de la planeación estratégica en el proceso de aprendizaje ..	31
2.2.1.2. Utilidad de la gestión escolar y la planeación estratégica.....	34
2.2.1.3. Vinculación entre gestión escolar y planeación estratégica.....	35
2.2.2. La gestión escolar desde la perspectiva del docente.....	37
2.2.2.1. La planeación estratégica desde la perspectiva del docente.	38
2.2.3. Trabajo colaborativo entre docentes	39

2.3 Experiencia Internacional	44
2.3.1. Postura de organizaciones internacionales sobre la gestión escolar y planeación estratégica	44
2.3.2. Experiencia en México	47
CAPÍTULO 3. Método	51
3.1. Introducción	51
3.2. Método de investigación	51
3.2.1. Objetivo General	51
3.2.2. Pregunta de investigación	52
3.2.3. Enfoque y tipo de investigación	53
3.2.4. Alcance de la investigación	54
3.3. Población, participantes y selección de la muestra	55
3.4. Marco contextual	56
3.5. Instrumentos de recolección de datos.	56
3.6. Validez	60
3.7. Prueba Piloto	61
3.8. Procedimiento de aplicación de instrumentos	61
3.9. Análisis de datos.	63
3.10. Aspectos éticos	65
CAPÍTULO 4. Análisis y Discusión de Resultados	66
4.1. Introducción	66
4.2. Resultados	67
4.3. Análisis de datos	71
4.4. Confiabilidad y validez	91
CAPÍTULO 5. Conclusiones	95

5.1. Investigaciones futuras	95
5.2. Responde a la pregunta de investigación	96
5.3. Logro de los objetivos	96
5.4. Situación encontrada.	97
5.5. Partes débiles del estudio.	98
5.6. Propuesta de mejora.	98
5.7. Principales hallazgos y propuestas de mejora por categorías.	99
5.8. Propuesta de mejora.	100
Referencias.....	110
Apéndices.....	113
Apéndice A 113	
GLOSARIO.....	113
Apéndice B 115	
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	115
Apéndice C 124	
Entrevista de preguntas abiertas para la directora del plantel	124
Apéndice D 127	
Carta consentimiento de aplicación de cuestionario y entrevista.....	127
Apéndice E 128	
Lista de cotejo.....	128
Curriculum Vitae	129

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Dimensiones e indicadores</i>	59
Tabla 2. <i>Resultados generales obtenidos. Indicadores.</i>	70
Grafico 1. <i>Valoración de resultados generales por indicadores.</i>	71
Tabla 3. <i>Ponderación para TRABAJO PERSONAL</i>	72
Tabla 4. <i>Características de TRABAJO PERSONAL</i>	72
Tabla 5. <i>Ponderación para SUPERVISIÓN.</i>	73
Tabla 6. <i>Características de SUPERVISIÓN.</i>	73
Tabla 7. <i>Ponderación para TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES CON COMPAÑEROS DE TRABAJO.</i>	75
Tabla 8. <i>Características de TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES CON COMPAÑEROS DE TRABAJO.</i>	75
Tabla 9. <i>Ponderación para ADMINISTRACIÓN.</i>	76
Tabla 10. <i>Características de ADMINISTRACIÓN.</i>	77
Tabla 11. <i>Ponderación para COMUNICACIÓN.</i>	78
Tabla 12. <i>Características de COMUNICACIÓN.</i>	78
Tabla 13. <i>Ponderación de AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL</i>	80
Tabla 14. <i>Características de AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL.</i>	80
Tabla 15. <i>Ponderación de CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</i>	82
Tabla 16. <i>Características de CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.</i>	82
Tabla 17. <i>Ponderación de PROMOCIÓN Y CARRERA.</i>	84
Tabla 18. <i>Características de PROMOCIÓN Y CARRERA.</i>	84
Tabla 19. <i>Ponderación de SUELDOS Y PRESTACIONES.</i>	85

Tabla 20. <i>Características de SUELDOS Y PRESTACIONES</i>	85
Tabla 21. <i>Ponderación de ORGULLO DE PERTENENCIA</i>	87
Tabla 22. <i>Características de ORGULLO DE PERTENENCIA</i>	87

CAPÍTULO 1. Planteamiento del problema

1.1. Introducción

“Después de algunos años de recorrer instituciones educativas, se han detectado diversas causas que denotan una resistencia a ingresar al nuevo mundo de la planificación estratégica” (Manes, 2008, p.11). Es por tanto que el presente trabajo pretende reflexionar y analizar el impacto que tiene una correcta implementación de gestión escolar y planeación estratégica en una *Institución educativa privada*, sección primaria, que dé respuesta a las demandas que exige su entorno escolar al que va dirigida.

La nueva reforma educativa en nuestro país ha generado mucha resistencia y confusión a las comunidades educativas, de educación básica, tanto del sector público como privado. Podemos establecer que estas actitudes son derivadas del arraigo de usos y costumbres, por parte de docentes y líderes educativos, por el transcurrir del tiempo.

Ahora bien esta transformación no sólo exige o se implementa dentro del aula, sino que se traduce a una nueva visión de lo que se requiere en las nuevas escuelas. De aquí la importancia de realizar un análisis sobre la nueva función del liderazgo académico como fuerza impulsora para una planeación estratégica efectiva.

El papel de los nuevos líderes educativos demandan no solo de habilidades de liderazgo, motivación, comunicación, planeación y servicio, sino que deben de responder a las demandas que pide además de su entorno educativo, este mundo globalizado, debiendo por tanto, trabajar habilidades de sensibilidad intercultural, conducción de equipos, apertura y disposición de aprender, capacidad de planeación,

entre otros. Dichas habilidades deberán de estimular, inspirar, comprometer y motivar a su personal para que de una forma colaborativa se logren las metas y objetivos planteados dentro de su planeación estratégica y por ende su gestión escolar sea exitosa.

1.2. Antecedentes

Se plantea que hoy en día la tarea del profesor atraviesa por momentos de cambios importantes en su actuar diario dentro del aula. Fullan y Hargreaves (1999, p. 12) mencionan que los cambios no se producirán por sí solos: “Nuestra premisa es que en definitiva los cambios serán obra de los docentes y directores, ya que en ellos se puede ejercer una mayor presión, más eficaz, para actuar sobre el sistema en su conjunto”.

Una estructura en los centros escolares está como instrumento del que se dota la organización para llevar a cabo su actividad y lograr los propósitos que se tienen planteados nos obliga a diseñar una estructura organizativa que asegure el funcionamiento coordinado de las distintas partes de la organización. Definiendo a la estructura de la organización simplemente como el “conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (González, 2006, p. 42).

Generalmente en cuestiones educativas casi siempre se presentan como temas torales la administración y la organización escolar, sin embargo en la actualidad las

reformas al sistema educativo en nivel primaria en México han tomado relevancia, creando confusión, resistencia, apatía a la gran mayoría de los docentes. Es por esto que se tiene que tener muy claro el modelo organizacional que involucre todas las áreas para así obtener las metas planteadas.

El estudio de la gestión escolar parte de dos antecedentes. El primero es la nueva forma de comprender la problemática de los sistemas educativos, teniendo como referencia ineludible a la escuela y sus formas de organización. El segundo es que dado su carácter de emergente, la gestión escolar es un concepto y una práctica en construcción, en la que todos los actores educativos deben participar (Elizondo, 2003).

La gestión escolar tiene que ver con la calidad educativa Elizondo (2003, p. 26) menciona que en búsqueda de la calidad, la gestión otorga particular importancia a:

- El liderazgo educativo de la concreción de procesos,
- La planeación como tarea ineludible del quehacer educativo,
- La evaluación como tarea sistemática y continua,
- El trabajo colegiado como base de la acción,
- La estrecha vinculación escuela.

Dentro de este contexto se considera que las exigencias a los sistemas estratégicos de la educación actual son mayores, incluyendo la labor, compromiso y

responsabilidades del director, ya que son ellos los que se enfrentan a mayores exigencias de tipo laboral, gubernamental, social y familiar.

Ahora bien y en base a las referencias anteriores se busca que los líderes educativos tengan una visión compartida ya que “las escuelas son sociedades que se constituyen entre maestros, padres de familia, legisladores y miembros de la comunidad, los cuales actúan de manera autónoma” (Senge, 2002, p. 326). Por lo cual dicha visión examinará los problemas y preocupaciones actuales, así como será generativo, ya que solo entonces se generará impulso y confianza mutua.

Ruiz (2007, p. 11) menciona que este “entorno de cambios drásticos y competitivos está afectando el ambiente educativo, el cual se ha visto en la necesidad de utilizar sus propias herramientas de planeación para dar respuesta a las necesidades que la sociedad demanda”. De aquí se desprende la necesidad de incluir en la administración de instituciones educativas nuevas habilidades de liderazgo, comunicación, planeación, entre otras.

Day, Hall y Whitaker (2002) mencionan que las grandes presiones de cambio en las escuelas primarias impactan de dos formas: uno se exige un currículo que refleje las grandes tendencias y cambios y que tenga capacidad para adaptarse rápida y reflexivamente a las situaciones de cambio continuo y dos exigen escuelas que den una parte creativa del propio proceso de cambio, que sean líderes en ideas y enfoquen nuevos y estrechamente conectadas con las tendencias y desarrollos emergentes.

Por lo anterior se desprende la necesidad de aprender a controlar los cambios, siendo flexibles ante los rápidos y grandes cambios que exige la sociedad actual. Teniendo muy claro que estos cambios se darán e implementarán, considerando el entorno escolar en el que se ubica la Institución educativa, nivel primaria, materia de estudio del presente proyecto.

Los antecedentes de este trabajo tienen como finalidad evidenciar que la correcta elaboración y aplicación de uno o varios modelos organizacionales de éxito en cualquier nivel educativo responden a una excelente implementación de planeación normativa y estratégica. Definiendo esta última como mencionan Rowley, Lujan y Dolence citados por Ruiz (2007) como “un proceso formal diseñado para apoyar a la Institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno”.

1.3. Planteamiento del problema

A menudo el cambio se idealiza demasiado al concebirse dentro de sistemas autónomos y sin metas u objetivos claros. Es necesario buscarlo con mayor circunspección, es decir, mirando las exigencias del mundo real y del contexto de la enseñanza.

El presente proyecto pretende resolver y aportar información a la Institución educativa privada bajo estudio, sección primaria, a partir de la siguiente pregunta:

¿Cómo desarrollar e implementar un modelo de gestión escolar de éxito en la primaria que favorezca a la comunidad educativa? Dicha pregunta busca la relación entre las siguientes variables: 1) mejorar las formas de gestión educativa que aumenten las probabilidades de éxito en el trabajo del profesor, alumno y administrativos y 2) Rediseñar una estructura organizacional que delimite funciones, responsabilidades y objetivos en la comunidad educativa.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo General.

Analizar el modelo de gestión escolar y planeación estratégica de la *Institución educativa privada*, para proponer herramientas que enriquezcan y fortalezcan el nivel educativo del plantel.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Obtener información de la gestión escolar, mediante entrevistas y cuestionarios aplicados al director.
2. Revisar la planeación normativa, estratégica y organizativa de la “Institución Educativa”.
3. Implementar indicadores y cuestionarios a los diferentes actores de la *Institución educativa privada*, sección primaria, que brinden información de calidad.
4. Generar un informe de resultados y conclusiones que ayuden a favorecer la gestión y planeación estratégica.

1.5.

Justificación

En la actualidad las exigencias globales inciden no solo en las organizaciones sociales o industriales sino también en las instituciones educativas. Obligándolas a emprender grandes y rápidas transformaciones, enfrentando importantes desafíos que den respuestas oportunas y pertinentes a la comunidad educativa.

Dicha comunidad educativa es representada regularmente por uno o varios líderes quienes tienen la responsabilidad de implementar los cambios necesarios para mantener la calidad educativa y lograr el cumplimiento de metas y objetivos a lo largo del ciclo escolar. De aquí la importancia de analizar cómo se vive la gestión escolar y de qué manera poder fortalecer el liderazgo del sistema educativo.

El perfil del estudiante actual ha cambiado, por lo que las exigencias hacia los nuevos líderes demandan “no sólo de ser expertos en su área, sino con funciones como proporcionar dirección, desarrollar un ambiente de trabajo libre de miedo y de asegurar que todas las áreas colaboren entre sí de manera armoniosa hacia una meta única” (Ruiz, 2007, p. 14). Esto significa dejar de ver el trabajo educativo como un nicho aislado, donde sólo importa mi hacer y comprender de las cosas, cumpliendo únicamente con lo que me corresponde. Si no es tener una visión global y compartida, a lo que ahora llaman procesos críticos transversales, donde todas las piezas, es decir el equipo docente, administrativo y directivo debe de trabajar de manera colaborativa y entre sí, percibiendo a la comunidad escolar como un todo y no sólo un espacio de cuatro

paredes, donde cumpla una función independiente del entorno a quien se dirige la educación.

Por tanto el presente proyecto de investigación pretende hacer una revisión, análisis, e interpretación de cómo se lleva a cabo la gestión escolar y como esta debe de estar sustentada mediante una planeación organizacional, la cual ayudará a determinar el rumbo de la *Institución educativa privada*, sección primaria, ofreciéndoles a los alumnos la calidad de educación que se merecen.

Ahora bien ya entendida la gestión escolar no podemos dejar de lado la planeación estratégica la cual será la guía del o los directivos y este a su vez se encargará de involucrar a los demás actores de la educación. En este trabajo de estudio definiremos la planeación estratégica como “el proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realizar dicho futuro” así lo menciona Lozier citado por Ruiz (2007, p. 29).

Además considerar para este trabajo de investigación que la planeación estratégica está conformada por tres elementos que se definen a continuación:

- Planeación Normativa: sus elementos o fases son conocidos como la visión, misión y valores de la Institución.
- Planeación Estratégica: son las estrategias que se derivan de la visión, misión y los escenarios.

- Planeación Operativa: aquí es donde realmente sucede el cambio, y tiene por tanto los objetivos como los planes de acción derivados de la planeación estratégica (Ruiz, 2007, p.30).

La competencia global que existe en la actualidad demanda y exige la necesidad de contar con posturas estratégicas que respondan a las demandas del entorno escolar en que se aplican. Además la *Institución educativa privada*, sección primaria objeto de estudio debe de contar con ventajas competitivas, que den respuesta a su entorno social al que va dirigida. Dichas posturas se convertirán en estrategias mismas que se derivan del proceso de análisis.

Para el logro de lo antes mencionado se requerirán de estrategias definiéndolas como “directrices que guían a la organización” (Fahara y Herrera 2010 p. 38), las cuales Ruiz (citada por Fahara y Herrera,2010, p. 36) menciona que son el primer paso para el despliegue de la misión y visión organizacional, es decir, el punto de partida para traducirlo en acciones que aseguren el cumplimiento de lo que se desea lograr a largo plazo.

Fahara y Herrera (2010, p. 36) mencionan que “el proceso de formulación de estrategias conlleva variables, ya sea formal o informal; actores que participan; condiciones que afectan el contexto; y la información requerida que permitirá tomar decisiones más congruentes con la realidad externa e interna de la organización”. Es decir dependiendo de los resultados obtenidos se podrán plantear las estrategias y metas

El objetivo final del presente proyecto de investigación, es que los alumnos aprendan, de una manera innovadora, elevando el nivel educativo, es por ello que Senge, Cambrian-McCab, Lucas, Smith, Dutton y Kleiner, citados por Fahara y Herrera (2010, p. 80) mencionan que “las escuelas se pueden rehacer, revitalizar, y renovar de manera sostenida tomando como orientación el aprendizaje, y pueden ser un punto de apoyo para el cambio educativo y social, tomando una orientación de aprendizaje”

Es por eso que el presente proyecto de investigación involucrará y pedirá la participación de todo el colectivo docente, secretarias, alumnos, conserjes, directivos, psicólogos, entre otros. Los cuales nos ayudarán a obtener una perspectiva clara de cómo se lleva a cabo el trabajo diario detectando las áreas de oportunidad y fortalezas de la “Institución Educativa”.

Es claro que el papel del líder educativo refiriéndonos en este caso al director de la *Institución educativa privada*, sección primaria, deberá de tener además de habilidades de líder, una visión clara de lo que se pretende lograr en la comunidad educativa, considerando que la participación de todos es de suma importancia para el logro de metas.

El líder deberá de brindarle a su equipo en general y principalmente a los docentes, herramientas necesarias para el cumplimiento de metas ya que los docentes tienen un papel fundamental, ya que son ellos quienes entregan el trabajo diario y obtienen altos o bajos resultados de aprendizaje en los alumnos. Además de que son la fuente de comunicación entre padres de familia y alumnos y por ende los transmisores

principales de los logros y avances de la *Institución educativa*. Estamos convencidos de que los cambios para que las escuelas mejoren se deben de dar directamente con los docentes. Es por esto que uno de los objetivos del presente trabajo es como lo menciona Fahara y Herrera (2010, p. 80) es muy importante “revisar el papel del docente como una entidad que puede coadyuvar a que se difunda el aprendizaje organizacional (...) para poder funcionar como organizaciones que aprenden (...)”.

Por último en base a los diversos motivos que han sido expuestos las escuelas se han visto obligadas a redefinirse viéndose obligadas a asumir las características de una institución total, por tanto deberemos de dar una propuesta de progreso apostándole a una educación integral con calidad.

1.6. Limitaciones y delimitaciones

Algunos de las limitaciones y delimitaciones a las que nos enfrentamos en el desarrollo del presente trabajo, entendiendo estas como los obstáculos que interfieren en el desarrollo de la investigación y las restricciones que limitan el estudio y que están fuera de alcance fueron:

- 1) El factor tiempo, es decir, el poder establecer tiempo de calidad entre los docentes, directivos y en general los participantes activos de la Institución educativa y el encuestador.
- 2) La coordinación para aplicar los instrumentos de investigación en el orden deseado. Ejemplo de esto puede ser que quizá se tenga un orden para aplicar las encuestas, más sin embargo que en los días de aplicación las mismas no puedan

por alguna actividad propia de la institución al interno o al externo, por lo que los días de aplicación se deberá de contar con todo el material para aprovechar el tiempo.

- 3) Interrupción de la investigación por días de descanso, juntas con padres de familia, entre otros.
- 4) Dificultad para encontrar artículos significativos que den claridad y soporte teórico científico al presente trabajo. Se pretende realizar el análisis de datos como planeación anual, organigrama, circulares, entre otras, sin embargo si no se tiene acceso a esta información se carecerá de sustentos que nos den validez o soporte.
- 5) Disposición de los participantes de estudio a comprometerse a responder con veracidad y claridad, y que esto afecte la calidad en los resultados de la investigación
- 6) Duda al seleccionar los instrumentos de muestreo o investigación. En este punto nos referimos a la toma de decisiones sobre el tipo de cuestionarios, entrevistas, preguntas abiertas (formatos) entre otros que sean los más recomendables para la elaboración del presente proyecto de investigación.
- 7) Complejidad al clasificar e interpretar los resultados obtenidos. En base a lo recabado en los instrumentos, no poder categorizar, resumir o que se contrapongan los datos, debido a una mala elaboración de ítems.
- 8) No cumplimiento de los tiempos en el desarrollo del procedimiento. Demoras en la aplicación de los instrumentos a utilizar.

- 9) Problema en la construcción de la veracidad de la información. Nos referimos a que influyan las emociones o situaciones personales de los entrevistados en las respuestas, por lo que se podrán contraponer respuestas o bien no serán los resultados confiables.
- 10) Dificultad en el desarrollo de resultados, es decir al elaborar y relacionar las categorías.
- 11) Llevar en correcto orden el registro de la información que nos ayude a formular conclusiones, así como las recomendaciones a la *Institución educativa privada*, sección primaria, objeto de estudio.

CAPÍTULO 2. Marco teórico

En este capítulo se definirá la gestión escolar y sus objetivos, las diferencias entre gestión escolar y administración escolar, liderazgo en la gestión escolar, estilos de liderazgo, planeación estratégica, sus objetivos, el objetivo de la planeación estratégica en el proceso de aprendizaje, la utilidad de la gestión escolar y la planeación estratégica, vinculación entre gestión escolar y planeación estratégica. La perspectiva del docente sobre la gestión escolar, el trabajo colaborativo entre los docentes, la planeación estratégica desde la perspectiva del docente y antecedentes de estos conceptos en la experiencia internacional, postura de las organizaciones internacionales y su experiencia en México.

