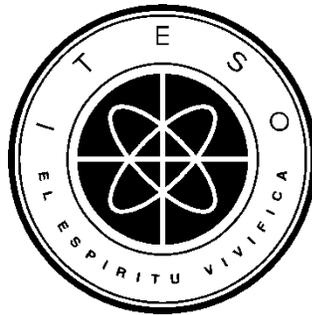


**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGUN ACUERDO SECRETARIAL 15018 PUBLICADO EN EL
DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



PROYECTO DE INTERVENCIÓN PARA BUSCAR EL ÉXITO DEL PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL, A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE PLANES ANUALES DE TRABAJO COMO UNA
HERRAMIENTA ESTRATÉGICA Y SISTÉMICA

REPORTE DE INTERVENCIÓN PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:

CARLOS PADILLA EVANGELISTA

TUTOR

DR. JUAN CARLOS SILAS CASILLAS

TLAQUEPAQUE, JAL. AGOSTO 2015

RESUMEN

El presente trabajo de obtención de grado, es un proyecto de intervención cuyo objetivo principal es determinar cómo garantizar la consecución de las metas que establece el Plan Estratégico Institucional, el cual ya está en marcha y que ha definido la visión a cinco ciclos escolares.

Para alcanzar este objetivo, se plantean tres estrategias: constituir de equipos de trabajo que se identifiquen como gestores desde una visión estratégica y una identidad institucional; profesionalizar a los integrantes de los grupos en el manejo de herramientas de planeación estratégica desde una visión sistémica del Plan Estratégico Institucional; y verificar que en la actuación del Plan Anual de Trabajo sirve a los equipos como herramienta de trabajo a través de la evaluación continua.

A dos años de la puesta en marcha del Plan Estratégico, y con el nombramiento de un nuevo Director Institucional, que una de sus funciones es velar por el cumplimiento de lo establecido en este plan, se observa que, a raíz de las prácticas y evaluaciones previas, el personal no tiene claras las metas de su departamento ni las institucionales; además, se trabaja en pequeños equipos con una visión local que tratan de abonar a toda la institución pero sin una visión sistémica. Es así, que este proyecto de intervención es elaborado por el Director Institucional para entender, atender, intervenir y lograr el éxito de lo que se ha establecido en el Plan Estratégico Institucional.

El personal responsable de las coordinaciones y departamentos elabora, previo al inicio del ciclo escolar, el documento conocido como Proyecto Anual; y partir de esta intervención, se elimina el proyecto anual y se sustituye por un Plan Anual de Trabajo, cuyo propósito es establecer metodológicamente los momentos y etapas, a corto y mediano plazo del caminar cotidiano; además de que será la herramienta para el coordinador o jefe para gestionar todo su caminar en el área del cual es responsable, sin perder de vista que forma parte de un todo de la organización.

He aquí la importancia de este proyecto de intervención, esclarecer que los Planes Anuales de Trabajo y el actuar de los directivos, y jefes de departamento, sea el idóneo para favorecer el cumplimiento de las metas del Plan Estratégico y que éste tenga éxito al concluir su periodo para el cual fue diseñado.

Como metodología de intervención, este trabajo, se *inspiró* en la metodología establecida en el Modelo de Gestión Estratégica Escolar definida como *la investigación – acción*, con un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo. Para el enfoque cualitativo, se contó con el instrumento de la entrevista y para su interpretación, se apoyó en la propuesta de análisis de datos del investigador González (1998); para el enfoque cuantitativo, se contó con un cuestionario, adaptando las seis cajas de Marvin Weisbord (1978) para su aplicación e interpretación.

Para cumplir con su cometido, este documento está constituido por cinco capítulos, el primero presenta una descripción del contexto de la institución, mencionando su ubicación geográfica, física e histórica; las características de la población; la filosofía institucional y sus estilos de gestión a lo largo de 53 años de existencia; cerrando el capítulo con los antecedentes y planteamiento de la situación problema.

El segundo capítulo, habla del diagnóstico; iniciando con establecer la metodología que se va a seguir, así como la justificación de los enfoques, los instrumentos, la sistematización y análisis de datos; cerrando el capítulo con tres apartados importantes, las conclusiones generales del diagnóstico lo cual permiten establecer la hipótesis de acción y el objetivo del proyecto de intervención.

El tercer capítulo, establece el marco de conceptos sobre los que gira la intervención; profundizando desde los autores y las teorías aspectos de gestión, gestión en el ámbito educativo, sus dimensiones, sus ámbitos; llegando al modelo de gestión directiva, esclareciendo funciones y actuaciones desde los estratégico y sistémico.

El cuarto capítulo, presenta el plan de intervención inspirado desde la metodología de la investigación – acción, estableciendo las estrategias, los objetivos, líneas de acción y actividades; además, todos los elementos que darán garantía en tiempo forma de la realización de este plan, tales como los actores involucrados, recurso, lugar y tiempo; pero sobre todo, los indicadores, los medios de verificación y los productos de cada línea de acción; así como su explicación narrativa.

Y como este trabajo de obtención de grado es una propuesta de intervención, el quinto capítulo, presenta reflexiones finales en torno a la elaboración del documento, iniciando con expresar el crecimiento que se obtuvo como gestor y como persona al elaborar este proyecto; seguido de los aprendizajes conceptuales y procesuales que se adquirieron como gestor; así

como los aprendizajes obtenidos desde la metodología de gestión, y finalmente, se cierra el capítulo con los aprendizajes y reflexiones obtenidas desde el trabajo y la construcción conjunta del equipo.

Cuando las personas deciden ser parte de una institución educativa, se adentran a un universo que hay que entender y vivir para que su actuación sea acorde y se acerque progresivamente a lo que se define como la filosofía institucional; una filosofía viva con el aporte de toda la comunidad educativa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN Y PROBLEMATIZACIÓN

1.1 Características geográficas, físicas e históricas del centro escolar.....	4
1.2 Características de la población: personal, alumnos y padres de familia.....	6
1.3 Filosofía Institucional.....	7
1.4 Estilos de gestión de la Institución.....	10
1.5 Antecedentes de la situación problema en el centro.....	15
1.6 Planteamiento descriptivo de la situación problema.....	15

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO

2.1 Entrevista a Coordinadores y Jefes de Departamento.....	21
2.1.1 Justificación.....	21
2.1.2 Descripción del instrumento y su aplicación.....	21
2.1.3 Sistematización y análisis del contenido de las entrevistas.....	22
2.1.4 Presentación de los resultados.....	22
2.2 Cuestionario a Coordinadores, Jefes de Departamento y a personal que Integran éstas áreas.....	35
2.2.1 Justificación.....	35
2.2.2 Descripción del instrumento y su aplicación.....	36
2.2.3 Calificación del instrumento.....	41
2.2.4 Presentación de los resultados.....	42
2.2.5 Sistematización y análisis de los resultados.....	42
2.3 Conclusiones generales del diagnóstico.....	55
2.4 Hipótesis de acción.....	57
2.5 Objetivo.....	57

CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL

3.1 Definiendo la gestión.....	58
3.2 La gestión en el ámbito educativo.....	60
3.2.1 Áreas o dimensiones de la gestión educativa.....	61
3.2.2 Ámbito de la gestión educativa según su quehacer o concreción.....	62
3.2.3 Gestión educativa estratégica: herramientas, principios y componentes.....	64
3.3 Gestión Directiva.....	68
3.3.1 Las funciones del gestor.....	70
3.3.2 La intervención del gestor.....	72
3.4 Intervención, calidad, gestión e innovación educativa.....	73

CAPÍTULO IV PLAN DE INTERVENCIÓN

4.1 Estrategia A: constituir equipos de trabajo que se identifiquen como gestores desde una visión estratégica y una identidad institucional.....	83
4.2 Estrategia B: profesionalizar a los integrantes de los grupos en el manejo de herramientas de planeación estratégica desde una visión sistémica del Plan Estratégico Institucional.....	86
4.3 Estrategia C: verificar que en la actuación, el PAT sirve a los equipos como herramienta de trabajo.....	89

CAPÍTULO V REFLEXIONES FINALES

5.1 Crecimiento como gestor y como persona en el proceso del TOG.....	92
5.2 Aprendizajes conceptuales y procesuales como gestor.....	97
5.3 Aprendizajes de la metodología de gestión.....	100
5.4 Aprendizajes desde el trabajo y la construcción conjunta.....	101
REFERENCIAS.....	103
ANEXOS.....	109

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de obtención de grado, es un proyecto de intervención para el Instituto de Humanidades y Ciencias de Guadalajara, A. C., cuyo objetivo principal es determinar cómo garantizar la consecución de las metas que establece el Plan Estratégico Institucional, el cual ya está en marcha y que ha definido la visión a cinco ciclos escolares, de los que faltan dos años por trabajar en él.

Para alcanzar este objetivo, una de las estrategias es la constitución de equipos de trabajo que se identifiquen como gestores desde una visión estratégica y una identidad institucional.

En una segunda estrategia, se busca profesionalizar a los integrantes de los grupos en el manejo de herramientas de planeación estratégica desde una visión sistémica del Plan Estratégico Institucional.

Y finalmente, en una tercera estrategia, verificar que en la actuación del Plan Anual de Trabajo, un documento que integra los objetivos a alcanzar de una coordinación o departamento, sirva a los equipos como herramienta de trabajo a través de la evaluación continua.

Como contexto histórico se debe señalar que a dos años de la puesta en marcha del Plan Estratégico, se nombra un nuevo Director Institucional, que una de sus funciones es velar por el cumplimiento de lo establecido en este plan, dando seguimiento a que los directivos y personal de cargo intermedio (jefes de departamento) se involucren y abonen con sus Planes Anuales al cumplimiento de las metas del Plan Estratégico Institucional.

Al tomar el puesto, el Director Institucional observa que a raíz de las prácticas y evaluaciones previas, el personal no tiene claras las metas de su departamento ni las institucionales; además, se trabaja en pequeños equipos con una visión local que tratan de abonar a toda la institución pero sin una visión sistémica. Es así, que este proyecto de intervención es elaborado por el Director Institucional para entender,

atender, intervenir y lograr el éxito de lo que se ha establecido en el Plan Estratégico Institucional.

El Plan Estratégico Institucional que se diseñó, es el resultado de dos ciclos escolares de análisis, sistematización y proyección de parte de toda la comunidad educativa; en este documento se definieron los elementos identitarios y se establecieron los indicadores para alcanzar metas en cada ciclo escolar y así después de cinco años ver realizada la visión establecida.

El personal responsable de las coordinaciones y departamentos elabora, previo al inicio del ciclo escolar, el documento conocido como Proyecto Anual que en síntesis es el conjunto de acciones correspondientes a cada instancia para tratar de alcanzar los objetivos establecidos.

A partir de esta intervención, se elimina el proyecto anual y se sustituye por un Plan Anual de Trabajo, cuyo propósito es establecer metodológicamente los momentos y etapas, a corto y mediano plazo del caminar cotidiano. Este Plan Anual de Trabajo, será la herramienta para el coordinador o jefe para gestionar todo su caminar en el área del cual es responsable sin perder de vista que forma parte de un todo de la organización.

He aquí la importancia de este proyecto de intervención, esclarecer que los Planes Anuales de Trabajo y el actuar de los directivos y jefes de departamento, sea el idóneo para favorecer el cumplimiento de las metas del Plan Estratégico y que éste tenga éxito al concluir su periodo para el cual fue diseñado.

Como metodología de intervención, este trabajo para la obtención de grado, se *inspiró* en la metodología establecida en el Modelo de Gestión Estratégica Escolar definida como *la investigación – acción*, con un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo. Para el enfoque cualitativo, se contó con el instrumento de la entrevista y para su interpretación, se apoyó en la propuesta de análisis de datos de González (1998); para el enfoque cuantitativo, se contó con un cuestionario, adaptando las seis cajas de Weisbord (1978) para su aplicación e interpretación.

Para cumplir con su cometido, este documento está constituido por cinco capítulos, el primero presenta una descripción del contexto de la institución, mencionando su ubicación geográfica, física e histórica; las características de la población; la filosofía institucional y sus estilos de gestión a lo largo de 53 años de existencia; cerrando el capítulo con los antecedentes y planteamiento de la situación problema.

El segundo capítulo, habla del diagnóstico; iniciando con establecer la metodología que se va a seguir, así como la justificación del enfoque, las técnicas e instrumentos, la sistematización y análisis de datos; cerrando el capítulo con las conclusiones generales del diagnóstico que permiten establecer la hipótesis de acción y el objetivo del proyecto de intervención.

El tercer capítulo, establece el marco de conceptos sobre los que gira la intervención; profundizando desde los autores y las teorías aspectos de gestión, gestión en el ámbito educativo, sus dimensiones, sus ámbitos; llegando al modelo de gestión directiva, esclareciendo funciones y actuaciones desde lo estratégico y sistémico.