La educación es una de las superestructuras de la sociedad, íntimamente relacionada con las características y problemas de cada grupo y época. Si bien es cierto que la educación está vinculada a la sociedad, que le impone su propia orientación, también lo es que ninguna otra superestructura dispone de tanta capacidad para modelar a los hombres y para influir en la estructura general de la sociedad (Solana, 1997, p.11). Por tanto la necesidad de cambiar es un proceso que enfrenta todo ser humano en diferentes etapas de su vida; así mismo las organizaciones, industrias e instituciones se enfrentan a este proceso.

Actualmente el papel directivo frente a los grandes cambios y retos se encuentra deteriorado o bien en plena crisis, como lo establece Manes (2008, p. 14), al decir que

se escucha con frecuencia hablar de la soledad del directivo, “del cúmulo de problemas y decisiones que deben de afrontar cada día sin estrategias profesionales para el gerenciamiento institucional. Los viejos modelos conductistas y autoritarios en la actualidad no son adecuados para liderar efectivamente a docentes y alumnos”.

Dichos cambios se dan con aras de mejorar, ofrecer un mejor servicio, por la dura competencia, entre otros. Obligando por tanto a renovarse, es decir a ver las mismas cosas con otros ojos.

De aquí se desprende la imperiosa necesidad de conocer la forma en que las instituciones educativas se han renovado y han sistematizado procesos que ayudan a elevar no solo el nivel educativo, sino el trabajo colaborativo entre docentes y las líneas de comunicación entre padres de familia.

Por tal motivo el presente proyecto de investigación describe, explica y fundamenta en el presente capítulo cómo una buena gestión escolar conduce a una excelente implementación de planeación estratégica, logrando por tanto las metas propuestas. Elmore, Peterson y McCarthey (2003, p.9) mencionan que la reestructuración escolar presume que, “para poder cambiar la manera en que los maestros enseñan, las escuelas deben de cambiar la manera en que se organiza el trabajo de los maestros y estudiantes” .

2.1 La gestión escolar

2.1.1.

Gestión escolar y sus objetivos

Se entiende que dirigir una institución educativa consiste en ayudar a generar y compartir cultura, facilitar las condiciones para el trabajo en equipo y estimular la capacidad de reflexión y aprendizaje, para poder construir visiones compartidas. “Los líderes necesitan tener unas miras más amplias y a más largo plazo” (Brighouse y Woods, 2001, p. 66). Ya que desde el punto de vista pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una “comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad” (La gestión educativa). Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

La gestión en si es “el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. Y en ese sentido es la acción principal de la administración, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar” (Villareal, p.1).

Establecemos que la gestión escolar recae en la figura del director, siendo este el líder de la institución educativa y quien llevará la batuta para el logro de metas dentro de la misma. Hoy en día el tema de la dirección de centros escolares “es uno de los temas

que preocupan tanto a las administraciones educativas como a profesores y padres” (González, 2006, p. 225).

Por otra parte el tema de la gestión escolar entendida esta como el papel del director es un asunto importante en las propuestas de reforma que se han llevado en los últimos años, en numerosos países del mundo occidental y que tienen como fin elevar la calidad de los sistemas educativos. Se debe ser consciente de que la función directiva no se “interpreta de la misma forma en los diversos sistemas educativos y, por lo tanto, las funciones, roles y actitudes de los directivos no son equivalentes en todos ellos ni las actitudes de los profesores ante la dirección” (González, 2006, p. 226). De aquí se desprende que al realizar comparaciones entre una dirección y otra y de analizar los problemas que afectan a los mismos debemos de ser muy cautos.

Dentro del mismo orden de ideas debemos de tener presente que dentro de la teoría del cambio educativo sobresale el papel del director como una de las claves del éxito en los procesos de mejora o cambios escolares. Es por eso que varios estudiosos del tema le apuestan a que el verdadero cambio y para lograr buenas escuelas la clave se encuentra en el liderazgo directivo.

Por otra parte realizar la gestión escolar requiere varias condiciones, sin embargo como lo establece Elizondo (2003, p. 94-95), existen dos componentes fundamentales para ejercerla la escuela y los sujetos que interactúan en ella, lo cuales se definen de la siguiente forma:

“Escuela: espacio micro del sistema educativo, donde se aplican las políticas educativas y se concreta el proceso enseñanza-aprendizaje.

Sujetos: es a quienes compete directa y enfáticamente hacer tal gestión es a los directivos, puesto que está bajo su responsabilidad concretar los procesos educativos. En torno a ellos, los demás sujetos educativos (estudiantes, docentes, autoridades educativas centrales, padres de familia y comunidad en general) se convierten en gestores de los propósitos y objetivos que establezcan las escuelas”.

Por lo anterior se deduce que la gestión escolar recae en el papel del director escolar quien como menciona Cano (2003, p. 193) “la dirección ha de gestionar la participación, comprensión y el compromiso en el funcionamiento de la colectividad y ha de involucrar a todos los agentes educativos en la concreción del proyecto del centro, y no convertirse en una tecnocracia” o bien en los centros docentes, “el buen líder analiza el ejercicio de su liderazgo: cómo es? y cómo debería ser”. (Brighouse y Woods, 2001, p. 71).

La tarea de los directivos está orientada por un proyecto de dirección entendido como “la expresión del grado de autonomía de los centros educativos y que se plasma en un documento que recoge el conjunto de actividades planificadas que se considera necesario aplicar para un contexto determinado” (Cano, 2003, p. 193).

De acuerdo con Lentijo, Cancela y Martíné (1998), se entiende por objetivo de gestión escolar al conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos),

vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

González menciona que en “la medida en que se produce tal correspondencia entre lo que se hace y lo que se debe hacer, podemos predecir que la organización alcanzará los resultados previstos de antemano.

En síntesis podemos decir que la gestión escolar puede considerarse un cuerpo de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las instituciones educativas, ya que será lo que se aplica para guiar y prescribir como han de funcionar y cómo serán gestionados, con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posible.

2.1.2. Diferencias entre gestión escolar y administración escolar

Ciertos autores definen la Administración escolar como la “ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los docentes” (Arroyo, 2009); esta disciplina trata de organizar el trabajo del personal escolar (docentes, administrativos, entre otros), y el manejo de recursos físicos,

financieros, tecnológicos y pedagógicos, entre otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa.

La gestión por su parte tiene como objetivo “Propiciar en los directores la reflexión sobre su función directiva, el análisis de la gestión en sus instituciones y proponer instrumentos y procedimientos que les permitan implementar una propuesta de gestión institucional orientada hacia el logro de una Educación de Calidad y enmarcada en los principios de la UNESCO y las Naciones Unidas” (UNESCO, 2011).

La gestión escolar no se da de manera aislada, como lo establece (Elizondo, 2003, p. 99) “en la que por un lado camine la escuela y su zona y por otro el sistema educativo, y todavía por otro la sociedad”. En la **gestión escolar todo está ligado y tienen una meta en común. En cambio en la administración** “se traslada de manera muy mecánica el funcionamiento de las máquinas hacia la organización social (llamada por lo común empresa) y, por el otro, los modelos administrativos, en su afán de ser más exactos, demuestran ser incapaces de ofrecer descripciones elaboradas y pertinentes de los fenómenos que transcurren en el mundo productivo, particularmente en los tiempos actuales” (Elizondo 2003, p. 63).

2.1.3. Liderazgo en la gestión escolar

La educación es considerada un instrumento clave para el desarrollo de un país y esto conduce a que esta sea competitiva a nivel internacional. Es por eso que los nuevos

líderes educativos se ven inmersos en constantes cambios que den respuesta a las exigencias del mundo globalizado.

Es decir “Los líderes actúan hoy en un contexto de creciente responsabilidad sobre la calidad de la educación en sus escuelas, ante padres, miembros del consejo de gobierno de la escuela, administración local, administración educativa y mundo productivo” (Day, Hall y Whitaker, 2002, p.81). A ellos se les concibe como emprendedores orientados hacia resultados de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su comunidad educativa.

El líder educativo no puede conformarse con asegurarse de que todo marche bien, sino que debe buscar permanentemente formas y estrategias que logren que todo esté mejor, involucrando a su equipo de trabajo en esa búsqueda, y en la formulación de propuestas y alternativas de solución. Ya que como lo menciona Day, Hall y Whitaker (1998, p.83) sólo si “son eficaces gestores del resto del personal, y si tienen los recursos materiales necesarios y, poseen las cualidades precisas para un liderazgo educativo, pueden las escuelas ofrecer a sus alumnos la calidad de la educación a que éstos tienen derecho”.

El estilo de gestión por tanto es el factor más grande para elevar la calidad de la institución educativa. Es decir la eficacia del enfoque de mejora de las instituciones educativas dependen del desarrollo de lo que hoy podría llamarse profesionalidad colaborativa, según la cual directivos y docentes adquieren una visión de solución de

problemas. Por lo que se requiere a un líder que “adopte nuevos paradigmas y aprenda a responder a ellos apropiadamente según la situación, las características del personal de la institución y las del propio líder” (Ruiz, 2007, p. 14).

EL liderazgo consiste en “inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización” (Münch, 2005, p. 32). Sin embargo, el “liderazgo auténtico es el resultado de complejas interacciones entre el estilo, las culturas de aprendizaje que prevalecen entre el personal, los usos y las percepciones de poder y autoridad, y las relaciones individuales y grupales aplicadas a tareas particulares” (Day, Hall y Whitaker, 1998, p. 83).

Ahora bien es necesario definir liderazgo con el propósito de reconocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y poder. Por lo tanto y como lo menciona Lepeley M. (2001, p. 23) liderazgo es “ la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura mejor, donde las personas son el principal factor de cambio” es decir, es centro motor de cualquier organización.

Siendo este centro y motor Münch (2005, p. 33) establece, que el liderazgo esta constituido por tres elementos clave siendo estos: el de autoridad, delegación y supervisión las cuales definiremos a continuación:

- “Autoridad: es el ejercicio del poder. Existen 4 tipos de autoridad; formal, lineal, funcional y asesoría o staff.

- Delegación: es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.
- Supervisión: consiste en vigilar y apoyar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”.

Complementando la idea anterior nos encontramos con que el líder específicamente en educación debe concentrarse en el “desarrollo de siete áreas específicas: facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo y atento a escuchar las necesidades de los demás” (Lepeley, M., 2001, p. 27).

Por otro lado Drucker, un destacado investigador en gestión escolar recomienda a los directores pensar en tres aspectos claves en la implementación de su liderazgo: “primero les sugiere preguntarse por los hechos por los que será recordados. Segundo opina que la respuesta a esa pregunta debería cambiar a medida que la persona avanza en edad. Y tercero, debería evolucionar con los cambios del mundo” (Drucker, P. y Nakauch, I., 1996).

A su vez para la OCDE (2009, p. 14) el liderazgo se ha convertido en un área prioritaria para el desarrollo de sus países miembro. “Durante 2006 y 2007, 22 sistemas educativos de 19 países evaluaron el estado del liderazgo escolar (...). En el cual se identificaron cuatro áreas de acción que, consideradas en conjunto, pueden ayudar a la práctica del liderazgo escolar a mejorar los resultados escolares, estas áreas son:

- (Re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares.

- Distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo.
- Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de las diferentes etapas de la práctica.
- Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectiva de carrera apropiados.

Se entiende que el liderazgo escolar, influye en los resultados de los alumnos al crear un ambiente adecuado para que los docentes mejoren su práctica y el aprendizaje de los alumnos. Para la OCDE (2009, p. 15) algunas de las funciones del liderazgo son:

- “Apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad de los docentes,
- Fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas,
- Gestión estratégica de recursos,
- Liderazgo más allá de los límites de la escuela”.

2.1.4. Estilos de Liderazgo

En la vida diaria de las instituciones existen líderes que dedican varias horas a su trabajo y otros que resuelven los problemas en menos tiempo; algunos más simpáticos que otros, mentalmente rápidos; con mayor o menor carisma; algunos que involucran su vida personal, entre otros.

Se puede decir que el estilo de liderazgo se refiere “al patrón típico de conducta que adopta el líder o directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización” (Madrigal, 2004, p.76).

En este sentido, hay que destacar “que las experiencias formales e informales de las personas son parte fundamental de la formación de un líder. Entre éstas se hallan las experiencias de trabajo, las dificultades, las oportunidades, la educación y el ejemplo de modelos y mentores” (Madrigal, 2004, p. 18).

Debido a lo anterior consideramos que a pesar que cada ser humano tiene características personales que lo diferencian de los demás es importante agrupar esa variedad de características en categorías que nos permitan identificar los estilos personales, es por eso que dentro del presente proyecto de investigación destacaremos los siguientes estilos:

Para Lewin citado por Manes (2008), y como una de las primeras clasificaciones son en “autoritario, democrático y dejar hacer”. Dentro de esta clasificación existen definitivamente dificultades de definición en el estilo democrático ya que como lo menciona Day, Hall y Whitaker (1998, p. 136) “los centros escolares no son democracias, a pesar del órgano de gobierno, desde el momento en que el director y no los profesores tienen la responsabilidad del currículo y de los estándares de la escuela”. El director delega mediante notas a los docentes, para que inevitablemente exista una separación de poder y de autoridad.

Para Day, Hall y Whitaker (1998, p. 136-137) los estilos pueden ser los siguientes o bien una combinación de ellos:

- 1) Catalizador. Que urge y presiona al sistema para que sea menos complaciente y para que comience a revisar el trabajo.
- 2) Dador de soluciones. Que sabe cuándo y cómo ofrecer soluciones apropiadas a las necesidades de los colegas.
- 3) Ayudador de procesos. Que puede ayudar a los colegas en cómo hacer el cambio.

Para Murillo (2005) de acuerdo con los momentos y las competencias; lo denominan como liderazgo distribuido, y no es una tipología suficientemente desarrollada e implementada, es apenas un nuevo marco teórico conceptual para analizar y enfrentar los liderazgos predominantes con el fin de detonar prácticas concretas donde, por un lado, se defina el papel del director y, por otro, se generen las condiciones para que los demás miembros de la comunidad se involucren en torno a una misión y una visión comunes.

Por su parte, el liderazgo “intencional, es uno de los estilos que ocurre cuando el director comprende la necesidad del centro y se involucra activamente en el trabajo del mismo, sin ejercer un control total sobre el resto del personal” (Day, Hall y Whitaker).

Ahora bien el liderazgo transformacional es uno de los paradigmas que más han sido adoptados por los directivos en la nueva reforma educativa, en la orientación de sus funciones, éste se define como aquel que retoma las condiciones individuales y estimula

el desarrollo intelectual. Tanto Pascual como Bass (1993 y 1988) consideran que para este tipo de liderazgo se requiere un conjunto de factores como: el carisma, la consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y la tolerancia psicológica. En el cual este último es el más importante en este estilo ya que es entendida como los factores interdependientes que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motiven a sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer, que eleven los niveles de confianza y consigan, además, superar sus propios intereses inmediatos.

Visto así, el liderazgo transformacional, puede ser el más eficaz y el adecuado para dirigir u organizar una institución educativa, ya que se inclina siempre hacia el cambio y hacia la mejora y, en base a que se está frente a una situación caracterizada especialmente por el cambio, se presenta hasta ahora como el que mejor se adapta a la situación que viven las instituciones educativas.

2.2 Planeación Estratégica

2.2.1. Objetivos de la planeación estratégica

Al hacer referencia en las oportunidades, recursos y contingencias se habla de elementos tanto presentes como futuros, ya que la planeación se realiza en un escenario anticipado, proyectando lo que se desea y canalizando los esfuerzos hacia un mismo fin. A su vez organiza los rumbos de acción, buscando la mayor eficiencia de recursos y proporciona a la institución educativa una serie de actividades para los diferentes

períodos. Por otro lado, toma en cuenta el ambiente externo e interno, facilita y provecha las oportunidades, además de que se prepara para posibles eventualidades.

Este punto se refiere a los procesos y cómo estos determinan y atienden a los principales requerimientos para el mejoramiento de la Institución. Se refiere también a cómo estos procesos generan una plataforma efectiva para la implantación de acciones y la evaluación del progreso de las acciones (Ruiz, 2007, p. 66).

En este contexto, la planificación puede considerarse “un elemento más dentro de toda esta compleja jerarquía (...). Su relación con la estrategia se presenta muy próxima lo que no constituye un obstáculo de magnitud que impida que ambas se presenten como aspectos diferenciados” (González, M. 2006, p. 217).

De acuerdo con Lentijo, Cancela y Martiné (1998, p.107), se entiende por objetivo “el establecimiento de un orden, armonía, dependencia e interrelación entre las partes de un todo”. Dicha planeación estratégica facilitará el desarrollo de objetivos y metas, además de que orientará las actividades de la misma con el propósito de asegurar un funcionamiento acorde con las disposiciones oficiales y con la visión y misión de la institución educativa.

Por lo tanto la planificación estratégica en términos más concretos, vendría a constituir “los procesos de los que depende la formulación de un plan estratégico, entendido este como un plan para operativizar la estrategia o ponerla en práctica” (González, M. 2006, p. 218). Importante destacar que no debe de quedar reducida a la

elaboración de un plan y tampoco limitada a un determinado procedimiento, ya que podría causar excesiva rigidez y por ende incumplimiento de metas. Es decir se considerará un procedimiento a seguir que contiene apertura para poder modificarse en el momento que se requiera ya que de lo contrario podrá limitar el logro de objetivos y metas.

Para la elaboración de una correcta y congruente planeación estratégica, se requiere de un análisis extenso de la situación actual de la organización, lo cual exige objetividad, además de identificar aquellos factores indispensables para definir estrategias, y una visión adecuada para plantear la organización a largo plazo. Un elemento clave para determinarla, es involucrar a todos los participantes ya que deberán sentirse comprometidos e involucrados, se requerirá de su constancia y de compartir y vivir una visión la cual deberá ser respetada a pesar de los cambios.

Un proceso de planificación exitosa, requiere que contemos con los siguientes insumos, los que serán elaborados a partir del levantamiento de información de la realidad, que será registrada en instrumentos, permitirá priorizar las necesidades, y reconocer los intereses y expectativas de la población, de la comunidad en la que se encuentra la institución educativa:

a. Un diagnóstico de su realidad: implica el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la población de la comunidad educativa, en los aspectos socioeconómicos, culturales y educativos.

b. La fijación de metas: son prioridades que se plantea la institución educativa en concordancia con el Plan Estratégico.

c. Las líneas de acción: Son directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación del Plan Estratégico. Incide directamente con la organización de la institución.

d. Los recursos: Son los insumos y las potencialidades con que cuenta el director para desarrollar su gestión. Pueden ser humanos, materiales y financieros (Representación de la UNESCO en Perú, 2011, p. 44).

Este instrumento actúa como “marco general de referencia permanente que guía las actividades de la institución y orienta e integra las acciones necesarias para el logro de los objetivos propuestos, otorgándoles coherencia y continuidad” (Lentijo, Cancela y Martíné 1998, p. 107). Es decir, un “buen líder organiza las cosas de forma que trabaja para su gente, dándole todos los recursos, técnicas, enseñanzas y medios para que el equipo pueda conseguir los objetivos previstos (Senlle, 2001, p. 67). A su vez y de manera intrínseca mejorará y definirá la cultura organizacional definida esta como el “sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la definen de otras” (Robbins, 2004 p. 525).

El objetivo de planeación estratégica para el estudio del presente proyecto de investigación lo estableceremos como Lentijo, Cancela y Martíné (1998, p. 107) será el libro madre de la escuela, es el esqueleto del perfil institucional que integra las distintas partes del todo y las interrelaciones. Se comprende como el ideario o proyecto

educativo, el organigrama, el manual de misiones y funciones de los distintos miembros de la comunidad, así como el compendio de los aspectos técnicos-pedagógicos y principios metodológicos.

2.2.1.1. Objetivo de la planeación estratégica en el proceso de aprendizaje

En la actualidad la planeación estratégica representa un contrasentido en la mayoría de las instituciones educativas. Se considera que la planificación es considerada como una tarea institucional del docente y sobre todo del directivo. Con esta herramienta se busca comprender, modificar, e intervenir en el adentro del quehacer diario escolar.

Es decir dentro del proceso de cambio es “importante y necesario reflexionar las situaciones individuales y colectivas contenidas con qué y el cómo del cambio educativo” (Fullan y Stiegelbauer, 2000, p. 15). Ya que los docentes requieren tener presentes los valores, la misión, visión, objetivos y las consecuencias asociadas con los cambios educativos específicos de su entorno. Fullan y Stiegelbauer, (2000, p. 15) mencionan que el problema del significado consiste en la forma en que aquellos que participan en el cambio pueden llegar a comprender que debe cambiar y como se puede lograr de la mejor manera, dándose cuenta al mismo tiempo de la interacción y reconfiguración mutua y constante del qué y el cómo.