El cuarto capítulo, presenta el plan de intervención inspirado desde la metodología de la investigación – acción, estableciendo las estrategias, los objetivos, líneas de acción y actividades; además, todos los elementos que darán garantía en tiempo forma de la realización de este plan, tales como los actores involucrados, recursos, lugar y tiempo; pero sobre todo, los indicadores, los medios de verificación y los productos de cada línea de acción; así como su explicación narrativa.

Y como este trabajo de obtención de grado es una propuesta de intervención, el quinto capítulo, presenta reflexiones finales en torno a la elaboración del documento, iniciando con expresar el crecimiento que se obtuvo como gestor y como persona al elaborar este proyecto; seguido de los aprendizajes conceptuales y procesuales que se adquirieron como gestor; así como los aprendizajes obtenidos desde la metodología de gestión, y finalmente, se cierra el capítulo con los aprendizajes y reflexiones obtenidas desde el trabajo y la construcción conjunta del equipo

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN Y PROBLEMATIZACIÓN

Ubicarnos en el contexto y sus características, nos permite entender aspectos importantes del lugar en el cual se intervendrá. Para eso se tiene que hacer un recorrido desde su ubicación geográfica; sobre su génesis e historia; su filosofía y trayectoria como proyecto educativo; ubicar, a grandes rasgos, los estilos de gestión que ha tenido; así como las características de su población: del personal que labora, de los alumnos y de los padres de familia.

En su conjunto, el contexto, permite identificar entre líneas diferentes problemáticas existentes en este centro educativo; sin embargo, es importante definir el problema o aspecto en el cual se da la intervención.

1.1 Características geográficas, físicas e históricas del centro escolar

El Instituto de Humanidades y Ciencias de Guadalajara A. C., se ubica en Av. Félix Rougier no. 3875, entre la Av. Conchita y la calle de Caguama, en la colonia Residencial Loma Bonita, en Zapopan, Jalisco.

Tiene su génesis desde 1939 cuando la Congregación de los Misioneros del Espíritu Santo funda la escuela Apostólica de Occidente (EAO) en Irapuato, Gto.; en 1945 se traslada al municipio de Tlaquepaque en Jalisco; y en 1960 a la colonia Loma Bonita, municipio de Zapopan, de la misma ciudad. Al considerársele como el espacio en donde los seminaristas se forman como los futuros sacerdotes, se busca en 1962 que la Preparatoria se incorpore a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), y la Secundaria a la Extensión Universitaria de la misma Universidad, con el nombre de “Instituto de Humanidades y Ciencias de Guadalajara, A. C. cuyas siglas son: HYCIG

Desde sus inicios, el HYCIG ha contado con la figura de un Director General, que es asignado por la misma Congregación de los Misioneros del Espíritu Santo, siendo este un sacerdote de la misma congregación; el cual cambiaba cada cierto período. Cada Director fue aportando, desde su experiencia personal y su intuición formadora, los lineamientos académicos y disciplinares; así como la propuesta de formación espiritual, misma que le fue dando un distintivo propio al instituto.

En 1969, la Congregación de los Misioneros del Espíritu Santo, opta por abrir la propuesta educativa del HYCIG a alumnos externos; tanto para subsidiar los gastos de la Escuela Apostólica, ante la baja en el número de vocaciones a la vida sacerdotal, así como por la buena influencia pastoral que se tenía en la población cercana, en vistas a generar desde el Instituto una promoción vocacional, tanto para la vida religiosa – sacerdotal, como para una vida seglar; inspirándose en el ideal de impartir una educación humano – cristiana, integrando las aportaciones científicas y humanísticas del pasado y del tiempo actual.

En 1993 la preparatoria deja la incorporación con la UNAM para incorporarse a la Dirección General de Bachillerato (DGB) con clave: 14PBH3191W, dado que el tránsito de alumnos del plan de estudios de la UNAM a la Secretaría de Educación Pública (SEP), o viceversa, se dificultaba.

En 1994 por inquietudes de los padres de familia que tenían estudiando a sus hijos varones en el Instituto, y valorando que la propuesta educativa del instituto podía extenderse al sector femenino, se abre la oportunidad del ingreso a alumnas bajo el criterio de que no podían ser más del 40% del total de la población estudiantil; constituyéndose así, como una institución mixta en sus dos niveles educativos: la Secundaria y la Preparatoria; y en 1995, al no tenerse la incorporación de la Preparatoria con la UNAM, la Secundaria se incorpora a la Secretaría de Educación Jalisco, con clave: 14PES0962B. Mismas incorporaciones que son vigentes hasta la fecha.

1.2 Características de la población: personal, alumnos y padres de familia

La Institución está conformada por personal administrativo y personal docente; a su vez, el personal docente, por contrato laboral, puede ser maestro de tiempo completo o de tiempo variable.

La plantilla la conforman maestros con título y cédula profesional y reúnen las exigencias que marca la SEP en cuanto al profesiograma para poder impartir las materias según su perfil profesional.

A los docentes que son de tiempo completo se les puede dar una responsabilidad institucional de cargo intermedio como son: jefes de departamento o coordinadores de sección; y también algún cargo directivo como director de área o director Institucional.

Por los niveles educativos que se atienden en el instituto: Secundaria y Preparatoria, el alumnado se caracteriza por estar en la etapa de la adolescencia que oscila de los 12 a los 15 años en secundaria; y de los 15 a los 18 años en preparatoria.

Se manejan seis grupos en secundaria, al igual que en preparatoria; en donde el número de alumnos en cada salón es entre los 30 y 35 alumnos.

En relación a las características de las familias de nuestros alumnos podemos mencionar que:

- Un gran número tiene grado de estudios profesionales.
- Se ubican geográficamente en varios puntos del municipio de Zapopan y que no necesariamente están cerca del Instituto, y su residencia es estable.
- La mayoría de las familias están caracterizadas por ser familias nucleares y/o tradicionales con dos o tres hijos como máximo; se hacen presente con un poco de fuerza las familias disgregadas: madres solteras; las que reciben el apoyo por parte de los padres de la mamá (o abuelos); las familias soporte cuando los dos están ausentes de casa y delegan la responsabilidad en los hijos mayores; en un menor porcentaje están las familias “acordeón”, en donde el papá normalmente está

alejado de casa por periodos largos y por cuestiones de trabajo y la mamá asume la responsabilidad de estar pendiente de casa.

- Las familias se ubican en un estrato de clase media y media alta, con un nivel cultural medio alto y alto.

1.3 Filosofía Institucional

La filosofía institucional se fue adaptando según las circunstancias históricas durante cincuenta años; al inicio, el HYCIG era el lugar en donde estudiaba y se formaban los seminaristas con el reconocimiento oficial de sus estudios. Y al empezar a tener alumnos externos se fue especificando la misión y la visión institucional; así como con la incorporación y presencia de alumnas en las aulas.

Estos cambios institucionales se constataban en sus dimensiones académicas, disciplinares y espirituales; y a lo largo de estos años con nuevas necesidades y nuevos retos que la educación iba demandando, el HYCIG se fue definiendo como un espacio de educación en la *libertad con responsabilidad*; en la adquisición de valores cristianos, en una formación profundamente humana con tendencia a la excelencia académica.

En el ciclo escolar 2010 – 2011 la comunidad educativa encabezada por sus directivos (la Dirección General), emprende un camino de diagnóstico, análisis profundo de cómo ha venido caminando la Institución a lo largo de cincuenta años, lo cual lleva a un replantear la filosofía institucional sin perder de vista lo que ha sido esencial y vigente en sus tres áreas de trabajo: lo académico, lo administrativo y lo espiritual.

De tal manera que la filosofía institucional vigente queda plasmada en tres documentos: *el Modelo Institucional de Formación Integral (MIFI)*; *en los elementos identitarios institucionales*; y *en su visión*.

El MIFI es el documento que expresa la razón de ser de la institución y al mismo tiempo la diferencia de cara a otras instituciones con una identidad similar: escuelas

con inspiración cristiana y católica. Las características generales de este modelo se centran en un núcleo identitario que se expresa de la siguiente manera:

La Familia HYCIG de los Misioneros del Espíritu Santo colabora, desde la Espiritualidad de la Cruz, en la formación de excelentes alumnos y mejores personas, para contribuir en la construcción de una ciudadanía crítica, propositiva y solidaria.

De este núcleo identitario se desprenden tres grandes procesos de formación: los procesos educativos que engloban el enfoque constructivista y por competencias; los procesos madurativos, que contemplan cuatro ejes de formación: la integración humana, la consagración cristiana, la vinculación comunitaria y la proyección misionera; y por último, los procesos vocacionales que abordan seis aspectos de discernimiento: la propuesta vital (lo dado), la vocación (lo pedido), la opción fundamental (lo querido), la consigna (el núcleo integrador), el proyecto de vida (lo construido), y la opción profesional (lo requerido).

Los elementos identitarios son:

- Nombre de la Institución: Instituto de Humanidades y Ciencias de Guadalajara, A.C., o por sus siglas en desorden: HYCIG.
- Origen (abordado en el apartado 1.1).
- Identidad: Somos una comunidad educativa que, al impulso del Espíritu Santo y con un fuerte sentido mariano, colaboramos con los adolescentes en su formación integral y generamos un ambiente evangélico de libertad con responsabilidad.
- Misión: *“Formar excelentes alumnos y mejores personas que, desde la Espiritualidad de la Cruz, integren sus valores, conocimientos, actitudes y habilidades, de tal manera que sean capaces de identificar su proyecto de vida, resolver sus retos y sentar las bases para enfrentar con éxito los estudios superiores, integrar familias cristianas y convertirse en ciudadanos críticos, participativos y solidarios”.*
- Las virtudes y valores mostrados en la Figura 1.



Figura 1: círculo de valores

Fuente: Instituto de Humanidades y Ciencias de Guadalajara.
Manual de convivencia de la comunidad educativa. Ciclo escolar 2013 – 2014. México.

- Lema: Nuestro lema institucional es *“excelentes alumnos, mejores personas”*. Con él expresamos la comprensión armónica de nuestro enfoque humanista-científico y la primacía de la persona humana. Este lema puede ser precedido por diferentes verbos, según la circunstancia u ocasión lo amerite: formando..., formamos..., somos..., queremos..., etc.
- Jaculatoria y porra: Nuestra jaculatoria distintiva hace referencia al Maestro interior de toda formación y quien patrocina todos nuestros esfuerzos: “¡Amar al Espíritu Santo, y hacerlo amar!” Nuestra porra está dirigida a nuestra madre del cielo: “¡Con Ella todo, sin Ella nada!”. Dentro de nuestros usos y costumbres podremos valernos de otras jaculatorias propias de la Espiritualidad de la Cruz, como: “¡Jesús, Salvador de los hombres, Sálvalos!”; “¡Animo firme, viva la Cruz!”
- El logotipo mostrado en la Figura 2, que representa al Espíritu Santo y a María, en su advocación de la Inmaculada Concepción.



Figura 2: logotipo institucional
 Fuente: Instituto de Humanidades y Ciencias de Guadalajara.
 Manual de convivencia de la comunidad educativa. Ciclo escolar 2013 – 2014. México.

Y la Visión Institucional, que marca la pauta de cómo se quiere ver la institución en cinco ciclos escolares:

- Un proyecto común sustentado en la comunicación y la mejora continua.
- Apropiada la espiritualidad de la Cruz y los valores institucionales.
- Acrecentado el sentido de familia, la integridad del personal y el compromiso de todos hacia el Instituto.
- El desarrollo integral como patrimonio común.
- Una tendencia permanente a la excelencia académica, artística y deportiva.
- Crecido el número del alumnado, hasta su cupo máximo.

Y para abordar esta visión institucional se diseñó un Plan Estratégico Institucional con sus objetivos, ejes e indicadores estratégicos, que por sus siglas se le conoce como el PEI (2012), *extracto que se puede leer en el anexo número 1.*

1.4 Estilos de gestión de la Institución

La propuesta educativa del HYCIG, a través de los años, fue exigiendo una estructura en su organización con directrices claras, en las funciones de su personal y en la gestión de parte de los directivos y de todos y cada uno de los departamentos que la componían.

El HYCIG, desde sus inicios (1962), hasta el ciclo escolar 2008-2009 había sido dirigido bajo la figura de un sacerdote como Director General¹ (que según su liderazgo, el carisma congregacional y personal, y su profunda formación humano – cristiana) que en la actuación común como sacerdotes, generaron un estilo propio y a la vez

¹ Sumando trece Directores Generales.

diferente de gestión directiva de un período a otro. La organización de esta gestión se puede apreciar en la Figura 3 que muestra el organigrama hasta ese momento.

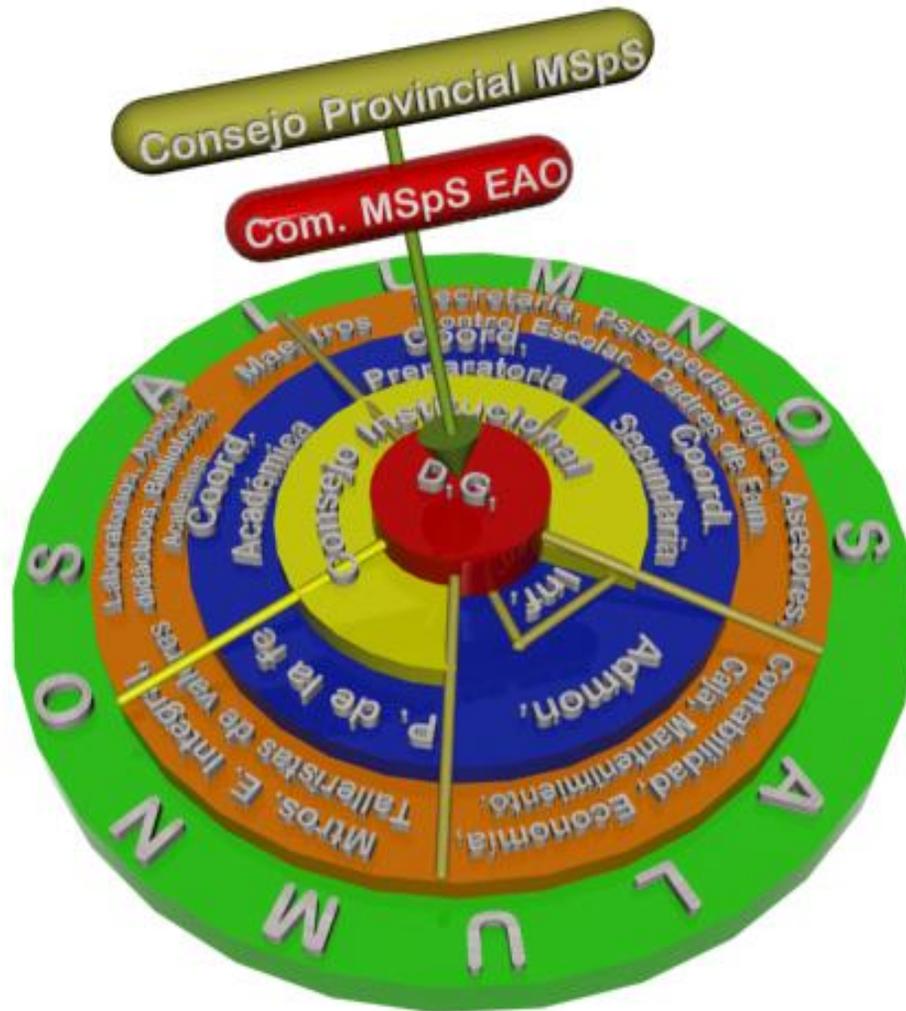


Figura 3. Organigrama Institucional
 Fuente: Instituto de Humanidades y Ciencias de Guadalajara.
 Proyecto Educativo ciclo escolar 2002 – 2003. México.

Para el ciclo escolar 2009 - 2010, el Consejo provincial de los Misioneros del Espíritu Santo, después de un periodo de discernimiento (de los tres últimos ciclos escolares), deciden hacer en el HYCIG ajustes en su estructura organizacional, incorporando el

aporte de dos laicos en su estructura directiva; quedando un nuevo organigrama² como lo muestra la Figura 4.

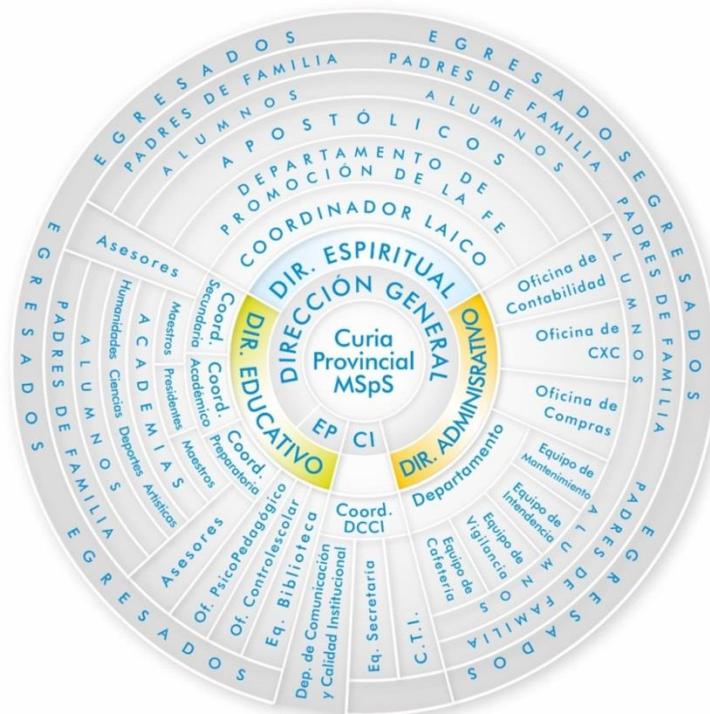


Figura 4. Organigrama Institucional
Fuente: Instituto de Humanidades y Ciencias de Guadalajara.
Proyecto Educativo ciclo escolar 2009 – 2010. México.

Esta nueva forma de llevar la dirección de la institución trajo sus aciertos y sus desaciertos; su fuerza y su debilidad; su unidad y su desunión. Y después de dos ciclos escolares con esta dinámica el consejo provincial y el consejo directivo vieron la necesidad de contar con una figura directiva que uniera, coordinara, supervisara, acompañara y asesorará a las tres direcciones. Aquí se crea la figura del Director Institucional con representatividad como Director General hacia instancias externas al instituto.

² Se tiene un Consejo Directivo integrado por dos miembros del consejo provincial de la Congregación religiosa de los Misioneros del Espíritu Santo (dueños del colegio) y tres Directivos, encargados de una área específica y correlacionada en los procesos para una buena marcha del Instituto: la Dirección de la Fe, donde continua un sacerdote de la congregación; la Dirección Educativa, donde se ha incorporado un laico; y la Dirección de Finanzas, en donde también se ha incorporado un laico. De esta manera, el consejo directivo es una instancia de gobierno en donde se presentan, analizan y aprueban los proyectos institucionales.

La responsabilidad del Director Institucional es asumida por un sacerdote, en donde se establece un nuevo estilo de gestión institucional tal como lo muestra la Figura 5, con un nuevo organigrama³:

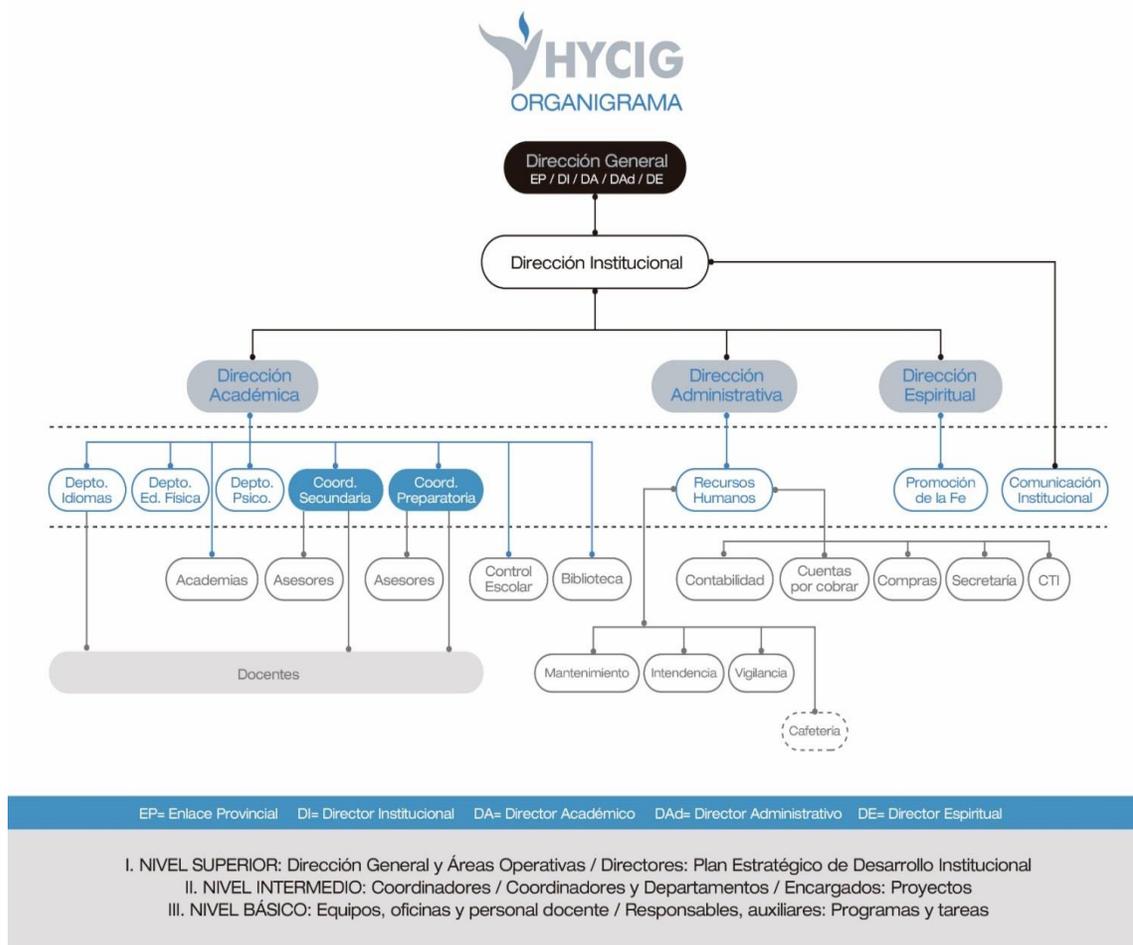


Figura 5. Organigrama Institucional

Fuente: Instituto de Humanidades y Ciencias de Guadalajara.

Proyecto Educativo ciclo escolar 2011 – 2012. México.

La preocupación de la nueva Dirección General se centró en una revisión profunda de su propuesta educativa; de los elementos y/o aspectos que le dan identidad, de las funciones y procedimientos de cada una de las instancias y del personal que labora en la institución, de la convivencia cotidiana entre alumnos – profesores – directivos –

³ El nuevo organigrama contempla no un consejo directivo sino una DIRECCIÓN GENERAL con cuatro directivos al pendiente de la gestión y la operatividad institucional, y dos figuras que están al pendiente de la dinámica y aspectos generales del HYCIG.

padres de familia, etc.; y todo, de cara a la espiritualidad de los Misioneros del Espíritu Santo.

De tal manera que con la participación de toda la comunidad educativa, y con el apoyo de instancias externas, se hizo un trabajo de evaluación institucional y de sistematización de la información de octubre del 2010 a febrero del 2012. Teniendo como resultado el inicio de la elaboración de diferentes documentos que rescataría lo vivido en la institución durante 50 años e incorporarían las nuevas demandas de la evaluación institucional.

Por mencionar algunos de estos documentos institucionales:

- Modelo Institucional de Formación Integral (MIFI)
- Modelo Educativo
- Manual de funciones y procedimientos (en construcción)
- Manual de convivencia de la comunidad educativa
- Plan estratégico Institucional (PEI)

La elaboración de estos documentos dio a la institución una identidad más sólida y una propuesta de formación más clara; así como una visión más concreta de cómo la Dirección General pretendería ver al HYCIG a cinco ciclos escolares: del 2012 al 2017.

Para cerrar este apartado, en el presente ciclo escolar (2014 – 2015) la institución da un paso más, muy importante en su historia y en su contexto: al dejar las funciones del Director Institucional en manos de un laico, para que éste dé continuidad al PEI con sus nuevos documentos y con los objetivos claros a cumplir en cinco ciclos escolares.

1.5 Antecedentes de la situación problema en el centro

Recapitular la razón de ser y el cómo se hacían las cosas en la institución durante más de 50 años y junto con las nuevas exigencias de la comunidad educativa en los últimos cuatro ciclos escolares, se han generado documentos institucionales que

redimensionan a profundidad la propuesta educativa, la identidad institucional y un nuevo plan de trabajo.

A la elaboración de estos documentos institucionales se le suma una nueva manera de dirigir el HYCIG desde una Dirección General con cuatro directivos que por funciones suman esfuerzos para llevar a éxito el proyecto educativo y a su vez tienen facultad de decisión propia en su área que dirigen.

Esta Dirección General tiene claro cómo quiere ver al instituto en cinco ciclos escolares (visión) plasmado en el PEI; en él se especifican con claridad las metas que cada directivo y cada instancia involucrada debe lograr al finalizar cada ciclo escolar.

Una de sus funciones del nuevo Director Institucional laico, es dar seguimiento para el cumplimiento del PEI, revisando los Proyectos Anuales de las instancias mencionadas, estableciendo un plan de gestión y acompañando a los tres directores de área y al personal involucrado en el Plan Estratégico para llegar al logro de las metas establecidas en el mismo.