En la planeación estratégica en el ámbito educativo, se entiende entonces como el “conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para concretar los planes nacionales y estatales de desarrollo educativo, mediante la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado y coherente de la educación. Para

establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias rectoras, que guíen su actuación y respondan a las demandas y necesidades de sus usuarios. En este proceso, los miembros de una institución desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo. (Muñoz, 2012).

González, M. (2006, p. 218), establece que la planificación debe de plasmarse ya que una vez elegidas, definidas y concretadas las estrategias, estas deben de: “ establecer que se va a lograr; resultados a corto plazo (anuales), concretos e incluso mesurables, que habrían de terminar incidiendo positivamente en el aprendizaje de los alumnos (por ejemplo, en el ámbito de la organización y funcionamiento del centro, en el ámbito curricular, en el ámbito de desarrollo profesional de los docentes o, directamente, en el rendimiento de los alumnos). Y por otra parte establecer como se van a conseguir tales resultados; esto es, los procesos y los recursos que permitirán su realización.

González (2006, p. 207) establece que la planificación estratégica sobre todo “contribuye a plasmar un estado futuro considerado deseable: para individuos y grupos, pero, sobre todo, para organizaciones y conglomerados sociales más amplios.

Básicamente lo hace concretando:

- Hacia donde ir
- Por qué ir
- Cómo llegar.

Planificar es pensar a futuro o simplemente tenerlo en cuenta. Puede ser definida como lo establece González (2006, p. 208) como una actividad deliberada consistente en desarrollar un conjunto de posibles acciones adecuadamente articuladas para alcanzar un conjunto de metas.

Debido a la importancia de esta herramienta de trabajo y que esta asume un papel protagónico en las instituciones educativas actuales se puede establecer que los objetivos que busca su aplicación son los siguientes, como lo establece Manes (2008, p. 31):

- Busca satisfacer mejor las necesidades de la comunidad educativa,
- Elevar su prestigio por la excelente calidad de sus servicios,
- Buscan obtener estabilidad y crecimiento en base a objetivos realistas,
- Mejor utilización de recursos y mayor eficiencia
- Mejor preparadas para enfrentar contingencias.

Para González los objetivos de la utilización de la planeación estratégica son:

- Identificación de un estado deseado que, al quedar confrontado con la situación actual, hace emerger un problema, el cual, a su vez, ha de ser explorado y definido.
- Formulación y articulación clara de las metas y objetivos que van a ser perseguidos.
- Proyectar soluciones alternativas bajo condiciones previstas, así como predecir su impacto.

- Diseño de alternativas de acción para hacer realidad los logros perseguidos.
- Comprobación de las alternativas de acción diseñadas, particularmente su consistencia interna y su viabilidad.
- Valoración de las alternativas de acción y selección de las mismas para su puesta en práctica.
- Preparación y programación de la puesta en práctica del plan.

2.2.1.2. Utilidad de la gestión escolar y la planeación estratégica.

Se considera que una efectiva gestión escolar, además de incrementar la calidad educativa, involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control, de los centros educativos. Por esta razón, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades y habilidades para desempeñarse adecuadamente dentro de los mismos.

Ya que los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas la UNESCO en Perú establece que es ahí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. “Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta” (UNESCO, 2011).

Son los directores de las instituciones educativas quienes deben liderar estos procesos. Es por esto, que consideramos fundamental la formación de los directores de instituciones educativas en el tema de gestión escolar.

Hablamos sobre que la gestión escolar influye en los resultados de los alumnos al crear un ambiente adecuado para que los docentes mejoren la práctica y el aprendizaje de los alumnos, la OCDE (2009, p.15-17) establece cuatro funciones que influyen en la enseñanza y aprendizaje los cuales son:

- Apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad de los docentes
- Fijación de metas
- Gestión estratégica de recursos
- Liderazgo más allá de los límites de la escuela.

Dentro de la gestión escolar se establece como parte del proceso la identificación de necesidades sociales tendientes a desarrollar y llevar a cabo proyectos educativos, que harán tangible el rumbo de las instituciones educativas, es decir el cómo a esto se refiere Manes (2008, p. 19) “el trabajo de diagnóstico institucional es el resultado de una profunda tarea de investigación que mide tanto cualitativa como cuantitativamente las expectativas; es la base para desarrollar una planificación.

2.2.1.3. Vinculación entre gestión escolar y planeación estratégica.

Como se ha visto a lo largo del presente proyecto de investigación, “una institución educativa sin proyecto propio carece de identidad y rumbo” (Manes, 2008,

p.16). De lo anterior se desprende, que no faltan propuestas para la reforma en la educación. Tampoco existe escasez de ideas y de resultados de investigación, por lo que la tarea actual es no limitarse a elegir una propuesta sino a desarrollar un proyecto integral dentro del cual se puedan aplicar las herramientas de mejora que ya conocemos.

Para las instituciones educativas que quieran sobrevivir a las exigencias de este mundo globalizado deben de apoyarse como bien lo menciona Manes (2008, p. 17) en un gerenciamiento institucional educativo, definido este como “el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural”.

Por tanto, reflejar la presencia o ausencia de liderazgo en los centros de trabajo es y será siempre una parte concomitante a la calidad educativa; es por ello que debe ser considerado factor para la transformación de la gestión directiva. Por tanto Doherty (1997, p. 128) menciona que los frutos de la educación se dan en el futuro. Un buen sistema para la dirección de la educación requiere una perspectiva de largo alcance. Una planificación de largo alcance requiere constancia en su propósito y que ésta se comunique a todos a través de una visión y misión de lo que debería ser la empresa. Un sistema de dirección realmente bueno alterará los objetivos del sistema educativo, reconocerá las tendencias y cambios del medio.

De esta forma y uniendo estos dos mecanismos de cambio las instituciones educativas podrán encontrar nuevas respuestas para su mejor accionar, cubriendo con las necesidades que reclame su entorno, el mundo globalizado, motivando a sus alumnos a aprender, formando hombre y mujeres de bien.

2.2.2. La gestión escolar desde la perspectiva del docente

Cuando las personas que trabajan en una organización se sienten contentas con las funciones que desempeñan , los resultados en la organización aumentan. Es decir en base a que la gestión escolar recae directamente en el director del plantel, este debe encargarse como lo menciona Millán, Rivera y Ramírez (2007, p. 38-39) de “comprometerse a lograr la satisfacción, desarrollo y bienestar de los profesores. Donde desarrollo quiere decir adquirir conocimiento sobre su disciplina, los estilos de aprendizaje de sus alumnos y sobre los métodos de evaluación.”

En este sentido la participación de los docentes, implica contribuir al desarrollo de las políticas institucionales y promover el trabajo en equipo para desarrollar programas y planes curriculares.

A su vez “los líderes escolares desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y capacitación de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden” (OCDE, 2009, p.12).

Para aumentar los estándares de enseñanza y el aprendizaje de los niños y jóvenes, la OCDE (2009, p. 12) establece que los líderes escolares necesitan desempeñar un papel más activo en el liderazgo educativo al:

- “Supervisar y evaluar el desempeño de los maestros,
- Realizar y organizar la instrucción y la tutoría,
- Planificar la formación profesional del maestro,
- Organizar el trabajo de equipo y el aprendizaje colaborativo”.

2.2.2.1. La planeación estratégica desde la perspectiva del docente.

En este punto vale la pena establecer que no es fácil percibir de inmediato, exactamente cuales son los cambios estructurales a partir de las prácticas de enseñanza, lo que si parece posible es que los cambios importantes en la organización del trabajo de los maestros pueden estar relacionados con los cambios de como enseñan. Por tanto los cambios en la práctica de la enseñanza requieren forzosamente cambios en la organización.

Estos cambios como lo establece De la Torre, et al. (1998, p. 19) “la innovación constituye un cambio intencional y controlado que mejora algún aspecto concreto del sistema”. Con esto se reafirma la importancia que tiene la planeación estratégica al decir que en esta se desarrollará y describirá el rumbo de la institución mediante el establecimiento de metas, procesos entre otros que ayudará a que (...) el cambio en las personas, en las ideas y actitudes, en las relaciones, en el modo de actuar o sentir será el

mejor indicador de que esa innovación lleva fruto dentro (De la Torre, et al., 1998, p. 17).

De lo anterior se desprende que la planificación como proceso sistémico e incluso formalizado de la organización que atiende a la realización de propósitos predefinidos, debe de contener un segundo enfoque sobre la idea de que “la organización viene a ser un organismo eminentemente adaptativo. Si consigue adaptarse, sobrevivirá y tendrá éxito; si no logra hacerlo fracasará. (González, T., 2006, p. 220). De aquí se deriva lo que menciona González, T. (2006) sobre que se requerirá poner atención a la diversidad de colectivos y grupos sociales involucrados, con intereses diferentes e incluso conflictivos entre sí, es decir los docentes, ya que son ellos los que pondrán en marcha y de los que dependerá en gran medida el éxito de lo planeado.

“El carácter de una institución educativa es un asunto demasiado serio como para que no este documentado” de esta forma lo expresa Reyes (1998), ya que menciona que son varios los elementos que constituyen una planeación estratégica como la misión, visión, los planes y programas institucionales en apoyo a sus estrategias y al cumplimiento de metas entre otras, por lo que es de suma importancia que todas las partes que la componen sean comprendidas por el docente ya que “sólo de esta forma habrá un lugar a donde dirigirse con la reingeniería del modelo para convertirlo en sistema de calidad” (Reyes, 1998, p. 56).

2.2.3.

Trabajo colaborativo entre docentes

Los nuevos enfoques de gestión educativa hoy en día, deben de responder a las nuevas exigencias sobre generar una cultura común que sirva como referencia a todos los miembros de la institución educativa por tal motivo el trabajo colaborativo es como lo establece Armengol (2001, p. 14), una exigencia técnica ante la necesidad de responder de forma coordinada a exigencias que plantea la respuesta educativa de los alumnos y ante la exigencia de construir un currículum en el contexto de nuestros centros con participación activa de los implicados. El trabajo colaborativo también es una exigencia social, a juzgar por los estudios sobre escuelas eficaces. Teniendo como una característica recurrente en todos los estudios sobre el tema, la existencia de metas y objetivos comunes conocidos y compartidos por todos.

Por tanto el papel de los docentes en el cambio educativo es en definitiva uno de los más importantes, por lo que desde “el contexto de la escuela se debe de tratar de entender la situación actual del profesor, el cambio educativo y su relación en la práctica docente” (Fahara y Herrera, 2010, p. 305). Ya que un fuerte cambio en las institución educativa requiere de un medio ambiente que permita la interacción entre los docentes.

El aislamiento docente fue una de las problemáticas de los años noventas, por lo que el trabajo colaborativo fue una de las principales estrategias de mejora. Fullan y Hargreaves (1999, p. 25) mencionan “que hay muchas pruebas de que el trabajo en equipo y la colaboración entre los docentes son, en efecto, parte esencial de la mejora sostenida”.

Ya que el desarrollo del individualismo docente empobrece el aprendizaje y dificulta la consecución de los objetivos educativos. Sin embargo el paradigma de la colegialidad como lo menciona Santos (2003, p. 17) “multiplica la potencia de la acción, mejora las relaciones, facilita el aprendizaje y se constituye en modelo para los destinatarios de una acción que persigue la solidaridad y la tolerancia”.

En los últimos años las instituciones educativas se han visto obligadas a varios cambios dentro de los cuales se percibe al docente ya no como una isla aislada, sino como lo menciona Fahara y Herrera (2010, p. 304) “el reto para el profesor es cada vez más grande y requerirá de un ambiente de trabajo que por lo menos le proporcione oportunidades de romper con el aislamiento, y pueda trabajar dentro de una comunidad, así como una serie de estímulos que le permitan desarrollar su práctica”.

Para Manes (2008, p. 91), el trabajo en equipo es “aquél que realizan sus miembros; todos subordinan sus intereses personales a la noción de equipo. (...) El aspecto más importante es la interdependencia. (...) Se tiene siempre un objetivo a alcanzar y por lo general su constitución es ad hoc.”

La OCDE (2009, p. 15) establece que “la cultura de trabajo colaborativo debe de ser colegiada y transparente, cooperativa y colaborativa, y se realiza en equipos y en comunidades de aprendizaje profesional más grandes”. Por lo que los líderes escolares deben de fomentar el trabajo en equipo entre los docentes, buscando lograr una enseñanza eficaz.

Es decir los resultados del trabajo en equipo responden al concepto de “sinergia, es decir, que la productividad alcanzada por un equipo es mayor que la suma de los trabajos individuales” (Manes, 2008, p. 93).

2.2.5 Prácticas alrededor de una correcta gestión escolar y planeación estratégica

En los últimos años, la estructura de roles y de responsabilidades en las escuelas primarias se ha consolidado de modo consistente. Lo que hoy encontramos en la mayoría de las escuelas primarias es una configuración de roles y responsabilidades que otorga a cada miembro de su personal docente, además de sus responsabilidades como profesor de clases, atribuciones para gestionar un área del currículo (Day, Hall y Whitaker, 2002. p. 17).

Las instituciones educativas que trabajen alrededor de una correcta gestión escolar y planeación estratégica, tendrán un efecto de impacto que “mejoren no sólo las condiciones de vida y el éxito personal de los sujetos acogidos en ellas, sino que han de tener un efecto optimizante en los espacios vitales de dichos sujetos” (Gento, 2002, p. 100).

Para poder detectar dichos efectos es conveniente como lo dice Gento (2002, p.100-101), analizar las repercusiones en los ámbitos siguientes: académico, social y familiar, mismos que se definen y enuncian a continuación:

- Entorno académico: (...) cabe considerar; la superación de pruebas de acceso; calificaciones logradas; la realización de exámenes y pruebas; opinión de maestros que reciben alumnos de otros grados; el aumento en la proporción de asistencia; disminución del abandono escolar; mayor asistencia de la población a centros educativos.
- Entorno Familiar: en el cual el impacto más directo e inmediato de los alumnos se produce en sus propias familias (...). Es decir en las mejoras de relaciones con los padres, con los hermanos y con otros miembros de la familia; mejoramiento del orden y disciplina en el núcleo familiar.
- Entorno social: puesto que el sistema educativo devuelve a la sociedad los sujetos que han pasado por las aulas de sus instituciones formativas, cabe suponer que los individuos educados han de tener algún tipo de influencia sobre el entorno social en el que se ubican: si el producto educativo es de calidad, se producirá un efecto favorable sobre dicho entorno.

Es decir con una correcta aplicación de los elementos en mención se obtiene una institución educativa de calidad ya que no sólo se basará en la calidad de sus instalaciones físicas y materiales, sino en la calidad de educación que en ellos se imparte.

El caso contrario a lo mencionado anteriormente sería la existencia de una escuela que no tenga un modelo a seguir, lo que ocasionaría que cada profesor buscara la mejor manera de lograr sus objetivos, pero el alumno perdería la oportunidad de absorber la

riqueza de una cultura institucional clara con valores nítidos, en la cual el debe de ser una entidad que participa de manera inteligente e informada al fortalecimiento de esa cultura (Reyes, 1998, p. 56).

2.3 Experiencia Internacional

2.3.1. Postura de organizaciones internacionales sobre la gestión escolar y planeación estratégica

La gestión escolar “es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina” (UNESCO, 2011, p. 26).

Basándonos en un estudio realizado por la OCDE encontramos que a pesar de que la edad promedio de los líderes va en aumento, muchos países informan a la vez de números decrecientes de solicitudes para puestos de gestión escolar. “Algunos mencionan que se acerca una crisis de liderazgo. De los 22 sistemas educativos que participaron en la actividad Mejorar el liderazgo escolar, 15 informaron que tienen dificultades para encontrar suficientes candidatos adecuados para la dirección.” (OCDE, 2009, p.158).

Dentro del mismo estudio se destacan ejemplos de los países que se encuentran con este conflicto, los cuales son:

- a) En Chile varios municipios encuentran problemas para encontrar los cinco solicitantes adecuados requeridos para la segunda etapa de competición pública para puestos de liderazgo escolar.
- b) En Hungría se estima que sólo cerca de 1.25 candidatos presentan solicitud por puesto en promedio, lo que por lo general incluye al director actual.
- c) En Inglaterra, casi un tercio de los puestos de director deben anunciarse de nuevo debido a que no se presenta ningún candidato apropiado.
- d) En Noruega, los Países Bajos y Escocia, también se han anunciado los puestos de dirección durante largos períodos de tiempo.

Dentro del sistema finlandés Andere (2010, p. 78) menciona que en este país para ser certificado como director “uno debe primero ser maestro certificado, es decir, egresado de una universidad ya sea como maestro de primaria o de materia. Después el solicitante debe de presentar el examen referido o cursar y aprobar una capacitación universitaria”. Sin embargo se menciona que así como en muchos países no existe una demanda muy alta ya que el trabajo del director es cada día más demandante y difícil.

Continuando con el sistema Finlandés en este se presenta la forma en que se concibe la gestión escolar y la planeación organizacional siendo de la siguiente forma: “dentro del liderazgo educativo se encuentra el liderazgo pedagógico que se refleja en el currículum. Si hablamos acerca de la historia de la literatura pedagógica nosotros nos desasociamos de lo que en Estados Unidos llaman el liderazgo instructivo, los maestros instruidos para instruir. En Finlandia los maestros están cualificados para el liderazgo pedagógico. Esto significa que los docentes están preparados para administrar la libertad

que se les otorga en el currículum escolar. Pero, por encima del currículum, está la cultura de la escuela. Aquí el director de la escuela debe liderar el cambio cultural porque si no lo hace cultura se desarrolla por sí misma, digamos a la deriva. Para ello se necesita una visión: hacia dónde queremos llevar a la escuela en los próximos años; 25 por ejemplo. Sin una visión habrán varios, muchos caminos y metas, porque cada maestro tiene sus propias ideas. El propósito de la escuela tiene que ver con la siguiente pregunta: ¿Por qué somos necesarios?, de aquí se derivan visión y misión. Ambas visión y misión tienen que ser discutidas bajo un liderazgo. Todo esto se combina en una definición amplia de liderazgo pedagógico que cruza todos los otros elementos de la administración, las finanzas y el personal (Andere, 2010, p. 78).

El modelo de gestión educativa estratégica 2010 (2010, p.16-17) establece que: en Gran Bretaña, ha comenzado a difundirse la planificación del desarrollo, ya que en ese país aún no hay una legislación que exija a las escuelas elaborar un plan de mejora, a diferencia de otros países que tienen como premisa su existencia, como el caso de España, y en algunas naciones se incluyen criterios de inspección utilizados por las oficinas de los niveles educativos. En Gran Bretaña se pugnaba por una orientación y por la necesidad voluntaria de que los centros escolares se adaptaran a un proceso de desarrollo interno; en otras naciones, de forma paulatina, terminó por asociarse con una responsabilidad externa obligada.

En Argentina la Organización Institucional, en materia de educación, le apuesta a que una mejor gestión tiene por efecto regularmente aumentar la eficiencia de las instituciones educativas, en la medida en que se pueda actuar mejor con los medios

disponibles. Lentijo, Cancela y Martíné (1998, p. 107), mencionan que “entienden por organización, el establecimiento de orden, armonía, dependencia e interrelación entre las partes de un todo. Así la organización de una institución escolar, concebida como emprendimiento educativo, facilitará el desarrollo de la misma y orientará las actividades, con el propósito de asegurar un funcionamiento acorde con las disposiciones oficiales y con el ideario institucional.

Para dichos fines existen, ciertos recursos instrumentales que favorecen al fortalecimiento, tanto de su filosofía pedagógica como de la comunidad educativa.

Para los argentinos los instrumentos fundamentales que delinear la organización institucional son: el planeamiento curricular general permanente, el calendario operativo y el plan anual de dirección.

2.3.2. Experiencia en México

A lo largo del presente proyecto de investigación se han tocado varios puntos importantes sobre la gestión escolar y planeación organizacional en las instituciones educativas sección primaria de manera general, sin embargo se busca destacar la importancia de estos puntos en nuestro sistema educativo en México hablando específicamente del sector público, el cual establece desde su programa nacional de educación 2001-2006, que además de las demandas y requerimientos administrativos, las prioridades de la supervisión educativa, el desarrollo insuficiente de una cultura de la evaluación como fórmula para el mejoramiento de la calidad, así como la escasa participación social, de manera general en nuestro país un rasgo importante que

obstaculiza son las prácticas de gestión mismo que no favorece al mejoramiento de la calidad y la equidad del servicio educativo.

En gran parte los principales problemas se observan en la organización del plantel y actividades cotidianas, ejemplo de esto: “la operación irregular de muchos centros, uso poco eficaz de recursos materiales, el calendario escolar esta lejos de lo que establece la Ley General de Educación, un trabajo docente aislado, con escasa comunicación profesional y el margen de propósitos colectivos” (Programa Nacional de Educación, 2001, p. 116).