1.6 Planteamiento descriptivo de la situación problema.

Al inicio de cada ciclo escolar, las direcciones, coordinaciones y jefaturas elaboraban un Proyecto Anual; principalmente las coordinaciones de sección dado que la SEP se los solicitaba con lineamientos oficiales y los demás departamentos lo elaboraban de acuerdo a las necesidades que se habían presentado en el ciclo escolar anterior o según las indicaciones del Director General a cargo.

Esto daba como resultado que las diferentes instancias sumaban esfuerzos para lograr sus propios objetivos anuales y posiblemente abonaban al objetivo institucional elaborado en colegiado al inicio del ciclo, dato que no se verificaba, ni se evaluaba.

Esta manera de hacer las cosas se redimensionó al momento en que se establece un PEI que marca objetivos y ejes estratégicos para ir abordándolos a la largo de cinco ciclos escolares a través del logro de varios indicadores cuyos

responsables en lograrlos son los directores, coordinadores y jefes de departamento por medio de sus Proyectos Anuales.

El primer ciclo escolar (2012 – 2013) cada instancia hizo su proyecto; lo presentó a las otras instancias en un espacio de dos reuniones. Al final del ciclo escolar se presentaron los resultados sin haber evidenciado que se alcanzaron los objetivos del PEI.

Para el segundo ciclo escolar (2013 – 2014) la dinámica fue similar, sólo que se enfatizó que retomarán lo planeado del año anterior. La evaluación al finalizar el ciclo escolar dio como resultado que algunos indicadores no se cumplieron según lo esperado, otros ni se abordaron, evidenciando que al elaborar los Proyectos Anuales no se utiliza el PEI como referencia.

Para este ciclo escolar (2014 – 2015) se les pidió a las direcciones, coordinaciones y jefaturas que alinearan sus proyectos a los indicadores que les correspondían del PEI señalando a que indicador le abonarían con sus actividades. La mayoría los elaboraron, algunos no entregaron y sólo dos departamentos de ocho lo presentaron según lo indicado.

Al momento de presentar los proyectos en el grupo de coordinadores y jefes de departamento se percibió que no existía un formato base común y que algunos mencionaban objetivos y actividades no expresadas en el Plan Estratégico Institucional; incluso daba la sensación de que una parte del proyecto era para garantizar los indicadores de Plan Estratégico y otra parte para abordar situaciones cotidianas.

A esto se le suma la integración de compañeros con nuevas funciones: el coordinador de preparatoria, el jefe del departamento psicopedagógico, el jefe del departamento de promoción de la fe, así como el director del área académica.

De ello, se plantean varios asuntos que pueden estar relacionadas en una situación: ¿qué tanto los coordinadores y jefes de departamento hacen sus Proyectos

Anuales considerando los indicadores del PEI, o más aún, en qué medida sus objetivos y actividades se desprenden de los objetivos y ejes estratégicos que marca el PEI?; ¿en qué medida se conoce el PEI y hasta dónde el personal que integra cada una de las coordinaciones y jefaturas genera su actuación desde este enfoque?; ¿Cómo y hasta dónde esta actuación abona a su Proyecto Anual y a su vez al PEI?; ¿se tiene idea clara de cómo se hace un Proyecto Anual?, porque no se tiene un formato común en la elaboración del Proyecto Anual el cual tenga coherencia con el PEI; ¿hasta dónde lo que se planea tiene impacto con la realidad?; El estilo de gestión de los coordinadores y jefes de departamento ¿es estratégica?

En otras palabras, ¿cómo garantizar el cumplimiento de un PEI en cada uno de sus ciclos escolares?, o al menos en los dos ciclos que le faltan, si los pasos para hacer un Proyecto Anual no son muy claros y los formatos son diferentes; si no se identifica una gestión institucional común en todos y cada uno de los que encabezan los Proyectos Anuales; si no se está en sintonía en conocimiento e identificados con los objetivos y ejes estratégicos del Plan; si los que con su actuación deberían abonar al PEI no lo hacen de manera cotidiana.

Esto lleva sin duda a generar un diagnóstico con estos planteamientos para verificar metodológicamente si este planteamiento es un problema institucional.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

En nuestro país, a partir de 1992, con la suscripción del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica se inició un intenso proceso de reforma cuyos propósitos principales fueron mejorar la calidad de la educación y fortalecer la equidad en la prestación del servicio educativo (SEP, 1999).

Para alcanzar estos propósitos se pusieron en marcha diversas acciones como la reorganización del sistema educativo, la reformulación de planes y programas de estudio, el establecimiento de un sistema nacional para la actualización de los profesores, entre otras; acciones que fueron creando condiciones más favorables para la realización de la tarea educativa. Sin embargo, el éxito de la reforma dependió y sigue dependiendo que las propuestas y materiales de trabajo cobren vigencia en cada salón de clases y en cada escuela (Universidad Iberoamericana León, 2003).

Pero surgen preguntas tales como ¿Qué hacer? ¿Por dónde empezar? ¿Cuál es el mejor camino para mejorar la propuesta educativa? y la respuesta a estas preguntas sólo la pueden obtener los directivos y el personal que labora en la escuela, porque cada escuela tiene características particulares y, por lo tanto, debe diseñar su propia ruta atendiendo a sus condiciones, los recursos con los que cuenta, etc.

Sin embargo, existen experiencias que indican que para iniciar un proceso de intervención o de mejora en la escuela es necesario satisfacer dos condiciones:

- a. Que todo el personal de la escuela conozca a fondo los propósitos educativos, su significado para la organización de la escuela, para el trabajo docente cotidiano, puesto que el logro de estos propósitos es lo que justifica la existencia de la escuela.
- b. Realizar un diagnóstico preciso de la situación actual de la escuela, para identificar la situación problema o problemas, así como sus posibles causas que explican esa situación (Universidad Iberoamericana León, 2003).

Para la Secretaría de Educación Pública (1999) un buen diagnóstico tiene dos características esenciales, la primera en tener información suficiente y confiable. Esta característica es muy importante porque cuando se emite una opinión acerca de una escuela sin la suficiente información, se corre el riesgo de que la valoración no corresponda a la realidad o sólo a una parte de la misma, por lo tanto no sería una base confiable para planificar la intervención; pero además es indispensable que la información sea confiable y que existan evidencias de su veracidad.

La segunda característica de un buen diagnóstico es cuando se realiza con la participación de todo el personal de la escuela o al menos del personal que está relacionado con el aspecto que se pretende intervenir. Sin la participación de todos los involucrados, se corre el riesgo de que las conclusiones no sean aceptadas, y por lo tanto el proceso de intervención o mejora se frustra antes de iniciar. Además, es probable que en la participación de cada uno se aporte información que otros desconozcan; cuando todo el personal participa se establece una oportunidad para el intercambio de experiencias y el reconocimiento de problemas que cada uno conoce y enfrenta, frecuentemente, en forma solitaria.

Para complementar lo anterior, Antúnez (1998) comenta que el diagnóstico tiene que ver con la evaluación del estado general de la organización y gestión del centro. Esta diagnosis puede ser el resultado de una necesidad sentida por un grupo de personas concreto (profesores y profesoras, equipo directivo), o bien por un hecho desencadenante como las quejas reiteradas de las familias, tratar de imitar a otros centros, ante un cambio legislativo, un conflicto, entre otros.

Si la diagnosis es poco precisa puede ser mejorada con la aplicación de instrumentos de evaluación formativa interna del centro o con las aportaciones de evaluaciones o auditorías realizadas por personas externas. En cualquier caso, se trata de tener una conciencia de dónde están los «puntos fuertes» y dónde los «puntos débiles» que puedan ayudar a configurar un mapa de necesidades o situaciones a atender (Antúnez 1998).

Es así que iniciar un diagnóstico es tener presente el método, la técnica y los instrumentos previamente diseñados; esto llevará a dos aspectos importantes: el primero, conocer el estado de la situación problema planteada en el contexto; y la segunda, conocer los efectos o las consecuencias de las acciones. Esto proporciona un relato fiel de las cosas y entender cómo son en realidad.

El diagnóstico puede ser anticipado, sistemáticamente planificado y estructurado; o por otro lado, puede ser más bien imprevisto, siguiendo los datos a donde quiera que puedan conducir. Lo ideal, según French y Bell (1996) es ubicarse en medio del continuo estructurado con anticipación – imprevisto, teniendo algunas preguntas estructuradas y a su vez siguiendo pistas a medida que se presenten durante el curso del diagnóstico.

Es importante no perder de vista que la información recopilada es propiedad de las personas que la generaron; y los datos servirán como base para la planificación de la acción. Esto es básicamente un modelo desde el método de investigación – acción (Elliott, 2000); y (Kemmis y Mc Taggart, 1988).

En lo que respecta al diagnóstico de este trabajo, se inspiró desde este método de investigación – acción, y el enfoque que se siguió fue el cualitativo con la técnica de la entrevista, apoyándose de unas preguntas base. Pero también desde el enfoque cuantitativo, con el apoyo de un cuestionario debidamente estructurado.

La intención es identificar en un grupo del personal (coordinadores y jefes de departamento) todo lo relacionado a la elaboración de los Proyectos Anuales de cara al Plan Estratégico Institucional (PEI); y en un segundo grupo del personal (coordinadores, jefes de departamento y los que conforman esas áreas de trabajo), identificar los aspectos organizacionales que se derivan en el cumplimiento del PEI, en cuanto a conocimiento, claridad, apropiación, liderazgo, entre otros.

2.1 Entrevista a Coordinadores y Jefes de Departamento

2.1.1 Justificación

La entrevista es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos. La entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Rodríguez, Gil y García (1996) señalan que la entrevista es una técnica en la que la persona (entrevistador) solicita información de otra (entrevistado), para obtener datos sobre un problema determinado y presupone la existencia de la posibilidad de interacción verbal. La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta y se define como una reunión para intercambiar información (Hernández, et al, 2006).

Ubicar, por medio de la entrevista a coordinadores y jefes de departamento, cómo elaboran su Proyectos Anuales; quiénes intervienen en su elaboración; cómo logran articular su Proyecto con lo que propone el Plan Estratégico Institucional; cuáles son las evidencias que prueban que van logrando sus objetivos y cómo lo van evaluando; dará datos importantes.

2.1.2 Descripción del instrumento y su aplicación

La entrevista tiene como base un guion que consta de cinco preguntas abiertas y enfocadas al Proyecto Anual¹ o y al Plan Estratégico Institucional. El formato especifica el nombre de la persona a la cual se entrevistó, así como el cargo que desempeña en la institución y la fecha de su realización; *mismo que se puede consultar en el anexo 2.*

Los recursos humanos que se utilizaron fueron sólo un entrevistador; y los recursos materiales fueron una grabadora de voz con escritura directa por micrófono google (celular), una PC o laptop.

La población a la cual fue dirigida la entrevista fue la siguiente:

- Un directivo administrativo

¹ El instrumento utilizó el nombre oficial de los Proyectos Anuales dentro del contexto educativo llamado Plan Anual de Trabajo (PAT), ubicando al entrevistado que hablar de PAT era hablar del Proyecto Anual.

- Dos coordinadores de sección: Secundaria y Preparatoria
- Seis jefes de departamento
- Jefe de departamento psicopedagógico
- Jefe de departamento de idiomas
- Jefe de departamento de deportes
- Jefe de departamento de promoción de la fe
- Jefe de departamento de comunicación y calidad institucional
- Jefe de departamento de recursos humanos

En total fueron 9 entrevistados.

La fecha de aplicación fue durante la semana del 24 de febrero al 03 de marzo del 2015.

Previo a la entrevista se les avisó a cada uno de los entrevistados que se les haría una serie de preguntas en torno a su Plan Anual de Trabajo; y en momento de la entrevista se les indicó que podían contestar lo que pensaban sabiendo de antemano que tendrían un micrófono y lo que hablaran se pasaría en automático en texto de Word. Así mismo, podían hacer pausa si requerían reorganizar alguna idea.

2.1.3 Sistematización y análisis del contenido de las entrevistas

Partiendo de la propuesta de González (1998) para abordar la sistematización y análisis de datos en investigación cualitativa, se hizo por las fases de la inducción desde cuatro operaciones: conceptualizar, categorizar, organizar y estructurar.

2.1.4 Presentación de los resultados

En una tabla se presentaron las dos primeras operaciones: conceptualización y categorización, tratando de ser lo más objetivamente posible sin hacer interpretación alguna de los datos.

En un esquema se presentó la operación de organizar y estructurar los datos teniendo una visión amplia que permitirá generar una interpretación más limpia. Este esquema permite hacer una lectura interpretativa; para que finalmente, hagan las conclusiones generales de la situación problema detectado.

Tanto en las tablas como en los esquemas se señalaron con color azul las ideas que tuvieron mayor frecuencia, y de color rojo las ideas que salían fuera del contexto de lo que se preguntó.