De lo anterior se desprende y plasma la necesidad a nivel nacional de formar directivos escolares en las tareas sustantivas de la escuela y crear condiciones para que en su actividad favorezcan los asuntos académicos, pues el uso de esta función depende en gran parte del funcionamiento eficaz de la escuela. Se establece que se “desconocen estrategias de trabajo y prioridades establecidas en las normas, así como los materiales educativos y, en la mayor parte, carecen de la formación necesaria para evaluar y dar seguimiento al trabajo docente y a la escuela en su conjunto” (Programa Nacional de Desarrollo 2001-2006, 2001, p. 116).

En la última década, en México, se habla con mayor énfasis sobre el tema de la gestión en el ámbito educativo. Se destaca, en la política del sector, el asunto de la transformación de la gestión escolar, de esta manera se da inicio a una serie de experiencias orientadas para lograr dicho fin.

Lo que interesa precisar aquí son las concepciones que fueron derivándose de este término fundamental, con la intención de acercarse a la noción que subyace a la propuesta educativa de cambio que se ha implementado en los colectivos escolares decididos a transformar sustantivamente las características de su gestión, sus formas de organización, de funcionamiento, de interacción entre actores y con la comunidad; pero sobre todo, comprometerse consigo mismos por los resultados educativos, al procurar para todos sus alumnos oportunidades diferenciadas para el aprendizaje.

Para alcanzar tal objetivo, en el contexto nacional se diseñaron líneas de acción en la política pública educativa, entre las que destacan:

a) Establecer condiciones necesarias —mediante modificaciones a la normativa, reorganización administrativa, fortalecimiento de la supervisión e impulso a la participación social— para lograr el cumplimiento efectivo del calendario escolar, el aprovechamiento óptimo del tiempo y la vigencia de las normas organizativas que regulan el funcionamiento de las escuelas.

b) Fortalecer las facultades de decisión de directivos y colegiado escolar con el fin de que establezcan medidas organizativas y pedagógicas adecuadas para alcanzar los propósitos educativos y tengan la capacidad para decidir su participación en programas o acciones extracurriculares convocados por agentes internos y externos al sistema educativo.

c) Reorientar el ejercicio de la función de los directivos escolares y fortalecer sus competencias profesionales, de tal modo que ejerzan eficazmente sus funciones académicas y promuevan el mejoramiento continuo de la calidad de la escuela.

d) Promover la transformación de la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas —mediante la asesoría y la evaluación— con el fin de establecer prácticas educativas en el aula y en la escuela, congruentes con los propósitos fundamentales de la educación básica y los principios de la convivencia democrática.

e) Extender el tiempo destinado a las labores propiamente educativas en la jornada escolar, de acuerdo con las características de los diversos niveles y modalidades de la educación básica y las necesidades de las escuelas, que aseguren el logro del aprendizaje de los alumnos.

CAPÍTULO 3. Método

3.1. Introducción

La metodología de investigación del presente proyecto se seleccionó en función de los objetivos que se pretenden alcanzar, de los recursos que se disponen y del tipo específico del problema que se quiere abordar.

En este capítulo se describen el tipo y alcance de la investigación, las características de la población, participantes y el diseño de la muestra, el marco contextual, los instrumentos de recolección de datos, las características de la prueba piloto, los procedimientos en la aplicación de instrumentos y el análisis de los datos, así como los aspectos éticos a considerar.

3.2. Método de investigación

3.2.1. Objetivo General

En el presente proyecto de investigación, se ha establecido como objetivo obtener información sobre la percepción de la comunidad educativa (docentes, administrativos, alumnos, directivos, padres de familia), sección primaria, en relación con el ambiente laboral, trabajo colaborativo, gestión escolar y de cómo se vive su planeación estratégica a lo largo del ciclo escolar. Ya que con esto se pretende contar con información que permita mejorar la gestión escolar y planeación estratégica de la institución educativa.

Las variables a investigar son la honestidad y accesibilidad en el trabajo diario de los docentes.

Como se deduce del objetivo antes descrito, la investigación tiene como propósito obtener un proceso de evaluación que permita cuantificar el grado de satisfacción de la comunidad educativa en relación al uso de una planeación estratégica y una gestión escolar viva dentro de la institución educativa

3.2.2. Pregunta de investigación

A menudo el cambio se idealiza demasiado; se le concibe dentro de sistemas autónomos y recortados con demasiada nitidez, es decir debido a los usos y costumbres de las prácticas diarias dentro de la institución, es difícil implementar un cambio de mejora, por temor al fracaso o a la novedad. Por eso es necesario buscarlo con mayor circunspección, mirando las exigencias del mundo real y del contexto de la enseñanza.

El presente proyecto pretende resolver y aportar información a la Institución educativa privada, sección primaria, a partir de la siguiente pregunta: ¿Cómo desarrollar e implementar un modelo de gestión escolar de éxito en la primaria que favorezca a la comunidad educativa? Dicha pregunta busca la relación entre las siguientes variables: 1) mejorar las formas de gestión educativa que aumenten las probabilidades de éxito en el trabajo del profesor, alumno y administrativos y 2) Rediseñar una estructura organizacional que delimite funciones, responsabilidades y objetivos en la comunidad educativa.

3.2.3.

Enfoque y tipo de investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) el enfoque mixto, representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencia) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Por lo anterior la evaluación que pretende la presente investigación busca identificar las áreas de oportunidad de la institución educativa, sección primaria, a través de la generalización de la percepción de su comunidad educativa en torno a su trabajo diario.

La meta de la investigación mixta, “no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández, et al, 2010, p. 544), entonces, de acuerdo a lo anterior y si lo que se busca responder en el presente proyecto de investigación es a la pregunta ¿Cómo desarrollar e implementar un modelo de gestión escolar de éxito en la primaria que favorezca a la comunidad educativa?, el método mixto es el adecuado a emplear.

Por otra parte este enfoque también llamado como la tercera vía, nos permitirá recolectar, analizar y vincular datos cualitativos como cuantitativos, desde una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, teniendo como objetivo responder al

planteamiento del problema, por lo que consideramos que es el método adecuado a emplear.

Ahora bien con la clasificación que realizan Valenzuela y Flores (2011) la modalidad de investigación a utilizar es exp-post-facto o también llamada no experimental, ya que se estudiará la información previamente registrada, y después del hecho, se formularán explicaciones del fenómeno bajo estudio. De aquí se desprende que el objetivo de la investigación es encontrar posibles explicaciones o causas de un posible problema o área de mejora.

3.2.4. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación, será de tipo anidado concurrente de modelo dominante, el cual de acuerdo con Hernández, et al. (2010) “en esta modalidad se recolectan datos cuantitativos y cualitativos, sin embargo un método es dominante del otro, o bien “el método que posee menor prioridad es anidado o insertado dentro del que se considera central. Tal incrustación puede significar que el método secundario responda a diferentes preguntas de investigación respecto al método primario”. Pero los análisis pueden variar en cada uno de estos. (...) otro objetivo de este diseño es que podría ser buscar información en diferentes grupos y/o niveles de análisis.

Por lo que en el caso de la presente investigación describirá o medirá si la gestión escolar que se vive en la institución educativa, sección primaria es efectiva y si se vive junto con una planeación estratégica que marque el rumbo y de orden a dicha Institución.

3.3. Población, participantes y selección de la muestra

La Institución educativa objeto de estudio del presente proyecto de investigación, es una Institución privada, nivel primaria, que brinda educación laica y bilingüe, a 242 niños en estrato de edad entre los 6 y 12 años, es decir cuenta con los seis niveles de educación primaria. Cuentan con una maestra titular de español por grupo y un maestro para el idioma inglés por cada dos grupos. Cuentan con dos personas en administración, cuatro maestros de clases especiales y una coordinadora académica, dando un total de veinticuatro personas, que serán encuestadas para el análisis del presente trabajo de investigación.

Las Instalaciones están ubicadas en el lado oriente de la ciudad de Aguascalientes. Está dirigida a público en general, sin embargo el entorno y la zona corresponden a un nivel socioeconómico medio-medio bajo.

Aproximadamente el 80% de la población objeto de esta investigación está conformada por personal que ha trabajado por más de dos ciclos escolares en la Institución.

Importante señalar que la población bajo estudio, son trabajadores que cuentan con estudios de maestría, licenciatura y el menor grado es el de secundaria que corresponde al personal de intendencia.

A lo largo de este capítulo se describe que el tipo de muestra será de tipo mixto, es decir probabilístico (cuantitativo) y no probabilístico (cualitativo), sin embargo como lo establecen Hernández, et al (2010, p. 580) una de las estrategias de muestreo básico

para este tipo de método lo constituye “la muestra estratificada guiada por propósitos, que implican segmentar la población de interés en estratos y luego seleccionar en cada subgrupo un número relativamente pequeño de casos para estudiarlos intensivamente”.

Se puede decir que en una investigación mixta, se pueden combinar técnicas probabilísticas y técnicas guiadas y de esta forma ubicar y seleccionar su muestra, y con esto poder responder al planteamiento del problema.

3.4. Marco contextual

Dentro de este apartado se menciona que las instalaciones de la Institución educativa son propias, su población se conforma por el personal docente, administrativo, padres de familia, alumnos y directivos. Dicha Institución educativa va dirigida a un nivel socioeconómico medio-medio-bajo.

Se cuenta con una misión y visión desde sus inicios lo cual fue en el 2003, sin embargo no se viven, como tal. Existe un reglamento escolar para alumnos, padres de familia, de trabajo.

Ya se mencionó anteriormente que debido a que se utilizarán dos métodos se aplicarán “estrategias de muestreo que combinan muestras probabilísticas y muestras positivistas. Donde normalmente la muestra pretende lograr un balance entre la saturación de las categorías y la representatividad” Hernández, et al (2010, p. 580).

3.5. Instrumentos de recolección de datos.

Para el presente proyecto de investigación se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas (cualitativo) para la directora del plantel, realizando preguntas como; ¿Para Usted qué es la planeación estratégica?, ¿Qué es la gestión escolar?, entre otras. Para el personal docente y administrativos se aplicó un cuestionario de 80 preguntas de respuesta cerrada (cuantitativo) sobre el clima laboral, agrupadas en diez categorías, con una escala de uno a cinco. Se observó y revisó mediante una lista de cotejo los instrumentos que regulan el plantel (cualitativo), como reglamentos, circulares, avisos, planeación normativa, entre otros. Entendiendo entonces que fueron tres los instrumentos utilizados para poder dar respuesta a nuestro planteamiento del problema.

Se estableció un plan para obtener la recolección, análisis e interpretación de los datos. Por tal motivo en el presente proyecto de investigación lo primero que se realizó es como lo menciona Hernández, et al (2010, p.582), “decidir los tipos específicos de datos cuantitativos y cualitativos que habrán de ser recolectados”. En el caso de datos cualitativos no se pueden precisar cuántos casos y datos se recabarán ya que muchos de los datos recolectados por los instrumentos más comunes pueden ser codificados como números y también como texto, ejemplo de esto son los instrumentos como las encuestas, entrevistas semiestructuradas o no estructuradas, grupos de enfoque, observación, registros históricos y documentos.

Ahora bien para fines de esta investigación se describe lo siguiente:

Informantes: será el colectivo docente, directivo, administrativo y personal en general de la Institución educativa.

Lugar: serán las ubicadas como el plantel educativo materia de estudio del presente proyecto.

Método de recolección de datos: se recopilará mediante encuestas y cuestionarios escritos aplicados a todo el personal del plantel.

Forma de organizar la información: La información será recolectada y clasificada por escrito, categorizando y/o clasificando la información obtenida.

Los instrumentos mencionados en el párrafo anterior responderán a la pregunta ¿Cómo desarrollar e implementar un modelo de gestión escolar de éxito en la primaria que favorezca a la comunidad educativa? Buscando la relación entre las siguientes:

- 1) Conocer si la gestión escolar da respuesta a las necesidades de la Institución,
- 2) Percepción sobre la gestión escolar por parte de los docentes y administrativos
- 3) Percepción sobre el clima laboral de la institución educativa, por parte de los docentes, administrativos y directivos.

Dentro del presente proyecto de investigación y como primer acercamiento con la institución educativa se aplicó un cuestionario por escrito, de ochenta preguntas cerradas a los docentes y administrativos del plantel, instrumento cuantitativo. Dicha herramienta pretendió limitar las respuestas y establecer una postura o percepción de los docentes sobre el clima laboral. Nuestro objetivo con este instrumento es conocer desde el clima laboral cómo se vive la gestión escolar en la institución educativa, establecer el tipo de liderazgo directivo, si las instrucciones dadas son claras, si todos viven con la misión y visión escolar, entre otros.

Posterior a esto se aplicó una entrevista de ocho preguntas abiertas a la directora, instrumento del método cualitativo, el cual ayudará a desarrollar las categorías que se

requieren para poder describir el clima laboral de la institución educativa en mención. Se elaboró una entrevista al director del plantel, quien respondió a preguntas como ¿cómo se vive la planeación estratégica?, para Usted ¿qué es la gestión escolar?, ¿cómo se vive el trabajo colaborativo?, ¿cómo se determinan los sueldos y salarios, capacitaciones, entre otras? Con la entrevista se pretendió vincular datos generales de la institución, así como vincularla con los datos recabados de los docentes.

A continuación se describen las dimensiones del instrumento que mide el clima laboral de los docentes y administrativos, el cual será un reflejo de cómo se concibe el trabajo interno de la institución.

Tabla 1. Dimensiones e indicadores

Dimensión	Indicadores
TRABAJO PERSONAL	Objetivos Interés en el trabajo Responsabilidades a mi cargo Utilidad del trabajo Perfil de puesto
SUPERVISIÓN	Productividad Pro actividad Capacitación Reconocimiento
TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES CON COMPAÑEROS DE TRABAJO	Comunicación ineficiente Trabajo en equipo Competitividad Respeto Socialización
ADMINISTRACIÓN	Planeación Perfil del puesto Operatividad
COMUNICACIÓN	Comunicación Horizontal Comunicación Vertical

	Comunicación efectiva Ambiente laboral
AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL	Espacio físico Equipo de trabajo Condiciones de seguridad Discriminación Valores y Cultura
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Capacitación laboral Capacitación Profesional Capacitación Personal
PROMOCIÓN Y CARRERA	Promoción y carrera
SUELDOS Y PRESTACIONES	Sueldos Incrementos Ascensos Prestaciones Incentivos
ORGULLO DE PERTENENCIA	Imagen Misión Identidad

Por último se utilizó el método de observación en el cual se obtuvo información mediante una lista de cotejo, sobre documentos internos como; reglamentos, circulares a padres de familia y docentes, planeación anual, misión, visión, entre otros.

3.6. Validez

Para Hernández, et al, (2010) la validez en los métodos mixtos ha sido abordada desde diversas perspectivas. En los primeros estudios de esta naturaleza y aún hoy en día, en varias investigaciones la validez se trabaja de manera independiente en los enfoques cuantitativo y cualitativo, buscando validez interna y externa para el primero y la dependencia y otros criterios para el segundo.

Al abordarlos de manera independiente podemos decir que confiabilidad en los instrumentos cuantitativos es el grado en que un instrumento mide la variable que busca medir. En este proyecto de investigación se cuenta con la validez interna del instrumento aplicado el cual pertenece a Valenzuela (2013) se refiere al grado en que un instrumento mide la variable.

3.7. Prueba Piloto

Los resultados de esta prueba permitirán identificar posibles fallas o errores en la entrevista, lo que nos ayudará a perfeccionar estos instrumentos antes de aplicar los cuestionarios a todos los informantes. Sin embargo el instrumento utilizado ya ha sido validado, por lo que no se les aplico a los docentes, ni administrativos.

3.8. Procedimiento de aplicación de instrumentos

El cuestionario de preguntas cerradas del clima laboral, se aplicó de forma escrita a todo el personal docente y dos administrativos, con el siguiente procedimiento:

Aplicación de cuestionarios:

1. Se seleccionó un cuestionario de preguntas cerradas, sobre el clima laboral a veintiún docentes, una coordinadora y dos administrativos.
2. Dicho cuestionario se aplicó a todo el personal, perteneciente a la institución educativa, con mínimo un año de antigüedad en el plantel.

3. Los cuestionarios se aplicaron a dieciocho docentes durante una reunión de consejo técnico y a tres docentes y dos administrativos de manera aislada durante sus horas libres, de manera personal.
4. Una vez aplicados y recolectados los cuestionarios se compilaron en una tabla de datos de manera electrónica para su procesamiento y análisis.

Diseño sistemático:

1) Aplicación de una entrevistas de ocho preguntas específicas sobre las siguientes categorías:

- Percepción del trabajo colaborativo
- Percepción sobre el acompañamiento directivo durante el ciclo escolar
- Percepción sobre si las instrucciones, forma de trabajo y objetivo de metas, son claras
- Percepción sobre si se viven los valores institucionales, la misión y visión.

2) Dicha entrevista se aplicó directamente con la directora del plantel, de manera personal.

3) Una vez recabada toda la información se compilaron de manera electrónica para su procesamiento y análisis.

Commented [FS1]: ¿A cuántos se les aplicó la entrevista? ¿Eran los mismos que a quienes se les aplicó el cuestionario?

Commented [FS2]: ¿Entrevista estructurada? ¿A cuántos? ¿Cuántas preguntas en total incluyó? ¿Pregunta muestra?

3.9.

Análisis de datos.

Los datos de los métodos mixtos se relacionan con el tipo de diseño y estrategia elegidos para los procedimientos y tal como se ha comentado, el análisis puede ser sobre los datos originales y/o puede requerir de su transformación.

Dentro de este proyecto se utilizaron ambos métodos, con el cuestionario de preguntas cerradas de método cuantitativo, se utilizarán variables de tipo nominal, por lo que la codificación de las respuestas serán numéricas, sin que esto represente ningún orden jerárquico. Estos resultados serán de gran utilidad para identificar y/o clasificar la percepción de los usuarios en relación a las preguntas realizadas.

Las opciones de respuesta o categorías en este cuestionario serán tipo Likert por lo que su codificación será la siguiente:

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

Ahora bien como lo menciona Hernández, et al (2010) las puntuaciones se obtendrán sumando los valores alcanzados respecto de cada fase y se denomina escala aditiva. La puntuación se considerara alta o baja según el número de ítems o afirmaciones.

El segundo método a aplicar fué; la entrevista de preguntas abierta, de énfasis cualitativo el cual se midió de la siguiente manera:

- Para empezar se elaborará un reporte con una exposición, donde se plasmen los resultados de una manera narrativa. El lenguaje será en primera persona, tiempo pasado y de una manera fluida. Se incluirán fragmentos de respuestas.
- Además de los puntos anteriores deberá de incluirse un reporte diagnóstico que incluya en su análisis los puntos de vista de la Directora de la Institución educativa.
- Por último este reporte contendrá las acciones llevadas a cabo, dónde y cuándo se realizaron tales acciones, quiénes las efectuaron, de qué forma y con qué logros y limitantes; así como una descripción de las experiencias en torno a la implementación por parte de los involucrados que se beneficiarán del plan.

El tercer método utilizado fue el de observación el cual nos permitió adentrarnos un poco más, para conocer la estructura de trabajo que rige el orden y la forma de comunicación de la Institución, el cual se revisó mediante una lista de cotejo de los documentos que solicitamos lo siguiente: forma de comunicación entre directivos y docentes (circulares internas), forma de comunicación entre padres de familia y la institución (circulares mensuales de padres de familia), planeación anual de actividades internas y externas, listas de asistencia, organigrama, misión, visión, valores, lineamientos generales de forma de trabajo dentro del aula, reglamento interior de trabajo, reglamento de alumnos, código de ética de los docentes, entre otros. Dichos

documentos los revisamos únicamente ya que no se permitió fotocopiarlos o sacarlos de la Institución.

Una vez recopilada la información e integrada en la tabla de datos se procedió al análisis de la información para lo cual se realizó el procedimiento que a continuación se describe: se triangularon los resultados de las encuestas con los datos arrojados en la entrevista con la directora y lo encontrado en los documentos que rigen la forma de trabajo dentro de la institución.

3.10. Aspectos éticos

Los datos brindados por los informantes de la institución educativa materia de estudio de la presente investigación serán clasificados como confidenciales y sólo se darán a conocer los resultados generales obtenidos sin incluir datos y opiniones personales. Así mismo, se solicitará al informante su consentimiento para el uso de la información proporcionada mediante una carta, que se muestra en el apéndice D.

CAPÍTULO 4. Análisis y Discusión de Resultados

4.1. Introducción

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad evidenciar de qué manera influye la correcta elaboración y aplicación de la planeación estratégica dentro de las instituciones educativas, definiendo esta como un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno (Ruiz, 2007).

Dicho proyecto de enfoque mixto está dedicada a responder y aportar información a la pregunta de investigación ¿Cómo desarrollar e implementar un modelo de gestión escolar de éxito en la primaria que favorezca a la comunidad educativa? Dicha pregunta busca relación entre las siguientes variables: 1) mejorar las formas de gestión educativa que aumenten las probabilidades de éxito en el trabajo del profesor, alumno y administrativos y 2) Rediseñar una estructura organizacional que delimite funciones, responsabilidades y objetivos en la comunidad educativa.

Debido a lo anterior se expondrá a lo largo del presente capítulo de una manera clara y precisa el análisis y el diagnóstico de los datos obtenidos.

Algunas de estas acciones y propuestas de mejora estarán referidas a aspectos generales de la comunidad escolar o del grupo de trabajo dentro del mismo, mientras que otras se referirán a modificaciones específicas acerca de la estructura y políticas de la institución.

En ocasiones, el análisis de los resultados de la evaluación, proporcionarán suficientes evidencias que permitan concretar los nuevos cambios. Sin embargo en otras ocasiones, las evidencias anteriores no serán suficientes por sí mismas, por lo que conviene que la comunidad educativa, utilice otras herramientas complementarias y más profundas, que le proporcionen datos suficientes para una correcta toma de decisiones.

La metodología seleccionada en el presente trabajo de investigación nos lleva a complementar los resultados obtenidos ya que por una parte se aplicaron cuestionarios de preguntas abiertas a docentes y administrativos, siendo este método cuantitativo, así como se recabo información mediante entrevista abierta y observación arrojándonos datos cualitativos.

Para un mejor entendimiento se categorizaron los datos recabados los cuales se desarrollan en los siguientes apartados.

4.2. Resultados

Dada la complejidad de los centros escolares y su administración se debe construir un sistema de indicadores que muestren a detalle y faciliten la evaluación, pero sobre todo la obtención de resultados de esa evaluación. Para ello, Morduchowicz (2006) menciona que este sistema de indicadores debe reunir algunos requisitos dentro de los que destacan:

- a. Relevancia: que se refieran a aspectos influyentes en la importancia de conocer los datos para poder usarlos.
- b. Comprensión: se deben contemplar que todos los participantes comprendan todos y cada uno de los aspectos citados.
- c. Claridad y concreción: hay que evitar formulaciones excesivamente generales y con terminología ambigua.

d. Operatividad: los indicadores deben facilitar la rápida obtención de la información necesaria para efectuar la evaluación y adoptar, en su caso, las decisiones de mejora.

Elaborar indicadores que reúnan todas esas condiciones no es muy sencillo y si a eso le aunamos la complejidad de las tareas de administración, lo convierte aún más en una tarea difícil, sin embargo, llevada a la práctica con exactitud nos dará un panorama concreto y con información correcta de lo que buscamos. Una descripción clara y concisa de un rasgo o aspecto puede no ser suficientemente comprensiva de todo su contenido o viceversa. Por ejemplo, el siguiente indicador: "la organización del Centro es adecuada", reúne los requisitos de relevancia (se refiere a un aspecto importante), comprensividad (abarca todo el contenido) y concisión; sin embargo, su formulación es demasiado general y ambigua y no ayuda a obtener información precisa.

Si el evaluador es capaz de elaborar un conjunto comprensivo de indicadores a partir de los condicionamientos legales, de las aportaciones de las ciencias pedagógicas, de la experiencia profesional y del consenso entre los distintos sectores de la Comunidad Educativa, puede decirse que tiene recorrida una gran parte del complejo camino que supone la evaluación del Centro Escolar.

De acuerdo a lo antes señalado uno de los instrumentos utilizados fue la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas que se aplicó a 24 personas desglosándolas de la siguiente forma: 11 maestras titulares, seis maestros de inglés, una coordinadora académica, dos administrativos, y cuatro maestros de clases especiales.

De las 24 personas entrevistadas 18 son mujeres y cuatro hombres que oscilan trece de ellos menores de treinta años, nueve de ellos mayores a los treinta-menores de cuarenta, y dos de ellos mayores de cuarenta. Veintidós de los maestros cuentan con estudios de licenciatura y dos de ellos con estudios máximos de preparatoria.

Dicha encuesta constó de una serie de 80 preguntas que abarcaban 10 categorías específicas a considerar dentro de la gestión escolar:

1. Trabajo personal
2. Supervisión
3. Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo
4. Administración
5. Comunicación
6. Ambiente físico y cultural
7. Capacitación y desarrollo
8. Promoción y carrera
9. Sueldos y prestaciones
10. Orgullo de pertenencia

Y que buscaban recopilar información acerca de dos grandes áreas:

- ¿Cuál es la percepción que tiene el trabajador del centro de trabajo?
- ¿Cuál es la percepción del trabajador sobre sí mismo en el centro de trabajo?

Se utilizó para este fin una escala Likert de cinco puntos con la que se estableció las opciones de respuesta y cuya codificación fue:

- 1) Estoy totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo

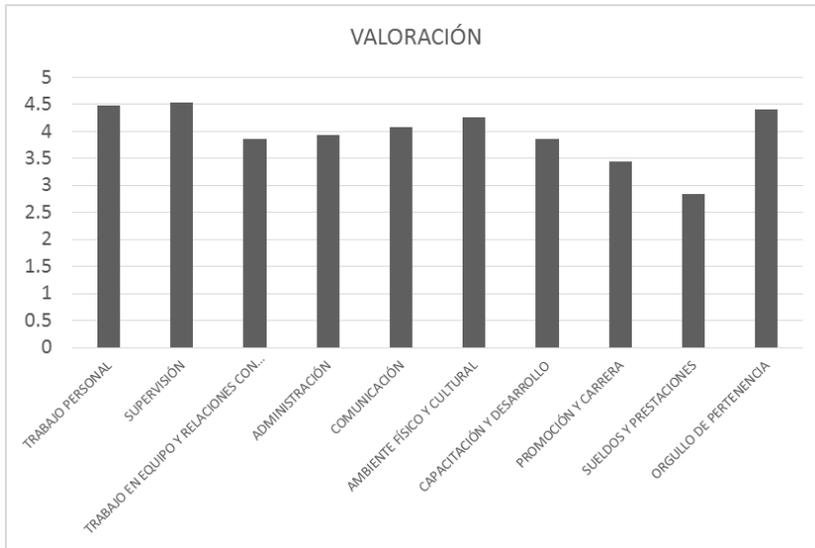
- 3) Neutral
- 4) De acuerdo
- 5) Estoy totalmente de acuerdo

Y como se menciona en el capítulo anterior y lo sugiere Hernández, Fernández y Baptista (2010) las puntuaciones las obtendremos sumando los valores alcanzados respecto de cada fase y se denomina escala aditiva. La puntuación se considerara alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. Los resultados se presentaron así:

Tabla 2. *Resultados generales obtenidos*. Indicadores.

RUBRO	VALORACIÓN
SUPERVISIÓN	4.53
TRABAJO PERSONAL	4.48
ORGULLO DE PERTENENCIA	4.40
AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL	4.26
COMUNICACIÓN	4.08
ADMINISTRACIÓN	3.93
TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES CON COMPAÑEROS DE TRABAJO	3.86
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	3.85
PROMOCIÓN Y CARRERA	3.44
SUELDOS Y PRESTACIONES	2.83

Grafico 1. Valoración de resultados generales por indicadores.



4.3.

Análisis de datos

Trabajo personal. Estableciendo los valores que se muestran en la tabla 3 se concluye que los aspectos que se refieren a donde el trabajador tiene una inferencia completa o le competen completamente, son los mejores evaluados. Aspectos de como se ve a sí mismo con los trabajos que tiene que realizar o su función dentro de la institución los tiene mucho muy establecidos y fijos lo que no necesariamente quiera decir que su trabajo lo hace bien y conforme a lo necesario. Además el aspecto económico es donde más se siente necesitado siendo un reflejo general de la población. Sin embargo es un punto crucial para el correcto funcionamiento de la administración.

Tabla 3. Ponderación para *TRABAJO PERSONAL*.

RUBRO	ETA	DA	N	ED	ETD
TRABAJO PERSONAL	66%	21%	7%	5%	1%

Tabla 4. Características de *TRABAJO PERSONAL*.

	ETA	DA	N	ED	ETD
Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.	65%	26%	4%	4%	0%
El trabajo es interesante	78%	13%	0%	4%	4%
Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	65%	22%	9%	4%	0%
Si tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.	74%	9%	9%	9%	0%
Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.	57%	35%	0%	4%	0%
Me siento muy capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo	91%	4%	0%	4%	0%
Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.	35%	26%	35%	4%	0%
En general, siento que soy muy productivo para la institución.	61%	35%	0%	4%	0%

En la tabla 3 podemos apreciar cómo es que el trabajador se siente capaz de realizar sus labores encomendadas de manera correcta pero además podemos apreciar que considera que no existen muchos factores externos que le ayudan a realizar su labor. Siendo el capital humano el principal recurso de la empresa o del centro escolar en este caso, deben de permanecer con una alta autoestima que los lleve a desempeñarse con seriedad y que busquen un bien a largo plazo.

Supervisión. Se considera que la función principal de un director o coordinador académico en el centro escolar conlleva a cultivar diversos factores que son clave para que la institución sea eficaz: proponer y motivar el trabajo en equipo, además de la colaboración estrecha entre el personal, hacer conciencia en la visión y misión del centro educativo y vincularlas a las expectativas tanto de alumnos y padres de familia aunada a la función administrativa y una organización de la escuela en general; este elemento del equipo de trabajo tiene sobre sus hombros el que la organización completa funcione.

Tabla 5. Ponderación para SUPERVISIÓN.

RUBRO	ETA	DA	N	ED	ETD
SUPERVISIÓN	73%	16%	3%	4%	3%

Tabla 6. Características de SUPERVISIÓN.

Características	ETA	DA	N	ED	ETD
Mi jefe sí me tiene confianza para delegarme responsabilidades	74%	22%	0%	4%	0%
Mi jefe si sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.	78%	9%	4%	9%	0%
Mi jefe sí valora mi trabajo.	70%	22%	0%	9%	0%
Mi jefe sabe cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.	78%	9%	4%	4%	4%
Mi jefe siempre me felicita cuando, realizo bien mi trabajo.	43%	30%	13%	9%	4%
Mi jefe me trata con respeto absoluto.	91%	4%	0%	0%	4%
Mi jefe me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo. .	70%	22%	4%	0%	4%
En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.	83%	13%	0%	0%	4%

Basado en los resultados podemos observar la gran importancia que toma que el director escolar tenga una parte amable y de convivencia con sus subordinados ya que

los datos muestran que el 43% de los trabajadores del centro escolar dicen recibir muy poca retroalimentación e impulso de su jefe inmediato que es traducido a una aceptación por parte de la cabeza de la organización siendo aún más importante que una recompensa o retroalimentación de su mismo trabajo. Sin embargo con preguntas de control también percibimos una ambigüedad en este tema debido a una variación en los puntajes de Valoración y Realización; Esto es: “Mi jefe valora mi trabajo y le gusta lo que hago, pero nunca me dice que lo hago bien o me felicita por hacerlo”. La afectividad será uno de los principales puntos a tomar en cuenta en la preparación de la persona que se apunte como líder en la organización.

Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo. Una de las principales partes como seres humanos es el área emocional, y sin duda se convierte en un punto crucial en la productividad. Los resultados nos muestran que la noción que perciben los trabajadores en el centro escolar es de una muy pobre relación entre el equipo de trabajo. Los datos muestran que solo el 36% de los encuestados considera tener una excelente o muy buena relación con las demás partes del equipo y aún más al adentrarnos en cada una de las categorías de este apartado vemos que el trabajador considera que falta comunicación que existe entre los diferentes departamentos o áreas en la institución. Siendo que su meta en común es el aprendizaje y desarrollo en los alumnos.

Tabla 7. Ponderación para *TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES CON COMPAÑEROS DE TRABAJO*.

RUBRO	ETA	DA	N	ED	ETD
TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES CON COMPAÑEROS DE TRABAJO	36%	32%	19%	10%	3%

Tabla 8. Características de *TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES CON COMPAÑEROS DE TRABAJO*.

Características	ETA	DA	N	ED	ETD
Si hay comunicación entre las diversas áreas departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo.	17%	26%	30%	17%	9%
Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución. .	30%	35%	17%	13%	4%
Sí tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.	52%	17%	22%	9%	0%
Sabemos cómo trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.	39%	35%	9%	13%	4%
Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.	30%	30%	26%	9%	4%
Si existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.	43%	39%	13%	4%	0%
Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo.	39%	26%	22%	9%	4%
En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.	35%	43%	13%	9%	0%

Sin duda con los resultados aportados es crucial buscar estrategias y acciones para modificar esta situación en el área de trabajo ya que el 25% de los trabajadores no están de acuerdo en que las relaciones entre los trabajadores estén favoreciendo el logro de las metas en la institución lo que se traduce a una baja productividad que significan una menor matrícula escolar y trabajos deficientes. Sin embargo también podemos apreciar que el 52% considera que cuando cuenta con una meta en común se consolida ese trabajo en equipo con el propósito de lograr los objetivos y el bien común.

En los resultados también se puede apreciar que esta falta de trabajo en equipo pueda deberse a situaciones de índole personal entre algunos de los encuestados ya que durante sus respuestas dejan ver comentarios que marcan que la falta de empatía entre algunos de ellos causa dentro de cada área o departamento y que a veces puede trascender entre áreas y convertirse en problemas más severos y profundos que afecten la productividad.

Administración. Siendo parte esencial del manejo del centro escolar debe de tener excelente funcionamiento y mejor relación con cada una de las áreas o departamentos del centro escolar ya que depende de una buena administración el correcto funcionamiento de cada una de las partes.

Según los resultados que se obtuvieron la administración en el centro escolar se percibe como de eficiencia regular, ya que solo el 36% de los encuestados considera que la administración de la institución es adecuada o excelente y que cumple con su función como debe de ser. Sin embargo más del 50% de ellos considera que existen áreas de oportunidad y mejora desde muy leves hasta muy severas y algunos de ellos la consideran muy deficiente.

Tabla 9. Ponderación para ADMINISTRACIÓN.

RUBRO	ETA	DA	N	ED	ETD
ADMINISTRACIÓN	36%	37%	15%	8%	4%

Tabla 10. *Características de ADMINISTRACIÓN.*

Características	ETA	DA	N	ED	ETD
Existe una planeación estratégica y táctica en la institución y dicha planeación es compartida con los trabajadores.	52%	26%	13%	4%	4%
El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificados.	52%	22%	17%	9%	0%
Los procedimientos a seguir están claramente especificados.	43%	22%	22%	13%	0%
Las normas a seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta.	43%	43%	9%	4%	0%
Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores.	30%	52%	4%	4%	9%
Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados.	30%	39%	13%	13%	4%
La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.	13%	43%	26%	9%	9%
En general, el sistema administrativo debe favorecer el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores.	22%	48%	17%	9%	4%

Cuando observamos los detalles de la encuesta acerca de esa área podemos observar que la parte que se considera con más fallas o con un mayor número de problemas es el sistema de evaluación que se tiene para valorar el desempeño de los trabajadores ya que lo consideran impreciso e injusto. También se obtuvo como dato que más del 50% de los encuestados considera que estos detalles afectan el correcto funcionamiento de la institución y que se debe reformar con la finalidad de establecer una mejora.

Se aprecia también que más del 60% de los encuestados dice desconocer en algún grado las normas y procedimientos que son propios de la institución y que coadyuvan al correcto funcionamiento de la misma. Además de ser una parte esencial que todo

trabajador debería conocer al ingresar a laborar no existen capacitaciones que les informen de este tipo de procesos y se sienten inseguros ante tal efecto. Otro dato interesante que se obtuvo es que el 50% de los encuestados consideran que no existe un plan estratégico y táctico que guíe las acciones las acciones que se realizan a diario y por consecuencia no existe un plan ya trazado que al cual apegarse y que sea contemplado en caso de alguna contingencia.

Comunicación.- en cualquier organización la comunicación entre todas sus partes es primordial no solo para tener una excelente productividad sino que también sirve para lograr los objetivos que se tienen a corto, mediano y largo plazo. En este apartado la encuesta arroja datos muy severos acerca de cómo es considerado un aspecto tan crítico como la comunicación en la organización. Más del 50% del personal considera que la comunicación falla de alguna forma en todos sus niveles y canales. De hecho es considerable de que el 10% de los entrevistados consideren esa comunicación muy mala o prácticamente nula.

Tabla 11. *Ponderación para COMUNICACIÓN.*

RUBRO	ETA	DA	N	ED	ETD
COMUNICACIÓN	49%	26%	14%	7%	4%

Tabla 12. *Características de COMUNICACIÓN.*

CARACTERÍSTICAS	ETA	DA	N	ED	ETD
La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.	43%	43%	4%	9%	0%
La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa.	61%	26%	9%	4%	0%
La información que solicito me llega de manera clara y oportuna	52%	22%	17%	9%	0%
La información que solicito tiene la virtud de ser apropiada, en cantidad y calidad para satisfacer mis	48%	26%	17%	9%	0%

necesidades					
Las ordenes e información que se da a los trabajadores es congruente y no tiene contradicciones.	22%	35%	26%	9%	9%
Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.	57%	26%	9%	9%	0%
En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución.	57%	13%	13%	4%	13%
En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad	48%	17%	13%	4%	13%

Cuando vemos las características de este apartado nos damos cuenta de que se establece una comunicación muy poco clara y precisa, ya que solo el 43% de las personas que respondieron la encuesta la contemplan como adecuada o excelente. Aunque en ocasiones depende mucho de que es la información y quien es quien la comparte o envía, es de resaltar que el estudio arroja que el 50% de los trabajadores creen que es un factor determinante para crear un ambiente laboral agradable y por consiguiente un aumento de productividad en general y sin embargo el 50% se distribuye desde los que creen que no es necesaria hasta los que creen que es la razón por la cual las metas no se cumplen. Y en este tema es de considerable resaltar que el 78% de los encuestados consideran que la información que les llega o se les da es incongruente y carece por completo de sentido por lo que genera muchas contradicciones adentro del Centro Escolar razones por las que una vez más los objetivos no se cumplen; sin descartar el gran porcentaje de los mismos, el 50%, considera que la poca información que les llega no es clara, no es congruente y sobretodo no es oportuna.

Ambiente físico y cultural.- El que los trabajadores se sienta a gusto y contentos en el espacio de trabajo es crucial para un desarrollo adecuado de sus funciones así como

de una productividad exitosa, sin contar que dada las funciones se requiere de un ambiente agradable de trabajo para todos los involucrados. En este rubro durante la investigación se observó que solo el 50% de los encuestados consideran un ambiente óptimo y agradable de trabajo al desarrollar sus funciones. Mientras que el otro 50% tiene alguna característica por las cual no le agrada o considera que puede mejor su ambiente de trabajo. En general todos los encuestados no se refieren a una cuestión de limpieza se refieren más bien a mejoras en cuanto a materiales, necesidades específicas para hacer alguna labor y otras cuestiones

Tabla 13. *Ponderación de AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL.*

RUBRO	ETA	DA	N	ED	ETD
AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL	55%	26%	11%	6%	2%

Tabla 14. *Características de AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL.*

Características	ETA	DA	N	ED	ETD
El espacio físico en que laboro siempre está limpio	52%	30%	4%	9%	0%
La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y/o están en buen estado.	30%	35%	13%	17%	0%
Si hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución	48%	22%	13%	9%	0%
Si cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.	61%	26%	4%	4%	0%
No existen conductas discriminatorias	48%	26%	17%	4%	0%
Nunca escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.	57%	17%	13%	4%	4%
Nunca he escuchado quejas de acoso sexual	74%	9%	9%	0%	4%
En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.	48%	35%	9%	0%	4%

Se observó también que solo el 50% de los encuestados consideran que el ambiente de trabajo donde o su espacio para laborar se encuentra limpio y es atractivo, considerando cuestiones de limpieza, pintura, iluminación y espacio. Otra situación interesante presentada es que el 30% de los encuestados consideran que sus equipos, mobiliarios y aparatos, se encuentran obsoletos o no se encuentran en buen estado y necesitan una “urgente” actualización o adquisición de nuevos. También se obtuvo que el 60% de los trabajadores dice sentirse protegido o con condiciones de seguridad idóneas para desarrollar su labor, siendo que en el Centro Escolar no se consideran grandes riesgos de trabajo, este es un punto importante para tomarlo en cuenta durante un plan de mejora.