Realizadas las entrevistas a coordinadores y jefes de departamento y teniendo la información por escrito tal como lo dijeron los entrevistados se procedió a seguir los pasos antes mencionados según la propuesta de sistematización de González (1998) que consistieron en lo siguiente:

- a. La conceptualización, se dividió todo el texto en ideas incluyendo las que no tenían nada que ver con la pregunta, las que se fueron repitiendo se le asignó un color para resaltarlas de todas las demás ideas y se les asignó un número (entre paréntesis) para indicar la frecuencia; tal como lo especifica la columna izquierda de la tabla de cada pregunta.
- b. La categorización, se construyó en la combinación de dos maneras; la primera, se utilizó una palabra clave de la idea, que es similar en otras ideas, y la segunda, se creó un nombre para la categoría con base en un criterio o término unificador; algunas categorías mostraron subcategorías de ideas. Esto se puede apreciar en la columna derecha de cada tabla.
- c. La organización y el esquema final se hicieron simultáneos lo cual permitió terminar el proceso inductivo, incluyendo en el esquema todas las categorías y subcategorías de diversos niveles, en el primer nivel, el nombre del foco de atención de cada pregunta con el número total de ideas y personas que contestaron; y en los siguientes niveles, puede haber varios, se incluye el nombre de la categoría o subcategoría de cada nivel con el número correspondiente de ideas y el número de personas que las emitieron. Esto se puede apreciar en cada esquema ubicado después de cada una de las tablas.
- d. Finalmente para interpretar bastó seguir los patrones que se manifestaron en el esquema, siguiendo a través de categorías, subcategorías y niveles aquellos que mostraron mayor número de ideas y sujetos en cada una de ellas. Se puede hacer una lectura vertical para cada uno de los esquemas correspondientes a

cada pregunta y una lectura horizontal comparando los diferentes esquemas correspondientes a las otras preguntas.

En el orden de la secuencia explicada se muestra en las tablas la sistematización de la información de cada una las preguntas:

Tabla 1. Síntesis de respuestas de la pregunta uno: pasos que se siguen al hacer el PAT

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Revisión del proyecto anual del año pasado (3)</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluar y comparar • Revisión de estrategias: <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificar estrategias que requieren <u>continuidad (3)</u> ○ Identificar estrategias que no se lograron ○ Sumarle más líneas de acción • <u>Retomar (2) y leer el Plan Estratégico Institucional (2)</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Para contextualizarme ○ <u>Enfocar en las líneas propias de mi área (2)</u> ○ Hacer las líneas de acción y objetivos propios del área ○ <u>Identificar lo que se pide para el nuevo ciclo. (2)</u> ○ Ubicar a que objetivos institucionales le voy a pegar • Leer mi descripción de puesto • <u>Identificar necesidades del área (2)</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Priorizar necesidades • Establecer tiempos y responsables • Se toman en cuenta las opiniones y aportes de equipo de trabajo • Analizarlos con mi jefe inmediato • Escribir los acuerdos. 	<p><u>Revisión del Plan Anual de Trabajo del ciclo escolar pasado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar - Comparar - <u>Continuidad (3)</u> - Identificar - sumarle <p><u>Lectura el Plan Estratégico Escolar (2)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - contextualización - enfocar - <u>Identificar (2)</u> - Ubicar <p><u>Lectura de las funciones de los puestos</u></p> <p><u>Identificar necesidades propias del área.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Priorizar <p><i>Establecer tiempos y responsables</i> <i>Se toman en cuenta las opiniones y aportes de equipo de trabajo</i> <i>Analizarlos con mi jefe inmediato</i> <i>Escribir los acuerdos.</i></p>

Representación gráfica de las respuestas de la pregunta uno.

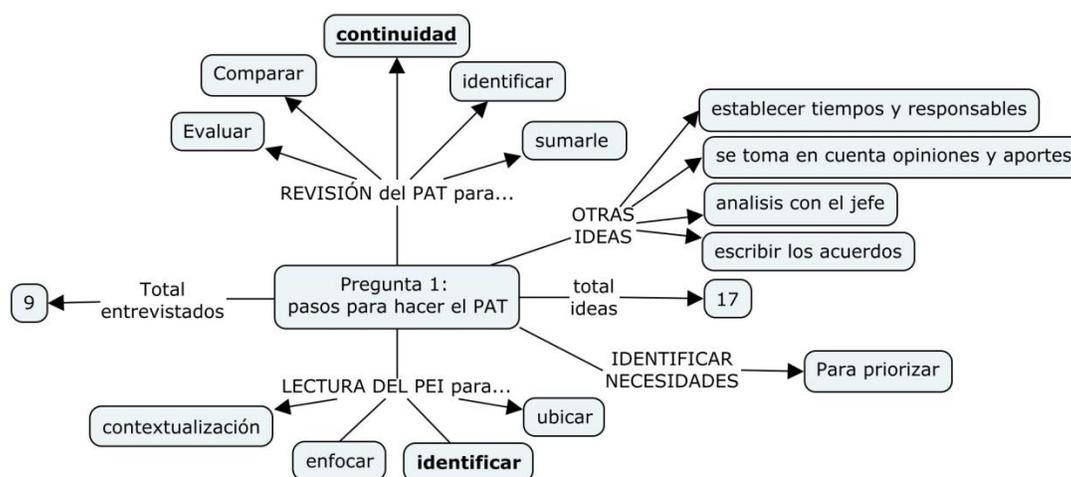


Figura 6. Pasos para hacer el PAT
Fuente: elaboración propia usando las respuestas del personal.

Lectura interpretativa:

Los pasos que siguen los coordinadores y jefes de departamento para hacer su Plan Anual de Trabajo se dividen en dos grandes momentos:

- a. La revisión del Plan de Trabajo del ciclo escolar pasado. Dándole mayor importancia a la continuidad; seguido de la comparación, la evaluación, y finalmente sumándole más líneas de acción.
- b. La lectura del Plan Estratégico Institucional. Para identificar y enfocar lo propio; y partir de un contexto institucional.

También se identifican necesidades propias del área para priorizar.

Y otros pasos que se siguen son: establecer tiempos y responsables, tomando en cuenta las opiniones y aportes del equipo, escribiendo los acuerdos, para que finalmente el jefe inmediato los revise.

El esquema muestra una variedad de ideas o pasos que utilizan los coordinadores y jefes de departamento para hacer su PAT, lo cual nos indica que por la frecuencia de ideas no hay algo que predomine. Considerando el total de entrevistados, no existe un plataforma común para hacer un Plan de Trabajo Anual que unifique criterios, principios y políticas institucionales y de fondo una metodología común.

Al no existir una metodología común, cada uno hace como sabe y como puede su PAT lo cual no da garantía al cumplimiento efectivo y con calidad y pertinencia al PEI, al menos al 100% de áreas o departamento correspondiente.

Tabla 2. Síntesis de respuestas de la pregunta dos: ¿quiénes y cómo participaron en la elaboración del PAT?

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Yo sola, no me reuní con nadie (soy yo sola en el departamento) <u>Participaron todos los integrantes de mi departamento (5)</u> Con todos pero de forma separada. Con sesiones de diálogo Con consensos (2) Con lluvia de ideas (2) Toma de decisión (2) a partir del voto de la mayoría Asignando responsables <u>Mi jefe inmediato (4)</u> Desde las necesidades inmediatas por cuestión de tiempos. 	<p>¿Con Quién?</p> <ul style="list-style-type: none"> Yo sola Todos de forma separada Todos los integrantes en reunión (5) Con mi jefe inmediato (4) <p>¿Cómo?</p> <ul style="list-style-type: none"> Con diálogo Con consenso (2) Con lluvia de ideas (2) Con toma de decisiones (2) Asignando responsables Desde las necesidades inmediatas.

Representación gráfica de las respuestas de la pregunta dos.

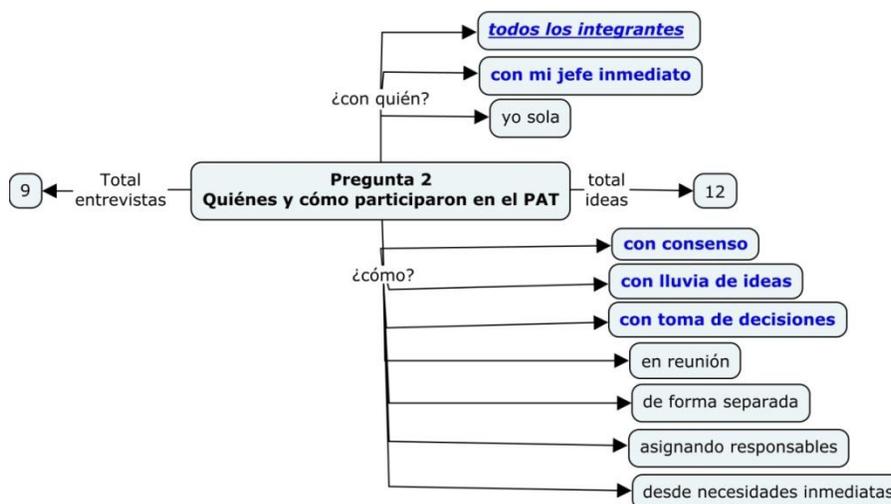


Figura 7. Quiénes y cómo participan en la elaboración del PAT
Fuente: elaboración propia usando las respuestas del personal.

Lectura interpretativa:

Existen dos aspectos importantes en cuanto a la participación de la elaboración del PAT:

a. Quiénes elaboran o con quién se realiza el PAT.

De manera significativa todos los integrantes del departamento o coordinación participan en la elaboración del PAT, seguido de la presencia del jefe inmediato.

b. Cómo es esa participación al momento de elaborar el PAT.

En reuniones, principalmente con lluvia de ideas, con consensos y con toma de decisiones.

Pero también de forma separada.

Asignando responsables y desde necesidades inmediatas.

Los resultados de esta segunda pregunta confirman que sí hay una participación de parte de los que integran las coordinaciones y departamentos, pero por las frecuencias se denota al igual que la pregunta anterior que la visión está dispersa; unos consideran al jefe inmediato, otros no; unos lo hacen juntos y otros de manera separada; no aclaran si la toma de decisiones es en común o solo el jefe de departamento o coordinador, o incluso el director de área.

Tabla 3. Síntesis de respuestas de la pregunta tres: cómo lograste empatar / articular el PAT con lo que propone el PEI

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Identificando del PEI lo que se relaciona directamente con mi departamento (2) • No recuerdo bien los objetivos pero sí lo logré con lo correspondiente a los míos. • Al no tener nada específico con nuestra área (deportes) generamos objetivos que le abonaban a lo formativo. • Fijándome como se hizo el del año pasado (porque soy nueva en el cargo) • No empate, sino solo di continuidad a lo que no se cumplió del año pasado, entre otras Cosas. 	<p>Identificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lo que se relaciona con mi departamento (2) - tiene líneas claras de trabajo (del PEI) - necesidades... del Plan Estratégico. <p>Al azar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No recuerdo bien los objetivos pero sí lo logré <p>Con referencia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - (lo) que le abonaban a lo formativo.

<ul style="list-style-type: none"> • El PEI tiene líneas claras de trabajo para mi área y solo desarrollamos estrategias concretas a partir de estas líneas. • Sencillo, porque el PEI tiene estructurados los objetivos estratégicos y solo es agregar lo nuevo de cada ciclo escolar: nuevas metas, nuevos parámetros, nuevos medios. • Viendo mis objetivos y viendo los ejes estratégicos. • Junto mis necesidades reales y las del Plan Estratégico. • Llevando un orden específico. 	<ul style="list-style-type: none"> - del año pasado - La continuidad - mis necesidades reales - <i>fue recomodar todos los objetivos del PEI a estas líneas de trabajo y aquí mencionamos a qué objetivos del proyecto institucional era alguien nos estábamos haciendo referencia</i> <p>Copiando Estructura (PEI):</p> <ul style="list-style-type: none"> - el PEI tiene estructurados los objetivos estratégicos y solo es agregar lo nuevo de cada ciclo escolar <p>Con orden :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llevando un orden específico.
--	--

Representación gráfica de las respuestas de la pregunta tres.

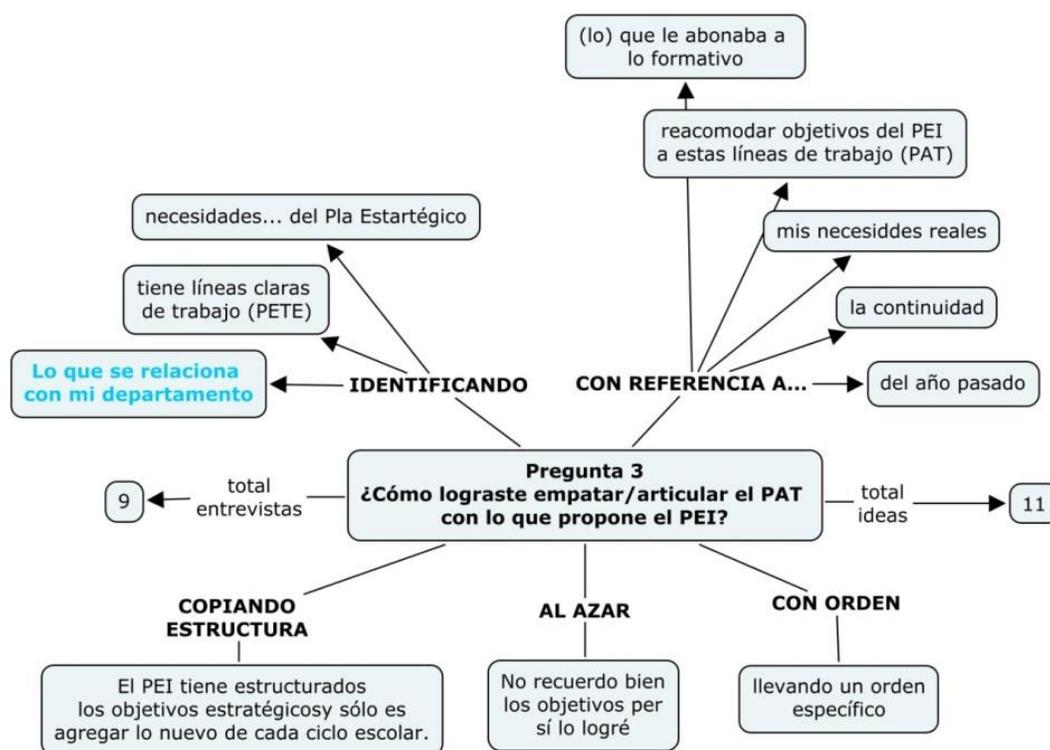


Figura 8. Cómo se logró empatar el PAT con el PEI
Fuente: elaboración propia usando las respuestas del personal.

Lectura interpretativa:

La articulación del PAT con el PEI que hacen los coordinadores y jefes de departamento se da en cinco niveles:

El primer nivel cuando identifican lo que se relaciona directamente con su departamento o coordinación, así como las necesidades mutuas.

Segundo nivel cuando se da una referencia a: lo que abona a lo formativo, las necesidades reales del departamento o coordinación, a la continuidad del año pasado.

Tercer nivel, copiando la estructura del PEI agregando lo nuevo de cada ciclo escolar y/o reacomodando los objetivos del PEI a las líneas de trabajo del PAT.

El cuarto nivel es haciéndolo al azar.

Y por último, el quinto nivel, llevando un orden específico, aunque no se especifica.

El dato de los cinco niveles mencionados lo da el esquema, pero esto no quiere decir que todos los coordinadores y jefes de departamento los tengan presentes, es decir, la visión de unos de cómo hacer la articulación del PAT con el PEI no es la de otros y viceversa; incluso las prioridades cambian de un departamento a otro, de una coordinación a otra.

Tabla 4. Síntesis de respuestas de la pregunta cuatro: Cuáles son las evidencias / indicadores que dan sustento / prueba al logro de tus objetivos.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • El número de alumnos que se certifica • El número de alumnos que participa en viajes de estudio • El acompañamiento integral al alumno • <i>En CS y DD no se identificaron evidencias.</i> • Participación de alumnos en: servicios comunitarios, colectas. • Participación de docentes en programa de formación: “docentes con espíritu. • La bitácora de seguimiento a alumnos. • Número de atenciones a alumnos en estado crítico • Exámenes de admisión de nuestros alumnos a las universidades. • Mi presupuesto anual: inversión contra utilidad, de manera mensual. • Participación del personal. 	<p>Indicadores de logro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El número de alumnos (3): certificados, con participación. - Número de atenciones a alumnos. - Exámenes de admisión de nuestros alumnos a las universidades. (admitidos) <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación de docentes y personal (2). - La bitácora de seguimiento. - Mi presupuesto anual: inversión contra utilidad, de manera mensual. <p>Ni indicador ni evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El acompañamiento integral al alumno <p>No hay...</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>En CS y DD no se identificaron evidencias.</i>

Representación gráfica de las respuestas de la pregunta cuatro.

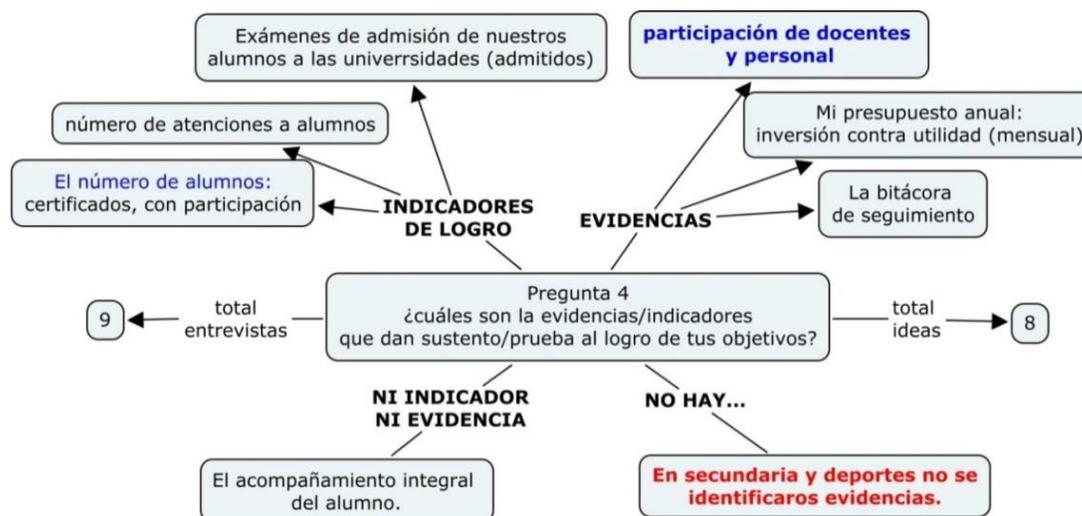


Figura 9. Evidencias que sustentan el logro de los objetivos.
Fuente: elaboración propia usando las respuestas del personal.

Lectura interpretativa:

Se tienen como indicadores de logro el número de alumnos que se certifica y que tiene buena participación en viajes de estudio; también el número de atención de alumnos desde asesoría, y también los alumnos admitidos en las Universidades así como sus resultados de admisión.

Como evidencias se tienen la participación del personal en capacitación, el presupuesto anual y la bitácora de seguimiento de los alumnos.

Se menciona el acompañamiento integral del alumno, pero no se identifica ni como indicador, ni como evidencia.

Y por último, la coordinación de secundaria y el departamento de deportes no mencionan evidencias.

Si se tuviera la oportunidad aquí de presentar los PAT que elaboraron las coordinaciones y jefaturas para este ciclo escolar, y haciendo una comparación de todo lo que se realiza de cara a los indicadores de logro o evidencias mencionadas la

cantidad es mínima; más aún, que la coordinación de secundaria y el departamento de deportes no identifiquen sus indicadores de logro o evidencias es un dato vinculado a cómo están realizados sus PAT y la baja conciencia de hacia dónde van o qué se quiere lograr en estas dos áreas.

Tabla 5. Síntesis de respuestas de la pregunta cinco: cómo evalúas el logro de los objetivos de tu PAT; y para que te sirve evaluar. (Importante identificar su hay cortes a corto, mediano y largo plazo).

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN
<p>Cómo evalúas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo ha ido haciendo por instinto porque se tiene que hacer • Todo lo he hecho con conciencia • Constante por qué es la preparación para la certificación • Es constante durante todo el ciclo escolar (2) • Reconociendo los factores externos o complementarios que tengo en el instituto, que muchas veces esos pueden obstaculizar • Yo personalmente evaluaría como en un 8, me falta todavía, falta todavía en mejorar. • Hemos tomado en consideración el semestre pasado determinado las veces en las que se dan más de 8 • Se va trabajando poco a poco eso sí he con sus aciertos y desaciertos • Nosotros evaluamos las estrategias que seguimos y presentamos los resultados y volver a tomar los resultados de manera interna en lo que nosotros hicimos en esta última ocasión según en la evaluación pasada. • Que tratamos de hacer con cada cosa que hacemos, eso de qué hacemos, tratamos de medirla. • Las sesiones informativas hacemos encuestas, en eso medimos aquí la cantidad de alumnos que llegan de esas sesiones • (Desde la evaluación) nosotros aquí determinamos cuatro (líneas de trabajo) diferentes a las anteriores. • <i>Lo que hicimos fue recomodar todos los objetivos del PEI a estas líneas de trabajo y aquí mencionamos a qué objetivos del proyecto institucional era alguien nos estábamos haciendo referencia y lo que hicimos fue re proponer estrategias que</i> 	<p><u>Cómo se evalúa:</u></p> <p>Tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constante durante todo el ciclo escolar (3). - Cada periodo vacacional <p>Método:</p> <ul style="list-style-type: none"> - por instinto - con conciencia - Yo personalmente evaluaría como en un 8, me falta todavía, falta todavía en mejorar. <p>procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconociendo los factores externos o complementarios. - Hemos tomado en consideración el semestre pasado. - evaluamos las estrategias que seguimos y presentamos los resultados. - eso de qué hacemos, tratamos de medirla. - <i>re proponer estrategias que presentaron un producto y con este producto terminado nosotros permitiremos medir si estaba alcanzando el éxito,</i> - medir cuántas visitas hacemos - A nivel personal es decir de cómo es que estaban recuperando la experiencia de cada uno de los asesores. - de dar retroalimentación como equipo. <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hacemos encuestas <p><u>Para qué sirve (utilidad)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Si lo hubiera hecho con conciencia... hubiera hecho más.

<p><i>presentaron un producto y con este producto terminado nosotros permitiremos medir si estaba alcanzando el éxito,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitas guiadas tenemos que medir cuántas visitas hacemos si decimos que vamos hacer publicaciones más publicaciones en esta página de medir con tus publicaciones • A nivel personal es decir de cómo es que estaban recuperando la experiencia de cada uno de los asesores • En el momento también de dar retroalimentación como equipo. • Cada periodo vacacional es cuando empezamos a evaluar <p>Sirve para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si lo hubiera hecho con conciencia creo que hubiera hecho más • Nos sirve para ver también que tan real es lo que nos habíamos propuesto • También nos sirve tener los pies en la tierra de qué es lo que vamos logrando • Se van abriendo nuevas cosas a lo que nosotros planteamos en el proyecto y tenemos que ir reacomodando el objetivo principal • Permite tener un marco de referencia para el cierre anual y no al final decir no lo pude hacer (2) <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Yo creo que sí es importante (3)</u> • Ni siquiera me acordaba cuáles eran mis objetivos de lo que había planteado en el plan • Sí es importante mas no lo hemos hecho, o no lo he hecho en forma, a lo mejor escrita 	<ul style="list-style-type: none"> - para ver también que tan real es lo que nos habíamos propuesto - tener los pies en la tierra de qué es lo que vamos logrando - permite tener un marco de referencia para el cierre anual y no al final decir no lo pude hacer (2) - Se van abriendo nuevas cosas a lo que nosotros planteamos en el proyecto - tenemos que ir reacomodando el objetivo principal <p><u>Otros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Yo creo que sí es importante (3)</u> - Ni siquiera me acordaba cuáles eran mis objetivos de lo que había planteado en el plan - Sí es importante mas no lo hemos hecho, o no lo he hecho en forma, a lo mejor escrita.
---	--

Representación gráfica de las respuestas de la pregunta cinco.