También es considerable el decir de los trabajadores que el 40% de ellos de alguna forma escucharon acerca de un abuso de poder de parte de algún director, ya sea por alguna situación de trabajo o en alguna decisión de parte de alguno de ellos. Sin embargo el 52% de ellos consideran que existe o ha existido alguna situación de discriminación por parte de los directores. Considerable es también que el 25% de ellos escucharon sobre una situación de acoso sexual aunque ninguno de ellos expreso dato alguno al respecto.

Capacitación y desarrollo. - siendo uno de los más importantes rubros a considerar por cualquier profesionista y como reflejo de la situación actual a nivel general en la educación todo trabajador de la educación tiene considerado capacitación en cualquier nivel y aspecto que ayude y apoye a su formación y por consiguiente suba su nivel de conocimientos y expectativas. En este rubro la investigación arrojó un dato

muy revelador, más del 75% de los trabajadores consideran que no existe una capacitación necesaria y conforme a las necesidades y que es algo que la institución tiene que tener muy en cuenta para mejora del personal y un alcance de objetivos. Mencionando además que las capacitaciones o Consejos Técnicos mensuales no sirven de nada y que no los consideran como una instrucción real y que pueda servirles en su trabajo diario y consideran que se requiere una mayor atención a estos aspectos por parte de la dirección general.

Tabla 15. *Ponderación de CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.*

RUBRO	ETA	DA	N	ED	ETD
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	26%	40%	29%	5%	1%

Tabla 16. *Características de CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.*

CARACTERÍSTICAS	ETA	DA	N	ED	ETD
La capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos.	48%	26%	17%	4%	0%
La institución siempre toma en cuenta mis intereses .y necesidades de capacitación.	26%	43%	22%	4%	0%
Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.	9%	43%	35%	9%	0%
La capacitación que se ofrece al personal es de vanguardia.	35%	39%	17%	4%	0%
Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.	35%	35%	22%	4%	0%
La institución se preocupa por ofrecer, además de curso de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas.	17%	35%	39%	4%	0%
La institución destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	9%	39%	43%	4%	4%
En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.	22%	43%	26%	4%	0%

Dentro de las características de la capacitación el 48% el personal considera que la institución no ofrece una capacitación que sea congruente con los objetivos y misión

de la empresa pues consideran que para tales efectos se requiere de más instrucción para lograrlo. También el 74% de los empleados dice que las capacitaciones que el Centro Escolar ofrece no se adaptan a las necesidades que tiene el personal y por tanto no son interesantes para ellos mismos considerando más que una inversión una pérdida de tiempo puesto que no son aprovechadas. Es de considerar que tampoco existen una cantidad considerable de cursos de capacitación en la institución y así lo considera más del 90% de los encuestados. Además el 80% y más de los encuestados dicen que además de cursos de adiestramiento se requieren de cursos o capacitaciones enfocadas al desarrollo personal de cada uno de los trabajadores. A considerar es también que el 90% del personal considera que la institución no destina recursos suficientes y necesarios para que el personal sea capacitado y formado y que es una característica que es de un enorme interés para el mismo personal.

Aunque no es del todo malo en este ámbito ya que en su gran mayoría de los encuestados contestaron que aunque han sido algunos cuantos los cursos que ha promovido el Centro Escolar algunos de ellos han sido de interés y ayuda en su formación.

Promoción y carrera.- como profesionistas de manera personal todos buscan un objetivo que los motiva a seguir adelante. En esta área se les pregunto a los encuestados acerca de su percepción e hacer carrera dentro del Centro Escolar y el 80% de ellos dicen no existen las condiciones necesarias para lograr este fin. Aunque esta respuesta tomo 2 vertientes por parte de los encuestados, ya que esta afirmación se debe en primer lugar a que dentro de la institución no existe una estructura de puestos que permita esto

y en segundo lugar que a muchos de ellos no les interesa permanecer en la institución para cumplir este fin, solamente están de paso o esperan conseguir un trabajo diferente o mejor.

Tabla 17. Ponderación de PROMOCIÓN Y CARRERA.

RUBRO	ETA	DA	N	ED	ETD
PROMOCIÓN Y CARRERA	21%	21%	44%	7%	6%

Tabla 18. Características de PROMOCIÓN Y CARRERA.

CARACTERÍSTICAS	ETA	DA	N	ED	ETD
Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son claras y precisas.	17%	26%	48%	4%	0%
Dado el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido.	13%	26%	43%	13%	0%
La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman son justas y equitativas	26%	13%	43%	13%	0%
Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución. .	17%	30%	39%	4%	9%
En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos.	26%	13%	39%	0%	22%
Creo que me estén tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.	17%	13%	57%	9%	4%
Me veo con futuro halagüeño dentro de esta institución.	35%	13%	35%	4%	9%
En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.	13%	30%	39%	9%	4%

Las características de este apartado también muestran que los empleados no esperan tener una carrera o permanecer mucho en el Centro Escolar ya que solo 13% de ellos consideran que hay puestos que les interesa ocupar o a donde ser promovidos dentro de la institución a largo plazo. En relación a la capacitación el 17% de los encuestados consideran que tampoco hay un adiestramiento que busque que el personal se quede en la institución buscando subir de puesto además el 65% considera que no se le toma en cuenta para seguir ocupando un puesto dentro de la institución al menos a corto

plazo. En este rubro el mayor problema es la falta de estructura ya que en general solo 13% considera que se le toma en cuenta para promoverlo y que siga haciendo carrera en el Centro Escolar.

Sueldos y prestaciones.- los resultados la investigación en este rubro muestran que es el peor evaluado por los encuestados y solo 6% de ellos consideran tener un sueldo justo y acorde a las actividades que realizan mientras que más del 78% consideran que es poco o que no es equitativo lo que perciben como remuneración de las labores que realizan, sin embargo hay que contemplar que dentro de esta percepción se encuentra también el sentimiento de que al trabajador no le alcanza con lo que percibe dentro de la institución para mantenerse junto a su familia y por consiguiente lo considera como muy poco.

Tabla 19. Ponderación de SUELDOS Y PRESTACIONES.

RUBRO	ETA	DA	N	ED	ETD
SUELDOS Y PRESTACIONES	6%	17%	49%	13%	16%

Tabla 20. Características de SUELDOS Y PRESTACIONES.

CARACTERÍSTICAS	ETA	DA	N	ED	ETD
Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.	4%	17%	43%	22%	13%
Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.	4%	9%	48%	17%	17%
Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares reciben.	9%	30%	39%	9%	9%
La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga.	4%	22%	52%	9%	13%
Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación en el país.	0%	13%	70%	9%	9%
Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.	4%	0%	39%	17%	35%
Las prestaciones que la institución me ofrece tienen alto significado (utilidad)	13%	26%	43%	4%	9%

En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución	4%	13%	48%	13%	22%
---	----	-----	-----	-----	-----

La investigación también arrojó que más del 30% de los encuestados considera que existe una gran disparidad entre los sueldos que ofrece el Centro Escolar y lo que es sabido que ofrecen otras instituciones por un puesto o labores similares. Además de que solo el 9% de los empleados consideran que el sueldo que perciben es equitativo con sus demás compañeros de trabajo sin tomar en cuenta las funciones o responsabilidades que tienen. Otro dato que podemos apreciar de manera muy clara es que la aplastante mayoría de los encuestados, es decir, más del 96% de ellos considera que no existe incentivos económicos de ninguna índole, tipo o cantidad al realizar las actividades de una manera extraordinaria o al realizar algún tipo de intervención o aportación extra en el trabajo diario que se realiza en la institución.

Además también los datos ofrecen la percepción de los empleados de que el sueldo que perciben no se incrementa de acuerdo a las necesidades y conforme a los aumentos que se realizan de manera general en el país. También se puede apreciar que se considera que la administración del Centro Escolar no ofrece prestaciones acordes a las necesidades de los empleados y por lo tanto las mismas no son consideradas de mucha utilidad para ellos y por ende se encuentran descontentos con las mismas.

Por último los informes ofrecen una clara percepción de que los empleados consideran que debería existir un sistema de sueldos y salarios que les brinde incrementos más justos conforme a su estancia en la institución o participación en la

actividades y labores, así como un sistema de incentivos y estímulos al trabajo que desarrollan dentro de la misma. Esta afirmación se basa en que solo el 4% de los empleados considera que el sistema de sueldos es correcto o eficiente, contra un 96% que considera que no existe o debe ser modificado y mejorado para que sea justa la retribución que se hace.

Orgullo de pertenencia.- la investigación muestra que un 65% de los encuestados considera estar orgulloso de pertenecer al Centro Escolar y por siguiente se siente a gusto laborando en el mismo. Aunque parecería insignificante como dato estadístico el que el 5% del personal no se siente a gusto ni contento laborando en la institución, esto se traduce en que por lo menos 2 personas que laboran en el centro Escolar no están conformes con laborar en él y podrían ser una parte inoperante del equipo que se traduce en baja productividad y problemas al interior del mismo.

Tabla 21. Ponderación de *ORGULLO DE PERTENENCIA*

RUBRO	ETA	DA	N	ED	ETD
ORGULLO DE PERTENENCIA	64%	23%	8%	1%	5%

Tabla 22. Características de *ORGULLO DE PERTENENCIA*.

CARACTERÍSTICAS	ETA	DA	N	ED	ETD
Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.	74%	17%	4%	0%	4%
Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.	74%	17%	4%	0%	4%
Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.	61%	30%	4%	0%	4%
Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.	48%	22%	17%	4%	9%
Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.	48%	35%	13%	0%	4%

Me siento altamente identificado con los valores de la institución.	57%	30%	9%	0%	4%
Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.	87%	9%	0%	0%	4%
En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.	61%	22%	13%	0%	4%

En esta característica la investigación arrojó datos que son interesantes ya que existe un alto grado de compromiso con la institución y sus objetivos y que estos se logren con el trabajo de cada uno de quienes lo conforman, esto se demuestra con un dato del 87% de los encuestados dicen sentirse muy comprometidos con la institución. Un 75% de los trabajadores consideran que el Centro Escolar tiene una buena o muy buena imagen en la sociedad y por ello se confortan de pertenecer a ella.

Además que ese mismo dato, 75%, considera que la institución hace un trabajo correcto al educar y los servicios que ahí se prestan son de excelente calidad, dato que debe de mostrarse en esa forma ya que esto se basa en el personal que labora en el mismo. Consistentemente 87% de los encuestados se sienten identificados en algún nivel con los valores de la institución y con su misión. Es de considerar también que solo el 48% de los trabajadores dicen sentirse apoyados por su familia para pertenecer y seguir laborando en el Centro Escolar. Conjuntamente y coherentemente con el mismo estudio solo el 48% dice que está conforme con laborar en la institución ya que esta carece de conflictos internos, ya que como lo muestra datos del mismo estilo sobre trabajo en equipo que dicen que solo el 36% de los encuestados consideran que laboran en un lugar libre de conflictos internos.

Cabe resaltar que en este rubro se sigue teniendo un 4% de los encuestados (traducido es un aproximado a 2 personas) que dicen no estar satisfechas ni conformes de su trabajo en el Centro Escolar, dato que se vuelve a manifestar dentro del estudio.

Resultados de la entrevista

Para comparar los resultados obtenidos en el estudio se realizó una entrevista a la directora del Centro Escolar, sección primaria. Se le realizaron preguntas en rubros similares que al resto del equipo pero no de respuesta cerrada como a ellos, sino más bien buscando la información de cómo son los procesos y procedimientos formales o institucionales.

De la entrevista se arrojaron los siguientes resultados los cuales se categorizaran para un mayor entendimiento:

- Sobre planeación estratégica se limitó a una planeación anual y a circulares informativas de mes para docentes.
- Sobre gestión escolar, menciona que es la forma de liderar, convencer y llegar con su personal a cargo y que existen variables que determinan dicha función como el tiempo y la forma.
- Sobre capacitación del personal, destacó que sólo se realizan consejos técnicos mensuales los cuales, se basan en información que brinda el Instituto de educación del estado.
- Sobre comunicación menciona que existen dos tipos externa e interna, la primera involucra circulares de mes para alumnos y padres de familia, y

pláticas de pasillo entre docentes y padres de familia sobre temas relacionados con sus hijos. La segunda, se da por medio de circulares para los docentes, consejos técnicos y mediante reuniones personales.

- Sobre condiciones de seguridad e instalaciones y equipos mencionó que las condiciones de seguridad existen y sobre instalaciones y equipos se cuenta con lo necesario para dar las clases.
- Sobre crecimiento profesional indicó que no existe ni crecimiento profesional ni escalafonario, por tanto existe mucha rotación de personal.
- Sobre sueldos, prestaciones y promoción menciono que no le compete a ella, por lo que no tiene información al respecto.

Observación de documentos

En este instrumento se elaboró una lista de cotejo (apéndice sobre los documentos a observar, además se le solicitó a la directora consultar sus formatos de trabajo, sus organigramas, roles de trabajo, perfiles de puestos, planeaciones entre otras, a lo cual acepto, sin embargo se solicitó a la autora no fotocopiarlo ni extraerlo de la Institución.

Se observó que cuentan con una planeación anual, la cual no se sigue al pie de la letra, pero da noción de todas las actividades. Se conocieron los formatos de circulares para papás mensuales y semanales de las cuales también cuentan las maestras. Existe un formato donde las maestras firman de recibido toda la información que se les brinda, donde vimos y preguntamos que solo se da a las maestras titulares siendo estas 11. Se

cuenta con formato de entrevistas a papás, las maestras tienen un calendario de entregas de tareas, exámenes y planeaciones. Todas las maestras trabajan un mismo formato de planeación, así como cuentan con lineamientos generales de uso de cuadernos y libros lo cual ayuda a unificar criterios.

Al realizar la visita con la directora del plantel, se observó que se cuentan con la mayoría de los documentos solicitados, sin embargo se carece de un organigrama, perfiles de puesto, plática de inducción, y desconoce la misión, visión y valores de la Institución. Dentro de los documentos no solicitados se hizo mención que se llevan firmas de listas de enterados del personal cuando se entregan circulares, avisos, citas a reuniones de consejo técnico, entre otros.

4.4. Confiabilidad y validez

Una vez aplicado el instrumento y extraído los datos se verificó la confiabilidad de los mismos. Si bien es cierto la confiabilidad depende de procedimientos de observación para describir detalladamente lo que está ocurriendo en un contexto determinado, tomando en cuenta para ello el tiempo, lugar y contexto objeto de investigación o evaluación, además contar diversos factores personales de los individuos que se está evaluando para poder así elaborar e intercambiar juicios para la correcta toma de decisiones y la implementación de mejoras.

De ahí que la confiabilidad representa el grado de similitud de las respuestas observadas entre el contexto del investigador o evaluador y el investigado o evaluado.

Goetz y LeCompte (1988), expresan que la confiabilidad representa el nivel de concordancia interpretativa en tres diferentes observaciones, evaluadores o jueces del mismo fenómeno.

¿Cómo entonces podemos confiar en los hallazgos que obtuvimos en nuestra investigación cuantitativa? Patton (1990) dice que existen diversas formas para asegurar la validez y confiabilidad de los hallazgos. Algunas de ellas se relacionan con el investigador, otras con la recolección de los datos y otras más con el análisis de la información.

En este caso, la investigación se hace confiable con el instrumento alfa de Cronbach, ya que el mismo establece los puntos de comparación y control al ser concreto y puntual sobre los temas que se desarrollaron sobre la misma; así mismo el instrumento utilizado no establece posibles variables que pudieran afectar el resultado. Además que al ser preguntas cerradas los encuestados solo tienen que seleccionar aquella respuesta que más sintetice su sentir acerca del tópico que están respondiendo y no tienen que pensar una respuesta donde introduzcan a la misma diversos elementos como estado de ánimo, experiencias previas y particulares, y que dada la naturaleza del estudio serían los motivos que establecerían los posibles errores en las lecturas.

Aunque en ocasiones la validez del estudio está ligada a las interpretaciones que hace el investigador y al momento en que se aplica el instrumento de evaluación o investigación, la finalidad es el entendimiento de la realidad siendo este su propósito fundamental.

Es interesante los datos que se obtuvieron debido que al analizar las encuestas no se esperan encontrar datos que revelan situaciones muy concretas y que por ser inesperadas dan cuenta de circunstancias que se dan al interior del Centro Escolar. Realidades que se contraponen o que deben ser objeto de una investigación más a detalle debido a su falta de congruencia entre ellas.

Es muy notorio que aspectos como la falta de comunicación entre departamentos y aún más entre personas se dé a ese nivel pero que a su vez los objetivos se puedan cumplir a pesar de esa falta de comunicación. Que existan situaciones de personal que no está a gusto ni conforme dentro del Centro Escolar pero que exista un alto índice de pertenencia al mismo puesto que son datos que se puntúan.

Se aprecia también una falta muy significativa de trabajo en equipo y trabajo colaborativo pero que a su vez los objetivos en conjunto con otras personas y/o áreas se da de manera muy satisfactoria y sin errores. Constancia de que los trabajadores tienen todas las habilidades para realizar las actividades y funciones que se les requieren pero una imperiosa necesidad de ser capacitados para mejorar el desempeño y productividad. Una marcada solicitud de cursos de adiestramiento y mejora de habilidades pero el personal sólo va a aquellos que se le indican como necesarios (léase a la fuerza) pero no tiene la iniciativa de buscar nuevas oportunidades de ser capacitado.

Toda esta información es relevante al realizar un análisis más profundo de los datos ya que las encuestas por si mismas nos fundamentan su validez al tener esa confusión de la realidad que las personas le agregan al proceso de investigación.

Además que esta variación de los datos en algunas encuestas nos ayuda a comprender mejor la percepción de los trabajadores y que se debe de contemplar los sentimientos de cada persona al responder la encuesta, así como hacia quien enfocan el resultado ya sea bueno o malo. Estos resultados contradictorios entre sí mismos aportan ese grado de confiabilidad y validez tomando en cuenta los comentarios que cada uno de las personas que respondieron agregan y aportan a la investigación.

Ahora bien en este proyecto de investigación se toman como referencia y se vinculan datos con enfoque cualitativo; siendo estos la entrevista, así como la observación de instrumentos y los instrumentos de enfoque cuantitativo. De acuerdo con Lincoln y (Guba, 1985) realidad es un conjunto de construcciones mentales de los seres humanos. En este sentido la validez de un estudio cualitativo está basada en la adecuada representación de esas construcciones mentales que los participantes en la investigación ofrecen al investigador. (Cortes 1997).

Esto se confirma al analizar los resultados obtenidos dentro de cada uno de los instrumentos aplicados como se mencionó con anterioridad. La veracidad de la información se confirma al haber sido aplicada a los docentes, personal administrativo y directivos, del plantel objeto de estudio del presente proyecto de investigación.

CAPÍTULO 5. Conclusiones

En este capítulo se realiza un seguimiento puntual de los resultados obtenidos de la investigación de la comunidad educativa, sección primaria objeto de estudio.

Posteriormente se cuenta con un contexto global abarcando temas desde Nuevas preguntas de Investigación y aspectos que podrían conocerse mejor a partir de los resultados obtenidos.

Se corroboró en base a los resultados la pregunta de investigación objeto de estudio del presente proyecto de investigación.

Se describe de manera concreta y concisa si se lograron los objetivos planteados en el capítulo uno.

Se explica dónde es que existe mayor descontento por parte de los docentes y administradores del plantel.

Se desarrollan algunos puntos de apoyo que favorecerán a cubrir con las necesidades detectadas y que mejorarán el funcionamiento de la Institución.

5.1. Investigaciones futuras

Nuevas preguntas de Investigación y aspectos que podrían conocerse mejor

Derivado de los resultados obtenidos se deduce que algunas preguntas podrían ser las siguientes: ¿Qué factores influyen en un mejor rendimiento laboral?, ¿De qué

manera repercute una mala comunicación dentro de cualquier puesto laboral?, ¿Cómo establecer sentido de pertenencia dentro del plantel educativo?

Algunos aspectos que se deben de conocer mejor son: personal con mayor antigüedad en la empresa, conocer tabulador de salarios, profundizar más sobre el tipo de liderazgo de la directora, entre otros.

5.2. Responde a la pregunta de investigación

Si, nuestra pregunta de investigación en el presente proyecto de investigación es:

¿Cómo desarrollar e implementar un modelo de gestión escolar de éxito en la primaria que favorezca a la comunidad educativa? Dicha pregunta busca la relación entre las siguientes variables: 1) mejorar las formas de gestión educativa que aumenten las probabilidades de éxito en el trabajo del profesor, alumno y administrativos y 2) rediseñar una estructura organizacional que delimite funciones, responsabilidades y objetivos en la comunidad educativa.

La cual fue contestada junto con sus dos variables ya que con los resultados de encuestas, entrevistas y observación se obtuvo información tal, que nos da diferentes respuestas de mejora a la Institución educativa.

5.3. Logro de los objetivos

A continuación se desglosan los Objetivos:

1. Obtener información de la gestión escolar, mediante entrevistas y cuestionarios aplicados al director. Se obtuvo información mediante una entrevista de ocho preguntas abiertas al director.
2. Revisar la planeación normativa, estratégica y organizativa de la “Institución Educativa”. Se contó con la autorización de revisar los diferentes mecanismos de comunicación y de organización del plantel educativo.
3. Implementar indicadores y cuestionarios a los diferentes actores de la Institución educativa privada, sección primaria, que brinde información de calidad. Se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas a todo el personal. Que midió 10 dimensiones del clima laboral.
4. Generar un informe de resultados y conclusiones que ayuden a favorecer la gestión y planeación estratégica. Este último punto se ha desarrollado y explicado a lo largo del presente capítulo.

5.4. Situación encontrada.

En la investigación se encuentran aspectos muy concretos en los que el equipo de trabajo se encuentra a disgusto en el Centro Escolar, como ya se ha detallado en cada aspecto encontrado. En un contexto global los problemas encontrados responden a necesidades del trabajador y la forma en cómo se hacen las funciones y actividades directivas de la Institución.

5.5. Partes débiles del estudio.

La investigación como tal tiene una estructura concreta y valida, así como los instrumentos que se aplicaron; sin embargo se puede considerar como parte débil la manera en que fue aplicada la encuesta, que puede tener muchas variantes la interpretación de los docentes y administrativos, es decir, la estructura del Centro Escolar se compone de una directora, una coordinadora académica, docentes, personal de apoyo y una administradora. Es una posibilidad que los trabajadores confundieran a diferentes figuras de autoridad al realizar la encuesta. Esto debido a que no se resolvieron preguntas durante la aplicación de la misma.

Además podría presentarse un sesgo en la información que vaciaron en las encuestas debido a que tenían que proporcionar su nombre al principio, siendo esto razón de temor a alguna represalia en su contra.

Se pudo presentar el caso de que al ser diferentes personas a quien se considera como jefe inmediato, interfirieran cuestiones de afectividad y personales.

5.6. Propuesta de mejora.

Como propuesta general de mejora se puede aplicar al proceso administrativo de la organización varias acciones concretas para mejorar el desempeño del Centro Escolar.

1. Elaborar una Planeación Estratégica a mediano y largo plazo.

2. Establecer una Estructura organizacional del centro Escolar con un Organigrama con sus respectivas cartas descriptivas de puestos.
3. Establecer un Manual de Operaciones y Procesos que guie las acciones en el Centro Escolar.
4. Elaborar un Sistema de Comunicación que involucre a todas las áreas.
5. Elaborar un Sistema de Evaluación y Control.
6. Elaborar un sistema de sueldos y salarios.
7. Elaborar un sistema escalafonario.

5.7. Principales hallazgos y propuestas de mejora por categorías.

Como parte medular el Centro Escolar requiere de una reestructura general en su organigrama con puestos bien definidos y con actividades que se encaminen a realizar actividades que logren los objetivos generales de la empresa. Se encontró que aunque la institución tiene una Misión y Visión bien definidas y establecidas el grueso de los trabajadores las desconocen o no están completamente bien identificados con ellas. Esto podría ser la causa de que algunas de las metas que se establecen no se logren o se obtengan resultados diferentes los esperados.

Con la investigación también se localizaron puntos críticos en el organigrama de la institución ya que los trabajadores tienen desconocimiento de ciertos puntos, tales como:

- ¿Quiénes serían los jefes inmediatos?
- ¿Cuáles son las funciones que deben de desarrollar?

- ¿Cuáles son las funciones que deben desarrollar sus compañeros?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación y el proceso para llevarla a cabo? y
- ¿Qué deben realizar para solucionar un conflicto o situación?

5.8. Propuesta de mejora.

Es recomendable para la institución elaborar un organigrama mejor estructurado y que todos lo conozcan y aprendan, así como cartas descriptivas de cada puesto donde se establezcan concretamente funciones y actividades específicas. Elaboración de un manual de operaciones que indique y limite el actuar del equipo de trabajo dentro de la institución.

A continuación se muestra un posible organigrama para el Centro

Escolar:

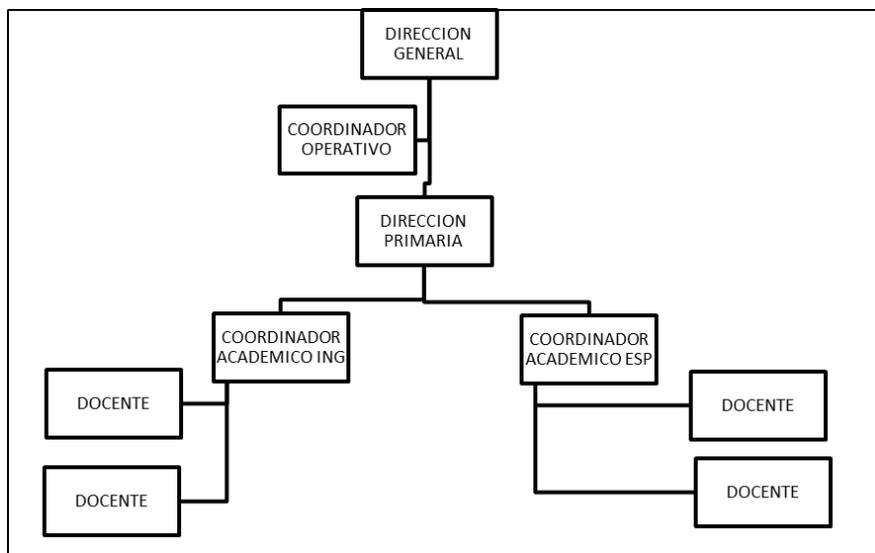


Figura 5.1 Organigrama propuesto

Trabajo personal.

Situación encontrada. El equipo de trabajo considera tener las capacidades y adiestramiento necesario para cumplir con sus funciones y actividades dentro de la institución, a pesar de los objetivos para los cuales realizan esas actividades no están bien definidas y la apreciación que se demuestra es que no son lo suficientemente productivos para la misma. Así mismo se considera que las responsabilidades que se les encomiendan son claras y apropiadas y pueden cumplirse satisfactoriamente. Esta situación puede ser provocada por el desconocimiento que se tiene de las funciones de

cada puesto así como ignorar cual es la misión y los objetivos que tiene la institución y las metas que se contemplan a corto y mediano plazo.

Propuesta de mejora. El establecer las funciones específicas y generales para cada puesto con la ayuda de cartas descriptivas, daría una mayor certeza al equipo en sus labores y contribuiría a mejorar la percepción de los mismos acerca de su trabajo y los resultados que obtienen. Ayudaría a la administración del Centro Escolar a tener una base de parámetros con los cuales medir el rendimiento del trabajador y generaría un mejor control en general. Además el tener metas concretas a seguir en un corto plazo promueve la mejora continua y una mayor productividad.

Supervisión.

Situación encontrada. La situación generalizada que se presenta es el tener noción de que existe un jefe o un líder que tiene como responsabilidad sacar adelante la función principal del Centro Escolar que es EDUCAR, sin embargo esta figura y sus funciones no son totalmente claras; ya que se establece como premisa que “el jefe o la jefa sabe hacer las cosas y delega las responsabilidades adecuadamente pero no sé cómo están desarrolladas o para que las voy a realizar, además de que no me dan una retroalimentación adecuada que me motive a continuar mi trabajo”. No obstante la figura que aparece al frente de la institución es considerada por la mayor parte del personal como una persona capacitada y con voluntad para realizar este trabajo.

Propuesta de mejora. Establecer un plan de metas controladas a corto plazo que le permita al equipo de trabajo sentirse seguros bajo la guía de la figura de autoridad y

mejore la confianza en los resultados que se van obteniendo, sin descuidar la parte afectiva de la cabeza del equipo hacia sus subordinados llevando un sistema de premios y estímulos que logre en ellos una mejor percepción acerca del trabajo que realizan y cómo se avanza en los objetivos propuestos. La creación de las cartas descriptivas de puestos ayudaría a establecer que debe hacer cada quien y como lo debe de hacer.

Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo.

Situación encontrada. El establecimiento de un equipo de trabajo siempre acarrea una serie de problemas y enfrentamientos entre las diferentes partes involucradas. El trabajar con un individuo que puede tener diferente formación, forma de pensar, forma de hacer las cosas y hasta de conducirse crea un falso concepto de trabajo en equipo. La situación para el Centro Escolar no es ajena a este problema y uno de sus principales problemas según revelo el estudio, es la comunicación entre departamentos o áreas. Para cualquier empresa la comunicación entre departamentos es crucial para lograr una excelente productividad, y si ésta comunicación no funciona en la institución, existen muchas atribuciones a las cuales se puede imputar estas acciones pero todas se refieren a las relaciones interpersonales entre los trabajadores que muchas veces son vagas o se limitan únicamente a trabajo y no se busca estar en un ambiente de confianza y cordialidad lo que mejora enormemente las relaciones entre los individuos. La falta de objetivos comunes y nulas estrategias por parte de la dirección para fomentar estas relaciones ha creado un ambiente ríspido de trabajo que debe ser corregido.

Propuesta de mejora. Dentro del establecimiento de un plan anual de trabajo en el Centro Escolar se deben encontrar espacios para establecer una convivencia entre los empleados de todos los niveles. Debe de ser una estrategia motivacional específica para fomentar este tipo de relaciones comenzando al inicio del ciclo escolar con un Curso-Taller donde más que realizar una capacitación o adiestramiento, se realicen acciones para la mejora de las relaciones personales entre todos los empleados del Centro Escolar y se establezcan vínculos afectivos más allá de las relaciones laborales, buscando mejorar la comunicación. Ésta estrategia de Curso-Taller sería excelente continuarla a lo largo del ciclo escolar estableciéndose como un trabajo grupal donde se realicen actividades de interés general y que involucren a todo el personal para mantener y fortalecer esos vínculos.

Administración.

Situación encontrada. La falta de una planeación estratégica que especifique qué se debe de hacer, cómo se debe de hacer y cuándo se debe de hacer en el Centro Escolar genera un gran descontrol en todas las áreas del mismo. Conforme se avanza en un ciclo escolar se van haciendo adecuaciones y se empieza a sacar correcciones sobre la marcha de errores que se van realizando en el día a día y sólo se cubren los requerimientos y necesidades que van saliendo al paso. Esto genera un gran descontrol en la administración así como soluciones que no siempre son las óptimas y que solo sirven en un momento determinado. Esto es apreciado claramente por los empleados y se tiene el concepto que no hay nada planeado con anterioridad y todo es al vapor. Además, en este rubro se sigue presentando la necesidad de definir puestos, actividades y funciones para

lograr que las metas formuladas se cumplan. No se tiene un claro esquema de cómo se mide y evalúa a los empleados y cuáles son los criterios para solucionar situaciones con los mismos. Los procedimientos no existen o se tiene un desconocimiento total de los mismos. Y la generalidad de la administración no es bien percibida ya que se cree que no existe o que sólo es momentánea.

Propuesta de mejora. La generación de un estructura jerárquica bien definida, así como de un detallado manual de operaciones que especifique el qué, cómo y cuándo se deben de realizar las cosas fomentará que la administración se encuentre mejor enfocada y apoye a las demás áreas de la organización, siendo el pilar donde se fundamenten todas las acciones para el correcto cumplimiento de los objetivos de la organización.

Comunicación.

Situación encontrada. Otro de los principales problemas en el Centro escolar que fueron un hallazgo muy significativo es el hecho de que los trabajadores consideran la comunicación dentro de la organización muy mala y que en ocasiones presenta ambigüedades. La información que se maneje al interno entre departamentos o áreas o entre las mismas personas debe ser CLARA Y OPORTUNA, sin embargo en el Centro Escolar la percepción por parte de los empleados es que no es la necesaria ni la que requiere y se da en un momento en el que ya no se necesita o ya es contraria a lo que se necesita. Uno de los puntos máximos para este rubro es que los empleados consideran que la información que se entrega y se les proporciona, es demasiado incongruente a las necesidades o a los requerimientos. Sin contemplar además que en general se considera

que no existen los canales adecuados para transmitir la información o se hace de manera informal, teniendo diferentes versiones de la misma y que a su vez cada quien interpreta de manera diferente sin tener la oportunidad de socializar la misma y que se permita realizar aportaciones para mejorar este proceso tan esencial en el Centro Escolar.

Propuesta de mejora. Desarrollar en el manual de procedimientos una serie de canales de comunicación en el Centro Escolar, que se enfoquen a que ésta sea permanente entre los diferentes departamentos de la misma, ya sea por correo electrónico o tradicional, además de realizar reuniones periódicas que puede ser 2 veces al mes buscando concentrar a todo el personal para que todos estén enterados y les llegue de primera mano dicha comunicación siendo así la misma para todos y se puedan presentar las posible dudas y que estas sean resueltas en el momento por quien el emisor de la misma evitando situaciones de teléfono descompuesto y que sea clara y oportuna para todos los integrantes de la institución.

Ambiente físico y cultural

Situación encontrada. Durante la investigación se establece que los trabajadores consideran que la parte de seguridad y protección en el Centro Escolar está muy limitada y deficiente. En relación a una cultura de protección civil existente en el país y en el estado todos los miembros del personal consideran que debería haber más interés en este tema ya que a decir de los trabajadores no existe una capacitación que los prepare para una posible contingencia de cualquier tipo e índole en el Centro Escolar.

Propuesta de mejora. Se deben buscar alternativas con personal profesional en el ámbito de la seguridad en los centros de trabajo y con autoridades relacionadas con este tema. Capacitar al personal que labora en el Centro Escolar contra posibles contingencias y que todo el personal esté preparado para responder a ellas debería ser una parte esencial en una Planeación Táctica o manual de operaciones.

Capacitación y desarrollo.

Situación encontrada. En el Centro Escolar existe una falta importante de capacitación y adiestramiento en varios rubros inherentes a las labores y actividades que se realizan en la institución.

Propuesta de mejora. Se debe crear dentro de una Planeación Integral del Centro Escolar estrategias que permitan contemplar este tipo de adiestramientos para mejora de la productividad. En primer lugar se debe capacitar a todos los trabajadores en la forma adecuada de realizar su trabajo ya que por la naturaleza de las actividades que es la EDUCACIÓN, se debe seguir preparándose ya que por un lado las teorías que dictan el cómo se debe de realizar esta función cambian y se van mejorando y modernizando a un ritmo vertiginoso; y por el otro las autoridades de educación modifican, se podría decir, cada ciclo escolar en varios detalles el cómo debe ser llevada a cabo esta tarea.

Aunado a esta parte del adiestramiento para sus labores los empleados del Centro Escolar requieren ser capacitados en otras áreas, como capacitaciones motivacionales, Desarrollo Personal, Estrategias de Enseñanza, Actualización tecnológica, son solo

algunas de las áreas en que se deben contemplar para capacitar a todos los empleados de la institución, puesto que son factores que contribuyen a la productividad del Centro Escolar.

Promoción, carrera y orgullo de pertenencia.

Situación encontrada. El Centro Escolar no ha desarrollado un esquema para que los trabajadores quieran permanecer por un largo periodo en él y hagan una carrera durante su estancia en el mismo. No se ha generado en los empleados esa necesidad y entusiasmo por continuar su vida profesional dentro de la misma razón por la que se tenga una rotación de personal muy alta ya que en promedio el personal permanece de 2 a 4 años y posteriormente cambio de centro laboral. Al no existir en el centro escolar una posible promoción a lo largo del tiempo los empleados se sienten estancados y prefieren emigrar a otra institución o trabajo que permanecer en el.

Propuesta de mejora. Se debe generar un esquema de clasificación de trabajadores a las cuales se aspire dentro del Centro Escolar para promover e incentivar que los trabajadores permanezcan en él y con ello evitar la alta rotación de personal que se tiene. Además que significaría reducir costes de capacitación, tiempos de adaptación y situaciones que se presentan mientras los nuevos trabajadores se acoplan y se ajustan a las nuevas condiciones laborales. Con esto también se lograría un mejor desempeño y productividad en los empleados al estar a gusto y conformes con su trabajo.

Sueldos y prestaciones.

Situación encontrada. El aspecto más negativo que se encontró en la investigación es el económico. Si consideramos que es el principal y más profundo aspecto por el que las personas trabajan y en el cual todo lo demás gira a su alrededor, es de suponerse que sea el primero que tienen en cuenta todos los trabajadores al hablar de mejoras en su trabajo: Un aumento de sueldo.

Propuesta de mejora. Aunque este aspecto depende completamente de la administración del Centro Escolar se debe tener en cuenta que mientras más satisfacción sienta el empleado por la retribución que se le otorga mejor será su desempeño y productividad, estará más dispuesto a mejorar y su estado de ánimo hacia la institución mejorará. Se debe contemplar establecer un sistema de puestos que más que peldaños para escalar sean incentivos y retribuciones económicas o aumentos en el salario a los que el empleado pueda aspirar y de esta manera generar un ciclo de pertenencia: “más permanezco y mejor es mi productividad, más percibo y se me retribuye” de manera tal que el empleado considere hacer lo posible por no salir del Centro Escolar y buscar otro empleo.

Referencias

- American Psychological Association. Manual de publicaciones de la American Psychological Association.* Encontrada en <http://sitios.ruv.itesm.mx/portales/crea/identificar/como/formatosAPA.htm>
- Andere, E. (2010). *Finlandia. El éxito en PISA y más allá comienza en primaria y más atrás.* Estado de México, México. Eduardo Andere.
- Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración.* Madrid, España. La Muralla.
- Brighouse, T. y Woods, D. (2001). *Cómo mejorar los centros docentes.* Madrid, España. La Muralla.
- Cano, E. (2003). *Organización, calidad y diversidad.* Madrid, España. La Muralla.
- Cortés, G. (1997). *Confiabilidad y validez en estudios cualitativos.* Nueva Época Vol. I. Educación y Ciencia. ISSN 01883364
- Day, et al., (2002). *Promoción del liderazgo en la educación primaria.* Madrid, España. La Muralla.
- De la Torre, S. (1998). *Cómo innovar en los centros educativos.* Madrid, España. Escuela Española.
- Doherty, G. (1997). *Desarrollo de sistemas de la calidad en la educación.* Madrid, España, La Muralla.
- Drucker, P. y Nakauch, I., (2001), *Tiempo de desafíos. Tiempo de Reinenciones, México. D.F., Hermes.*
- Elizondo, A. (2003). *La nueva escuela I, dirección, liderazgo y gestión escolar.* México. Paidós Mexicana.
- Elmore, R., et al. (2003). *Enseñanza, aprendizaje y organización escolar.* Distrito Federal, México. Secretaría de educación Pública.
- Flores, M. y Torres, M. (2010). *La escuela como organización de conocimiento.* México, Trillas
- Fullan, M. y Hargreaves A. (1999). *La escuela que queremos.* Buenos Aires, Argentina. Efe.

- Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (2000). *El cambio educativo*. Distrito Federal, México. Trillas.
- Gento, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid, España. La Muralla.
- Goetz, J.P. y LeCompte, M.D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. "Evaluación del diseño etnográfico". Madrid, España. Ediciones Morata.
- González, M. (2006). *Organización y gestión de los centros escolares*. Madrid, España. Pearson.
- Guba, E.. & Lincoln. Y. (1987). *Naturalistic inquiry*. In M. Dunkin (Ed.). *The international encyclopedia of teaching and teacher education* (pp. 147-151). Oxford. UK. Pergamon Press.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México, D.F. Mc Graw Hill.
- La gestión educativa. <http://www.convenioandresbello.org/>
- Lentijo, P. (1998). *Conducción escolar y transformación educativa*. Buenos Aires, Argentina. AIQUE
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación*. Santiago, Chile. Mc Graw Hill.
- Madrigal, B. (2004). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. Distrito Federal, México. Mc. Graw Hill.
- Manes, J. (2008). *Gestión estratégica para Instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina, Granica.
- Manual para la elaboración de textos académicos de la Escuela de Graduados en educación. Universidad TEC Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey*. 2013. Encontrado en; http://ftp.ruv.itesm.mx/pub/portal/crea/manual_ege.pdf
- Millán, A., et al. (2007). *Calidad y efectividad en Instituciones educativas*. Distrito Federal, México. Trillas
- Morduchowicz, A. (2006). *Los indicadores educativos y las Dimensiones que los integran*. Buenos Aires, Argentina UNESCO 2006.