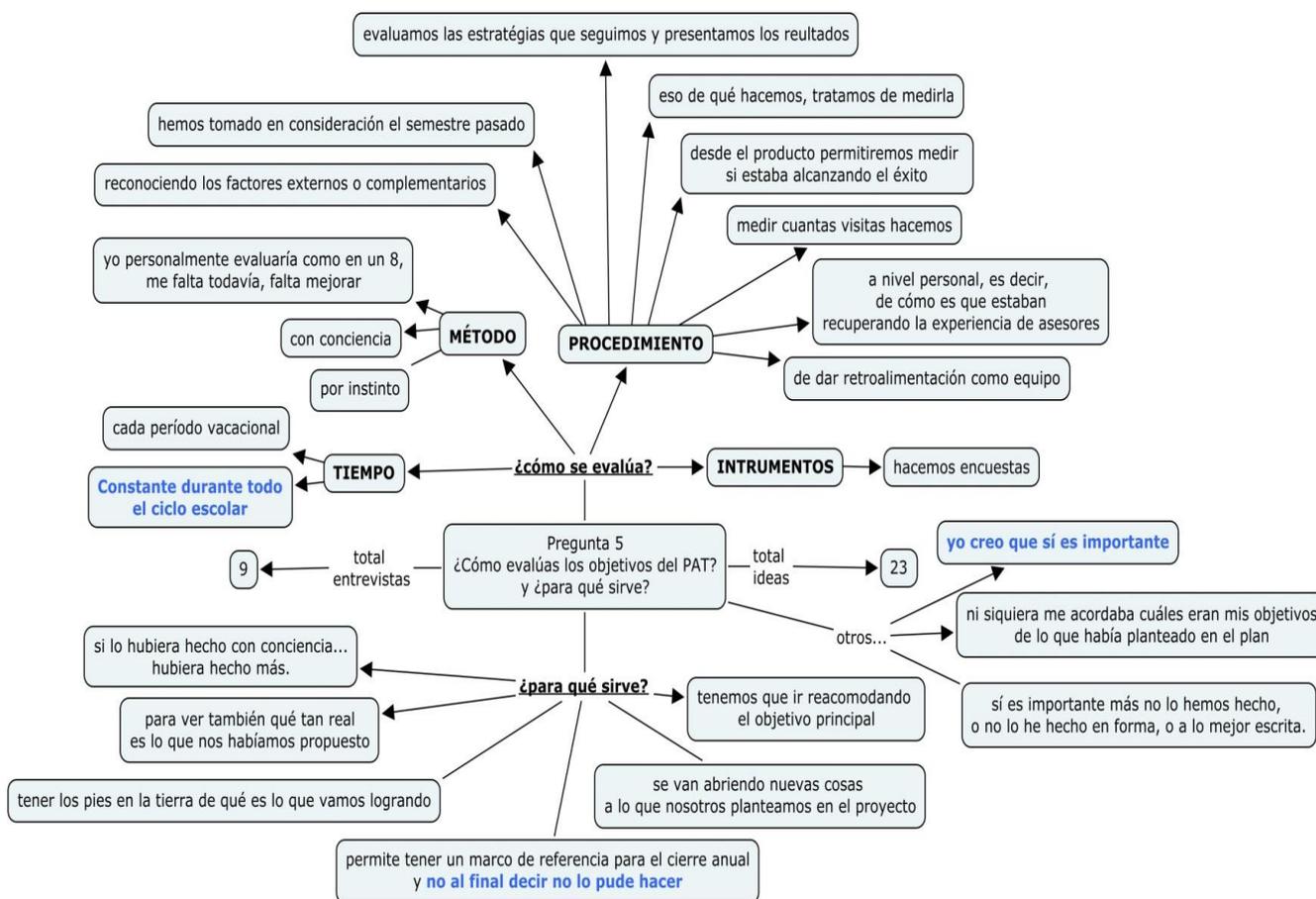


Figura 10. Cómo se evalúan los objetivos del PAT y para qué sirve.
Fuente: elaboración propia usando las respuestas del personal.

Lectura interpretativa:

Los coordinadores y jefes de departamento evalúan sus PAT desde cuatro aspectos.

- En cuanto al tiempo: constante; durante todo el ciclo escolar y cada período vacacional.
- En cuanto al Método: con conciencia; "por instinto"; y desde una escala del 1 al 10, en un 8; y. con una medición de visitas realizadas.

- c. En cuanto al procedimiento: reconociendo factores externos o complementarios; considerando el semestre pasado; evaluando las estrategias y presentando resultados; lo que se hace se mide; dando retroalimentación como equipo y de manera personal.
- d. En cuanto a los instrumentos: se hacen encuestas.

La utilidad que le ven los coordinadores y jefes de departamento al evaluar el PAT es:

- Tener un marco de referencia para el cierre anual, y no al final expresar “no lo pude hacer”
- Verificar que tan real es lo propuesto y que se va logrando.
- Ubicar que se van abriendo nuevas cosas (escenarios)
- Reacomodar el objetivo principal.
- Tener en cuenta que, si se hace con conciencia, se puede hacer más.

Otros datos en torno a la evaluación del PAT mencionan que sí es importante evaluar, pero no se ha realizado en forma y menos escrita; y en algún caso no había conciencia de cuáles eran los objetivos de su PAT, ni los indicadores de éxito.

No existe una visión metodológica de la evaluación. El esquema refleja una categorización de los muchos datos que se mencionaron en la entrevista, pero con poca consistencia; es decir, no hay un tiempo definido; no se comprende el método; el procedimiento para unos significa una cosa y para otros otra; y el dato mencionado sobre los instrumentos se limitó a las encuestas mencionadas sólo por un departamento, pero ¿los otros? A esto se le suma que no hay claridad de lo que se tiene que evaluar. Y este dato viene desde la pregunta anterior (pregunta 4).

2.2 Cuestionario a Coordinadores, Jefes de Departamento y a personal que integran éstas áreas

2.2.1 Justificación

Debido a la necesidad cada vez más grande de priorizar la dinámica de las necesidades tanto organizacionales como del capital humano, se vuelve importante la obtención de una información más específica sobre los procesos organizacionales al momento de realizar un diagnóstico, obligando a elaborar instrumentos que permitan conocer lo más certeramente posible la naturaleza de dichas condiciones, y así entender la compleja interacción de intereses y motivaciones.

Por ello, es necesario que la organización cuente con un buen nivel de las siguientes condiciones específicas, las cuales se pretende que funcionen como fuertes cimientos para una intervención estratégica, desde sus gestores, a largo plazo: perspectiva sistémica, descentralización de decisiones, comunicación asertiva, liderazgo participativo, mecanismos efectivos de auto análisis y retroalimentación, trabajo en equipo, recompensas efectivas y perspectiva de Administración por Objetivos, con las implicaciones benéficas que estas condiciones traen consigo para la institución.

El modelo de seis casillas² desarrollado por Marvin Weisbord (1978) es una herramienta sumamente útil para especificar sobre los procesos organizacionales que deseamos conocer; consta de la relación existente entre seis subsistemas que son: objetivos, estructura organizacional, liderazgo, relaciones humanas, recompensas y mecanismos de ayuda.

Funciona como un mapa cognoscitivo, indicando al consultor que diagnostica dónde y qué es lo que deberá buscar para diagnosticar los problemas de una organización.

² Las seis casillas de Weisbord también son llamadas como seis "cajas", seis subsistemas y todas hacen referencia a los mismo.

En cada uno de los subsistemas o áreas críticas deben funcionar bien las cosas si se quiere que la organización tenga éxito, y por eso los consultores emplean este modelo examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos.

2.2.2 Descripción del instrumento y su aplicación

Se trata de una escala tipo Likert de 30 ítems, cada ítem con seis opciones de respuesta, que permite diagnosticar las condiciones organizacionales específicas.

La escala Likert es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos; eligiendo uno de los seis puntos de la escala.

La escala cuenta con ítems redactados en dirección positiva, que evalúan diversos factores, *tal como lo muestra el anexo 3*; de tal manera que, el modelo indica a los practicantes dónde deben buscar y qué es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización, pretendiendo facilitar al consultor el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo.

Según Weisbord (1978) el consultor debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada cuadro. El sistema formal representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas; el sistema informal representa la forma en la cual suceden realmente las cosas.

Así, el consultor necesita respuestas a dos preguntas: la primera es, ¿los arreglos y los procesos que requiere el sistema formal son los correctos para cada cuadro? La segunda es, ¿los arreglos y los procesos desarrollados por el sistema informal son los correctos para cada cuadro?

Es muy común encontrar que los arreglos formales son inapropiados, pero el sistema informal resuelve eso al desarrollar métodos para corregir la deficiencia. De la misma manera, es común encontrar que el sistema formal está diseñado en la forma

correcta, pero que el sistema informal no está siguiendo esos procedimientos correctamente y, en consecuencia experimenta ineffectividad.

Para fines de este trabajo de obtención de grado (TOG), se hizo una adaptación del Modelo de Weisbord con las características propias y que favorezcan detectar los aspectos para poder realizar una intervención en la gestión y planeación de la institución educativa.

Si ya sabemos dónde buscar, para efectos de un diagnóstico general donde lo que se quiere evaluar son las condiciones específicas propuestas, es necesario entonces realizar una adaptación al modelo y formular preguntas más específicas al Plan Anual de Trabajo y al Proyecto Educativo Institucional. De esta manera, cada casilla o cuadro nos brindaría la información necesaria sobre las características favorables o desfavorables en que se encuentra la gestión y la planeación de las coordinaciones y jefaturas de la institución.

Tabla 6. Adaptación del modelo de Weisbord, respetando el orden y las características originales, con un nuevo enfoque.

SUBSISTEMAS WEISBORD	SUBSISTEMAS GESTIÓN ESTRATÉGICA
A. Propósitos, fines, objetivos.	Propósitos, fines del Plan Estratégico Institucional y del Plan Anual de Trabajo
B. Estructura funcional.	Estructura funcional del Plan Estratégico Institucional y del Plan Anual de Trabajo
C. Dirección – liderazgo.	Dirección y Liderazgo de las Coordinaciones y jefes de departamento
D. Relaciones formales y no formales.	Relaciones formales y no formales entre coordinadores, jefes e integrantes de los equipos de trabajo.
E. Estímulos económicos y de desarrollo.	Estímulos económicos y de desarrollo.
F. Mecanismos de ayuda.	Mecanismos de ayuda en la elaboración del Plan Anual de Trabajo y para alcanzar las metas del Plan Estratégico Institucional.

Y las preguntas que se hicieron de acuerdo a cada cuadro fueron:

1. Propósitos: ¿Las metas del Plan Estratégico Institucional están claramente establecidas?, ¿Yo personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas del Proyecto Anual de mi coordinación/departamento?, ¿Comprendo el propósito del Plan Estratégico Institucional?, ¿Las prioridades del Plan Estratégico Institucional son comprendidas por todos los integrantes de la coordinación/departamento?, ¿Deseo menos imposiciones para decidir las metas de trabajo de mi coordinación/departamento?
2. Estructura: ¿La división de trabajo del Plan Estratégico Institucional es flexible?, ¿La división de trabajo del Plan Estratégico Institucional lleva a alcanzar sus metas?, ¿La manera en que están divididas las tareas de trabajo en el Plan Estratégico Institucional, es lógica?, ¿La estructura de mi coordinación o departamento está bien diseñada?, ¿La división de trabajo en el Plan Estratégico Institucional ayuda a mis esfuerzos para alcanzar nuestras metas?
3. Liderazgo: ¿Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos?, ¿El estilo de liderazgo de mi jefe ayuda al progreso del Plan Estratégico Institucional?, ¿Los esfuerzos de dirección de mi jefe inmediato, se ven en la realización de los propósitos /metas del Plan Estratégico Institucional?, ¿Me doy cuenta siempre que mi jefe está tratando de guiar mis esfuerzos de trabajo?, ¿Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a los otros compañeros de mi coordinación/departamento?
4. Relaciones: ¿Mi relación con mis compañeros de coordinación/departamento es armoniosa?, ¿Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo un problema sobre el mismo?, ¿Mi relación con los miembros de mi coordinación/departamento es amistosa y profesional?, ¿He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo adecuadamente?, ¿En mi coordinación/departamento cuando hay conflictos se resuelven?

5. Recompensas: ¿Mi trabajo me da oportunidad de desarrollarme como persona?, ¿La escala de salarios y beneficios de la institución trata a cada empleado equitativamente?, ¿Hay oportunidad de ascensos en la institución?, ¿El salario que recibo va de acuerdo con el trabajo que hago?, ¿Todas las tareas para ser logradas están asociadas con incentivos?
6. Mecanismos útiles: ¿Mi jefe inmediato tiene ideas claras del Plan Estratégico Institucional que me ayudan a mí y a mi trabajo?, ¿Tengo la información que necesito del Plan Estratégico Institucional para hacer un buen trabajo?, ¿El Plan Estratégico Institucional tiene mecanismos adecuados para alcanzar/ acelerar sus propósitos?, ¿Las otras coordinaciones / departamentos son útiles para mi coordinación / departamento siempre que se solicita ayuda?, ¿Los esfuerzos de planeación y control del Proyecto Anual ayudan a mi crecimiento y desarrollo?

Cada uno de los 6 factores está representado por un número determinado de ítems, teniendo 6 opciones de respuesta (1= fuertemente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= más o menos en desacuerdo, 4= más o menos de acuerdo, 5= de acuerdo y 6= Muy de acuerdo).

Tabla 7. Seis factores divididos en ítems.

SUBSISTEMAS GESTIÓN ESTRATÉGICA	REACTIVO
Propósitos, fines del Plan Estratégico Institucional y del Plan Anual de Trabajo	1, 7, 13, 19, 25,
Estructura funcional del Plan Estratégico Institucional y del Plan Anual de Trabajo	2, 8, 14, 20, 26,
Dirección y Liderazgo de las Coordinaciones y jefes de departamento	3, 9, 15, 21, 27,
Relaciones formales y no formales entre coordinadores, jefes e integrantes de los equipos de trabajo.	4, 10, 16, 22, 28,
Estímulos económicos y de desarrollo.	5, 11, 17, 23, 29,
Mecanismos de ayuda en la elaboración del Plan Anual de Trabajo y para alcanzar las metas del Plan Estratégico Institucional.	6, 12, 18, 24, 30,

El instrumento se transcribió en plataforma electrónica para que se pudiera contestar vía google drive en su modalidad “formulario” desde sus correos institucionales; y se

realizó un escrito con las instrucciones pertinentes. Por tanto los recursos materiales que se ocuparon fueron sus correos electrónicos institucionales, su PC o laptop.