- Münch, L. (2005). *Liderazgo y Dirección*. Distrito Federal, México. Trillas.
- OCDE, (2009). *Mejorar el liderazgo Escolar. Herramientas de Trabajo*.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*.(2nd. ed.). Newbury Park, CA. : Sage.
- Programa Nacional de Desarrollo 2001-2006*. (2001). Distrito Federal, México, Secretaría de educación Pública.
- Representación de la UNESCO en Perú. (2011). *Manual de gestión para directores de Instituciones educativas*. Ministerio de educación en Perú.
- Reyes, A. (1998). *Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases*. Distrito Federal, México. Trillas
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Estado de México, México. Pearson
- Ruiz, C. (2007). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. México, D.F., Trillas.
- Ruiz, M. (2007). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. Distrito Federal, México. Trillas.
- Ruiz, M. (2007). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México. Trillas.
- Santos, M. (2003). *Trampas en educación*. Madrid, España. La Muralla.
- Senge, P. (2002). *La quinta disciplina. Escuelas que aprenden*. Bogotá, Colombia. Norma.
- Senlle, A. (2001) *Liderazgo de la nueva calidad*. Barcelona, España. Gestión 2000.
- Solana, F. (1997). *Historia de la educación Pública en México*. Distrito Federal, México. Fondo de cultura económica.
- Valenzuela J. y Flores M. (2011). *Fundamentos de investigación educativa. Vol. 2 y 3*, Monterrey, Nuevo León: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Villarreal, A. *La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas*. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653).

Apéndices

Apéndice A

GLOSARIO

Comunidad educativa: al conjunto de personas que forman parte, influyen y son afectadas por el ámbito educativo, en el que se encuentran, directivos, docentes, padres de familia, alumnos, administrativos, etcétera.

Gestión escolar: Es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.

Globalización: es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global

Institución educativa: se refiere a la Institución, privada, nivel primaria, objeto de estudio que por cuestiones de confidencialidad no mencionaremos su nombre, en el presente trabajo.

Liderazgo: es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Meta: son el medio para relacionar las estrategias y los planes de acción. Son consideradas el primer paso para hacer operativas las estrategias institucionales.

Misión: es el enunciado general y duradero del propósito de la institución que la distingue de otras instituciones de su misma naturaleza, la identifica definiendo el espectro de sus operaciones en términos de su área de influencia y del valor agregado que proporciona.

Planeación estratégica: proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realizar dicho futuro.

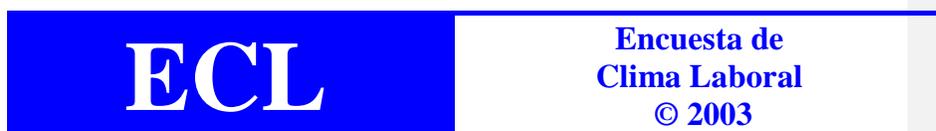
Planeación normativa: sus elementos o fases son conocidos como dimensiones de liderazgo y son la visión, misión y los valores de la Institución.

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

Visión: se define como un enunciado coherente, convincente y estimulante de la prospectiva de largo plazo de una Institución. Es el estado perfecto que quizá no será alcanzado pero que se intentará lograr permanentemente.

Apéndice B

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN



Por: *Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González.*

Instrucciones:

- El propósito de este instrumento es proporcionar información acerca del clima laboral que priva en una institución educativa, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución. Este instrumento puede ser usado por los directores de una institución para diagnosticar las causas posibles de una baja productividad y para definir planes estratégicos que promuevan el óptimo desempeño del factor humano en la misma.
- Este instrumento es una encuesta de opinión. Su propósito es recoger el pensar y sentir de los trabajadores para hacerlo llegar al personal directivo con el poder y la voluntad de hacer cambios para el beneficio de la institución y de sus colaboradores.
- Este instrumento consta de dos partes: La primera plantea tres preguntas de respuesta abierta; y la segunda que consta de un cuestionario de 80 preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas éstas en 10 escalas o categorías.
- En su primera parte, esta encuesta involucra tres preguntas de respuesta abierta. Esto significa que la persona entrevistada deberá responderlas libre, franca y espontáneamente, procurando escribirlas de manera clara (legible) y buscando ser conciso e informativo a la vez.
- En su segunda parte, esta encuesta pide al trabajador evaluar diversas características de la institución en una escala de 1 a 5, dependiendo si la situación que prevalece en ella corresponde más a una característica "negativa" o a una "positiva", respectivamente. Los valores de en medio sirven para indicar varios grados de presencia o ausencia de cada característica. Trate de responder cada reactivo rápidamente pero en forma cuidadosa, poniendo una "X" en la posición en la que, según su opinión, la institución se encuentra en el presente.
- Conforme usted lea los enunciados, trate de responder de acuerdo a su opinión actual de la institución y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o en términos de lo que otros contestarían. Para que este instrumento cumpla con su propósito, es importante que sus respuestas sean totalmente *honestas*. Para promover que esto se cumpla, se le garantiza al trabajador que las respuestas que proporcione en lo particular serán manejadas de manera estrictamente confidencial y que sólo se reportarán los resultados globales de las diversas áreas. Si un entrevistado no desea responder algo por el deseo de conservar su privacidad, es preferible que así lo indique, en lugar de tratar de falsear la información.

La presentación y disposición de la ENCUESTA DE CLIMA LABORAL son propiedad del autor. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del autor.

© Derechos reservados, 2003.

Primera Parte: Preguntas de Respuesta Abierta

Nombre (apellido paterno, apellido materno y nombres): <i>O P C I O N A L</i>		
Puesto que ocupa: <i>O P C I O N A L</i>	Área en la que trabaja: <i>O P C I O N A L</i>	Antigüedad en la institución: <i>O P C I O N A L</i>
Sexo: <input type="checkbox"/> <i>M</i> <input type="checkbox"/> <i>F</i>	Edad:	Fecha: _ _ - _ _ - _ _

1. ¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral que hay en la institución?	a) _____ _____ b) _____ _____ c) _____ _____
2. ¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la institución?	a) _____ _____ b) _____ _____ c) _____ _____
3. Proporciona tres sugerencias que permitirían mejorar el clima laboral de la institución.	a) _____ _____ b) _____ _____ c) _____ _____

SEGUNDA Parte: Preguntas de Respuesta Cerrada

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Trabajo personal	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos.	<input type="checkbox"/>	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.				
	El trabajo es aburrido.	<input type="checkbox"/>	El trabajo es interesante.				
	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	<input type="checkbox"/>	Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.				
	No tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.	<input type="checkbox"/>	Sí tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.				
	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente intrascendente.	<input type="checkbox"/>	Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.				
	No me siento nada capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.	<input type="checkbox"/>	Me siento muy capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.				
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.	<input type="checkbox"/>	Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.				
	En general, siento que soy muy improductivo para la institución.	<input type="checkbox"/>	En general, siento que soy muy productivo para la institución.				
Super- visión	Mi jefe no me tiene confianza para delegarme responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí me tiene confianza para delegarme responsabilidades.				
	Mi jefe no sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.				
	Mi jefe no valora mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí valora mi trabajo.				
	Mi jefe es muy dado a criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona.	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sabe como criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.				
	Mi jefe nunca me felicita cuando realizo bien mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.				
	Mi jefe no me trata con respeto.	<input type="checkbox"/>	Mi jefe me trata con respeto absoluto.				
	Mi jefe me pone a hacer cosas que no son propias del puesto que tengo.	<input type="checkbox"/>	Mi jefe me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.				
	En general, creo que mi jefe no tiene la capacidad o la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.	<input type="checkbox"/>	En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.				

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.	<input type="checkbox"/>	Sí hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo.				
	No hay una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.	<input type="checkbox"/>	Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.				
	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada.	<input type="checkbox"/>	Sí tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.				
	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.	<input type="checkbox"/>	Sabemos como trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.				
	Hay mucha competitividad entre los trabajadores de la institución, que hace que no queramos trabajar en equipo.	<input type="checkbox"/>	Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.				
	No existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.	<input type="checkbox"/>	Sí existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.				
	No tengo amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan el ámbito de trabajo.	<input type="checkbox"/>	Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo.				
	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son pobres y no se favorece el trabajo en equipo, obstaculizando el logro de las metas institucionales.	<input type="checkbox"/>	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.				
Administración	Existe una nula planeación en la institución o, si existe, dicha planeación es desconocida por la mayoría de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	Existe una planeación estratégica y táctica en la institución y dicha planeación es compartida con los trabajadores.				
	El perfil del titular y las funciones de cada puesto son ambiguas o no están especificadas.	<input type="checkbox"/>	El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas.				
	Los procedimientos a seguir son ambiguos o no están especificados.	<input type="checkbox"/>	Los procedimientos a seguir están claramente especificados.				
	La institución tiene un número exagerado de normas a seguir que hacen que el trabajo sea muy restringido y burocrático.	<input type="checkbox"/>	Las normas a seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta.				

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Adminis- tración (continúa)	Existe mucha irresponsabilidad, mediocridad y conformismo en el desempeño de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores.				
	Los criterios de evaluación del personal son ambiguos o inexistentes.	<input type="checkbox"/>	Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados.				
	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es imprecisa, esporádica e injusta.	<input type="checkbox"/>	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.				
	En general, el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar absoluto de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores.				
Comuni- cación	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es ambigua o inexistente.	<input type="checkbox"/>	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.				
	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es ambigua o inexistente.	<input type="checkbox"/>	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa.				
	La información que solicito me llega tardíamente.	<input type="checkbox"/>	La información que solicito me llega de manera oportuna.				
	La información que solicito tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente.	<input type="checkbox"/>	La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.				
	Con frecuencia se escuchan órdenes e información contradictoria que provocan duda en los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	Las órdenes e información que se da a los trabajadores es congruente y no tiene contradicciones.				
	Los directores no favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.	<input type="checkbox"/>	Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.				
	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución.	<input type="checkbox"/>	En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución.				
	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal ambiente laboral y una falta de productividad.	<input type="checkbox"/>	En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad.				

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Ambiente físico y cultural	El espacio físico en que laboro nunca está limpio.	<input type="checkbox"/>	El espacio físico en que laboro siempre está limpio.				
	La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.	<input type="checkbox"/>	La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y/o están en buen estado.				
	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.	<input type="checkbox"/>	Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.				
	No cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.	<input type="checkbox"/>	Sí cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.				
	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.	<input type="checkbox"/>	No existen conductas discriminatorias de las personas.				
	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores.	<input type="checkbox"/>	Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.				
	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual.	<input type="checkbox"/>	Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.				
	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución crean un mal clima laboral.	<input type="checkbox"/>	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.				
Capacitación y des-arrollo	La capacitación que la institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos.	<input type="checkbox"/>	La capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos.				
	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.	<input type="checkbox"/>	La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación.				
	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal.	<input type="checkbox"/>	Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.				
	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.	<input type="checkbox"/>	La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.				
	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.	<input type="checkbox"/>	Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.				
	La institución sólo ofrece cursos de adiestramiento básico.	<input type="checkbox"/>	La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas.				

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Capacitación y des-arrollo (continúa)	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	<input type="checkbox"/>	La institución sí destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.				
	En general, la capacitación que la institución ofrece es de poca calidad y no ayuda a que mejoremos en el desempeño de nuestro trabajo.	<input type="checkbox"/>	En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.				
Promoción y carrera	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes.	<input type="checkbox"/>	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son claras y precisas.				
	Dado el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.	<input type="checkbox"/>	Dado el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido.				
	La probabilidad de ser promovido en la institución es casi nula, ya que las decisiones que al respecto se toman son injustas e inequitativas.	<input type="checkbox"/>	La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman son justas y equitativas.				
	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.	<input type="checkbox"/>	Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.				
	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.	<input type="checkbox"/>	En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos.				
	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme.	<input type="checkbox"/>	Creo que me estén tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.				
	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.	<input type="checkbox"/>	Me veo con futuro halagüeño dentro de esta institución.				
	En general, creo que el sistema de la institución promueve el estancamiento de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.				
Sueldos y prestaciones	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.	<input type="checkbox"/>	Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.				
	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.	<input type="checkbox"/>	Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.				

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Sueldos y prestaciones (continúa)	Mi sueldo es muy inferior al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.	<input type="checkbox"/>	Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.				
	La institución no ofrece siquiera las prestaciones de ley.	<input type="checkbox"/>	La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga.				
	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país.	<input type="checkbox"/>	Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación en el país.				
	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.	<input type="checkbox"/>	Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.				
	Las prestaciones que la institución me ofrece no tienen significado (utilidad) para mí.	<input type="checkbox"/>	Las prestaciones que la institución me ofrece tienen alto significado (utilidad) para mí.				
	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución	<input type="checkbox"/>	En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución				
Orgullo de pertenencia	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad.	<input type="checkbox"/>	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.				
	Me da pena trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de pésima calidad.	<input type="checkbox"/>	Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.				
	Creo que la misión que la institución tiene es totalmente intrascendente para la sociedad.	<input type="checkbox"/>	Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.				
	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.	<input type="checkbox"/>	Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.				
	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.	<input type="checkbox"/>	Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.				
	No me siento identificado con los valores de la institución.	<input type="checkbox"/>	Me siento altamente identificado con los valores de la institución.				
	No me siento coparticipe en la tarea de lograr los objetivos de la institución.	<input type="checkbox"/>	Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.				
	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.	<input type="checkbox"/>	En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.				

Apéndice C

Entrevista de preguntas abiertas para la directora del plantel

Nombre completo: _____

Fecha: _____

1. *¿Para Usted qué es la planeación estratégica?*

A lo que respondió que “la planeación estratégica es el todo de la organización académica y administrativa del plantel. El colegio cuenta con tres secciones preescolar, primaria y secundaria por lo que esta planeación se elabora junto con las otras dos directoras y de aquí se realiza una general la cual se entrega a las maestras titulares y se va modificando conforme la marcha. Además de esto se realizan circulares informativas cada mes con las actividades a realizar.”

2. *Para Usted ¿qué es la gestión Escolar?*

A lo que respondió: “es lo mismo que lo anterior con la diferencia de que lo anterior son papeles y la gestión soy yo, recae en mí y en mi forma de liderar, convencer y llegar con mi personal, lo que en muchas ocasiones se ve mermado ya que no hay suficiente tiempo, y en muchas ocasiones no alcanzo a conversar con mis maestros de la manera correcta. Es por eso que prefiero las cosas por escrito y si existieran dudas ya que pasen conmigo, eso sí cuando son cosas que involucran a padres de familia estoy ahí de inmediato ya que ellos y los niños son lo más importante”.

3. *¿Cómo se realiza la capacitación del personal, la frecuencia con la que se efectúan y los temas que se tratan durante las mismas?*

“No existe una estructura de capacitación al personal del Centro Escolar para que mejore su adiestramiento únicamente se cuenta con los consejos técnicos que se realizan de manera mensual, pero solamente se tratan asuntos relacionados con la guía que proporciona el Instituto de Educación de Aguascalientes (IEA) para este efecto y se realizan de acuerdo a las bases que ellos establecen ya que se le exige al Centro Escolar que sean de esa manera para cumplir con la reforma, además que el personal se traslada a la sede que se le indica y se entregan productos que se solicitan por parte de la supervisión de zona. En definitiva no hay tiempo para más temas, muchas maestras son casadas con hijos y es quitarles mucho tiempo”

4. *¿Cómo se da la comunicación interna y externa en el Centro Escolar?*

“el canal de comunicación que se utiliza de manera externa, es decir, con los padres de familia es por medio de circulares que son enviado por lo menos una vez a la semana y en donde se exponen los temas generales a tratar con ellos. Pero existe la posibilidad de poder tratar asuntos más concretos con las maestras titulares en cada grupo a la salida de clases donde los papás les preguntan más específicamente sus dudas. De manera interna no existe un canal de comunicación oficial ya que se emiten comunicados generales en algunas ocasiones para dar a conocer avisos o algunas situaciones específicas; sin embargo todos los avisos se proporcionan o se dan durante los consejos técnicos escolares que se dan cada mes y es donde se toma un tiempo determinado para hacerle llegar la información a las maestras con más detalle. Además cuando hay una información que hacerles llegar de manera más esporádica se pasa con cada una de las maestras y se le da la información de manera personal y hablada a cada una de ellas”.

5. *¿Cómo se da el trabajo en equipo dentro de la institución, así como si se propicia ese trabajo en las actividades de manera interna?*

“Se trabaja en equipo casi todos los días, las maestras trabajan en conjunto para realizar diversas actividades que se van presentando, además las maestras que son compañeras de grado trabajan en equipo para realizar planeaciones o exámenes o para realizar actividades que complementan el trabajo en el aula; adicionalmente durante los eventos mayores se combinan para realizar actividades entre los grupos. La relación entre el personal se da poco debido a los tiempos que se deben de cumplir y que en los tiempos libres atienden a padres de familia o revisan trabajos o cubren a otras maestras, sin embargo en los pequeños ratos libres si tienden a socializar y crear vínculos de amistad.”

6. *¿Cómo son las condiciones de seguridad en las que se trabaja en el Centro Escolar, así como las instalaciones y equipos con los que cuentan?*

“Existen las condiciones básicas de seguridad en el Centro Escolar, periódicamente autoridades de protección civil del estado hacen una revisión y hacen las recomendaciones pertinentes. Las instalaciones son generales para todos, cada salón cuenta con un pizarrón y las bancas necesarias para los alumnos, tienen un escritorio y un estante para poner los libros, no tienen cañón ni computadora y el servicio de internet se encuentra limitado para uso exclusivo de laboratorio de cómputo y oficinas administrativas. Se tiene grabadoras para uso de la maestras aunque deben de solicitarla con anticipación ya que no existen suficientes para todas las maestras.”

7. *¿Cuál es la oportunidad que tienen las maestras para seguir creciendo en la institución o subir de puesto?*

“Respondió que no existe oportunidades de subir de puesto o de nivel debido a que no existe nada de eso en el Centro Escolar, debido a que los puesto directivos como lo son la dirección y la coordinación, no son rotados mucho no existe mucha oportunidad de las maestras hagan carrera dentro de la institución. Además las maestras no se quedan mucho tiempo en el Centro Escolar, el promedio es de 2 a 3 años como máximo y por ello no ha habido la necesidad de crear un plan para este tipo de situaciones.”

8. *¿Quién determina los sueldos y prestaciones que recibe el personal, así como de planes de promoción o incentivos especiales económicos que reciban los trabajadores?*

“Indicó que la situación de pagos la revisa la persona de administración, pero que los sueldos que se ofrecen a los trabajadores se dan basados en un aproximado al promedio para los puestos. Desconoce cómo es que se fijan y si existen incentivos económicos ya que es una situación propia de administración de la escuela.”

Apéndice E

Lista de cotejo

Documento a solicitar	Cumple	No cumple	Se desconoce	Observaciones
Organigrama del plantel		X		
Visión, misión, valores	X			Se desconocen en todo el plantel
Asignación de funciones		X		
Formato de planeación	X			
Planeación anual	X			Existen modificaciones durante el ciclo escolar
Perfiles de puesto		X		
Plática de inducción al puesto		X		
Reglamento interior de trabajo	X			
Lineamientos dentro del aula	X			
Reglamento de alumnos	X			
Otros : Listas de firmas de recibido de todos los avisos o circulares dadas a las maestras, así como de las reuniones de consejo técnico				

Currículum Vitae

Angelina Aceves Salas

Originaria de la ciudad de Aguascalientes, México, Angelina Aceves Salas realizó estudios profesionales en Derecho, en la Universidad Panamericana, campus Bonaterra. La investigación titulada Nuevos modelos de gestión escolar, mejora en su planeación estratégica, es la que presenta en este documento para aspirar al grado de Maestría en gestión y administración de instituciones educativas.

Su experiencia de trabajo ha girado, principalmente, alrededor del campo de educación, específicamente en preescolar y primaria.

Actualmente, Angelina Aceves Salas funge como directora de CENDI Jugando, guardería adscrita al IMSS, en la ciudad de Aguascalientes, desempeñando funciones directivas, administrativas y pedagógicas es decir; manejo y atención con padres de familia, supervisión, acompañamiento y vigilancia de actividades pedagógicas y asistenciales con niños de 43 días a 4 años de edad, selección, contratación, manejo y capacitación de personal. Trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas, manejo de grupos son las habilidades más sobresalientes con las que cuenta. Entre las expectativas de superación profesional se encuentra el aprendizaje y actualización de los programas de educación básica en los tres niveles, así como el desarrollo de habilidades en el área de dirección y supervisión de equipos de trabajo.