La Población a la cual fue dirigido el instrumento fue:

- Un directivo administrativo
- Dos Coordinadores de sección
- Seis jefes de departamento
- Seis maestros (as) asesores de grupo
- Cuatro maestros (as) promotores de la fe
- Dos maestros integrantes del departamento de deportes
- Una maestra integrante al departamento de comunicación institucional
- Cuatro maestros integrantes al departamento de idiomas

En total fueron veintiséis personas que contestaron el instrumento.

La fecha de aplicación fue durante la semana del 24 de febrero al 09 de marzo del 2015, ya que podían contestar el instrumento desde sus espacios personales.

Y las instrucciones que se dieron para contestar el instrumento tuvieron la siguiente secuencia:

a. Antes de contestar el instrumento.

Reunión con los coordinadores y jefes de departamento para contextualizar.

Reunión con cada área de trabajo para contextualizar el enfoque del cuestionario.

Indicaciones generales del modo en que se contestará el cuestionario: Se mandará un link a sus correos institucionales al cual deberán entrar, contestar según las instrucciones y enviarlo con el recuadro en donde se indica "enviar";

b. Instrucciones para contestar el instrumento.

En el caminar de la institución es importante hacer un alto para hacer análisis y reflexionar en cómo vamos caminando y si estamos entendiendo ese caminar. Es necesario averiguar en los que estamos involucrados en este proyecto lo que piensan, si se quiere que el análisis tenga valor. Además este cuestionario ayudará a hacer un análisis de uno mismo de cara al Plan Estratégico Institucional puesto en marcha hace dos ciclos escolares; y al Proyecto Anual de mi coordinación o departamento elaborado para este ciclo escolar 2014 - 2015.

Instrucciones:

- Es importante tu nombre y más importante la confidencialidad que tendrán tus respuestas; es decir, tus respuestas no serán anónimas pero sí confidenciales.
- Por favor responde a todas las preguntas.
- Ser franco y honesto, esto nos ayudara a mejorar.
- Para cada una de las preguntas escoge sólo una respuesta para indicar tu manera de pensar:
 - Muy de acuerdo.
 - De acuerdo.
 - Más o menos de acuerdo.
 - Más o menos en desacuerdo.
 - En desacuerdo.
 - Fuertemente en desacuerdo.

2.2.3 Calificación del instrumento

La calificación tuvo dos sentidos: El primero, según la escala presentada se generó un porcentaje que muestra la proporción del total que representan las respuestas por

opción. Y el segundo en donde a cada opción de respuesta se le asignó un valor numérico y éste dependió de la dirección de la afirmación; si la afirmación fue positiva, el número seis se le asignó a la respuesta afirmativa más favorable (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En una hoja de Excel se vaciaron los datos obtenidos: en la primer columna se enumeraron del 1 al 30 (ítems), en las filas siguientes se enumeraron los sujetos (sujeto 1, sujeto 2, sujeto 3, etc.) anotando la respuesta señalada por cada sujeto, lo cual permitió al final de la fila obtener la frecuencia y finalmente el porcentaje representativo.

2.2.4 Presentación de los resultados

Se presentan los resultados en gráficas de barra que muestran el porcentaje por caja o subsistema; y al final, un gráfico general en la que englobó las 6 condiciones evaluadas. Cada una llevó su interpretación correspondiente.

De esta manera, el modelo de seis cajas de Weisbord (1978) brindó la información necesaria acerca del estado en que la organización se encuentra, refiriéndonos a los niveles de su tendencia en el Plan Anual de Trabajo y al Plan Estratégico Institucional, el tipo de programa de recompensas que maneja, la efectividad de los instrumentos de autoanálisis y retroalimentación con los que cuenta, los métodos de resolución de conflicto que utiliza, el liderazgo que se ejerce, y por último, el nivel de equidad de la responsabilidad en la organización.

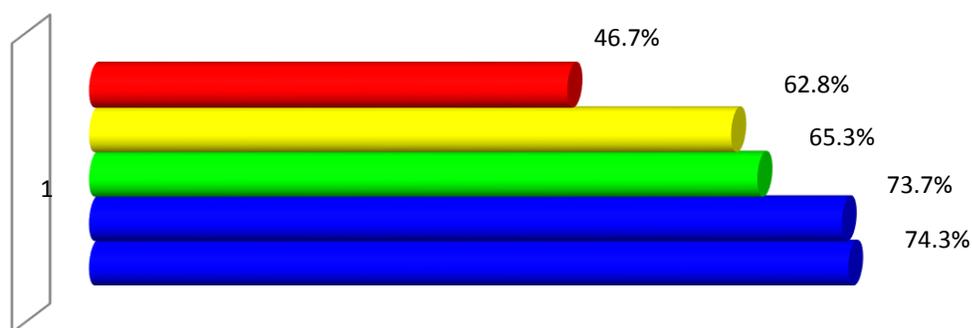
2.2.5 Sistematización y análisis de los resultados

Los siguientes datos muestran el número de maestros que contestaron así como el porcentaje de las respuestas en cada una de las cajas. En la parte de debajo de cada caja se presenta el análisis correspondiente. Los colores orientarán al lector con el siguiente criterio: el color azul señala los porcentajes más altos; el color verde señala

un “buen” porcentaje pero no el mejor de la caja; el color amarillo señala un porcentaje arriba de la media; y el color rojo el porcentaje bajo de toda la caja.

Caja 1: Propósitos, metas y objetivos del PEI y del PAT

- 29) Deseo menos imposiciones para decidir las metas de trabajo de mi coordinación/departamento.
- 22) Las prioridades del Plan Estratégico Institucional son comprendidas por todos los integrantes de la coordinación/departamento.
- 15) Comprendo el propósito del Plan Estratégico Institucional.
- 8) Yo personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas del Proyecto Anual de mi coordinación/departamento.
- 1) Las metas del Plan Estratégico Institucional están claramente establecidas.



En esta primera caja se tiene el dato relacionado a los propósitos, metas y objetivos del PEI y del PAT. Las preguntas 22, 15 y 1 dan el dato del PEI; y las preguntas 29 y 8 del PAT. Llegando a los siguientes resultados.

En cuanto a las metas establecidas del PEI son claras en un 74.3% (siendo este porcentaje el más alto de la caja uno) para el personal que contestó el instrumento, esto lleva a afirmar que hay un 25.7 % de no claridad en las personas de hacia donde se camina lo establecido en el PET, y que resultados se pretenden tener al final del ciclo escolar o al final de cinco ciclos escolares.

Relacionado a las metas del PEI se encuentra sus propósitos en donde el personal los comprende a un 65.3% de tal manera que faltaría un 34.7 % de conocer y consiguientemente de comprenderlos.

Junto con las metas y propósitos, están las prioridades establecidas para cada ciclo escolar y para cada coordinación y departamento, en donde su nivel de comprensión de las personas está en un 62.8%; esto es, hace falta un 37.2 % de profundizar y comprender las prioridades del PEI.

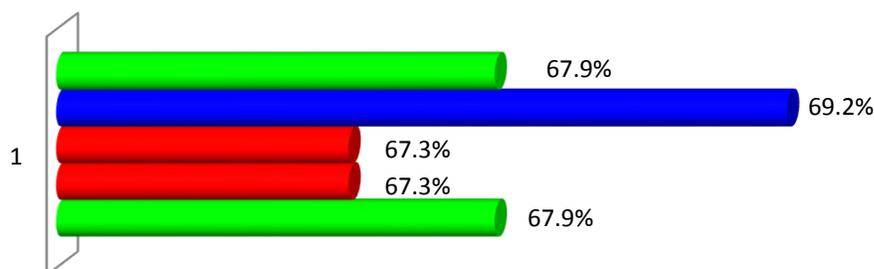
En cuanto al PAT, que hace referencia al trabajo que los coordinadores y jefes de departamento generan con sus equipos, y muy en concreto a lo que se quiere alcanzar al final de un ciclo escolar, los integrantes de las coordinaciones y departamentos están en un 73.7% de acuerdo con las metas establecidas al inicio del ciclo escolar, que si lo vemos en otra perspectiva, existe un 26.3% que están en desacuerdo en lo que se estableció y esto sin duda no garantizará un buen proceso laboral, así como una baja identidad con el proyecto anual de su área de trabajo. Aquí se pueden tener dos escenarios más o el personal no tiene una visión sistémica de los proyectos institucionales, o el nivel de liderazgo de los coordinadores y jefes de departamento no ha sido claro y contundente.

Al hacer referencia al liderazgo que ejercen los coordinadores y jefes antes mencionado, es que los que integran sus equipos de trabajo quieren menos imposiciones para decidir las metas de sus PAT con un 46.7%; lo curioso es que el otro 53.2% sí desea imposiciones y esto remite a qué tipo de personas, laboralmente hablando, se están formando en cuanto a la colaboración, criticidad y la creatividad, o a solo personal que siga órdenes.

Los datos de la caja refleja un estilo de liderazgo que no está permitiendo que los integrantes que forman las coordinaciones y departamentos vayan teniendo una identidad con el proyecto tanto de sus planes anuales, como del mismo plan estratégico.

Caja 2: Estructura funcional del PEI y de PAT

- 30) La división de trabajo en el Plan Estratégico Institucional ayuda a mis esfuerzos para alcanzar nuestras metas.
- 23) La estructura de mi coordinación o departamento está bien diseñada.
- 16) La manera en que están divididas las tareas de trabajo en el Plan Estratégico Institucional, es lógica.
- 9) La división de trabajo del Plan Estratégico Institucional lleva a alcanzar sus metas.
- 2) La división de trabajo del Plan Estratégico Institucional es flexible.



Esta caja refleja la adecuada visión de trabajo en cuanto a su estructura funcional del PEI y del PAT.

El PEI desde la visión del personal y desde la división de trabajo que se ha establecido, tiene un 67.9% de flexibilidad, lo cual indica que no es una estructura cerrada, sino bien distribuida; y en lo que hay que poner atención es en ese 32.1% que no ve flexibilidad y apertura.

En cuanto a la división de tareas que se ha establecido en el PEI un 67.3% lo ve lógico, es decir que existe una adecuada distribución de tareas para cada coordinación y departamento; así como esta misma división de tareas da garantía en un 67.3% para alcanzar lo que se ha propuesto para cada área de trabajo. Lo interesante de estos dos datos de la repartición lógica de tareas y la garantía de alcanzar las metas, el 32.7% no lo tiene claro y no garantizará el cumplimiento de las metas al 100%.

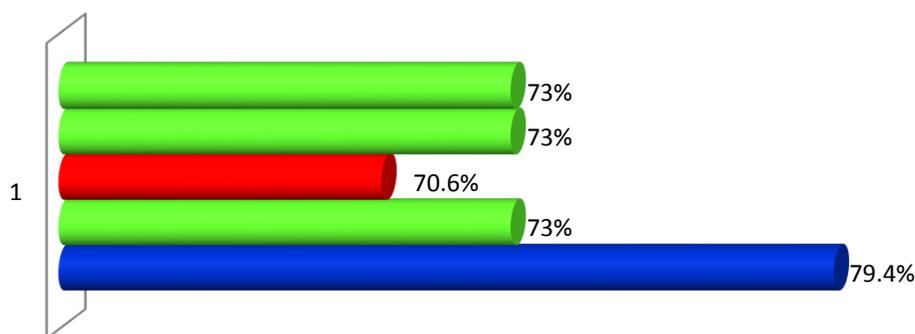
Por otro lado, esta división de tareas del PEI ayuda a las personas en sus esfuerzos personales en un 69.2% y esto sí ayuda a garantizar el logro de las metas de su PAT; no así del 30.8% restante. Y aquí aparece nuevamente un porcentaje que

ni desde sus esfuerzos personales de cara a la división de tareas del PEI garantizará el cumplimiento del PAT.

Por último, y en relación al PAT, el 67.9% del personal menciona que hay un buen diseño organizacional en la estructura de sus equipos de trabajo; no así el 32.1% restante.

Caja 3: Dirección y liderazgo del jefe inmediato.

- 31) Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a los otros compañeros de mi coordinación/departamento.
- 24) Me doy cuenta siempre que mi jefe está tratando de guiar mis esfuerzos de trabajo.
- 17) Los esfuerzos de dirección de mi jefe inmediato, se ven en la realización de los propósitos /metas del Plan Estratégico Institucional.
- 10) El estilo de liderazgo de mi jefe ayuda al progreso del Plan Estratégico Institucional.
- 3) Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.



Esta caja mide los niveles del liderazgo en cuanto a cómo lo perciben y cómo se involucran los coordinadores o jefes de departamento, es decir, su jefe.

El nivel más alto hace referencia al estilo de liderazgo en cuanto al apoyo hacia su equipo de trabajo con un 79.4%, en donde un 20.6% no se siente apoyado. En esta misma línea, un 73% del personal se siente satisfecho de que su jefe inmediato es un buen guía, no así el 27% restante.

La percepción del personal en cuanto al estilo de liderazgo de su jefe y el aporte que hace al progreso del PEI es del 73%. No así en lo que se refiere a sus esfuerzos

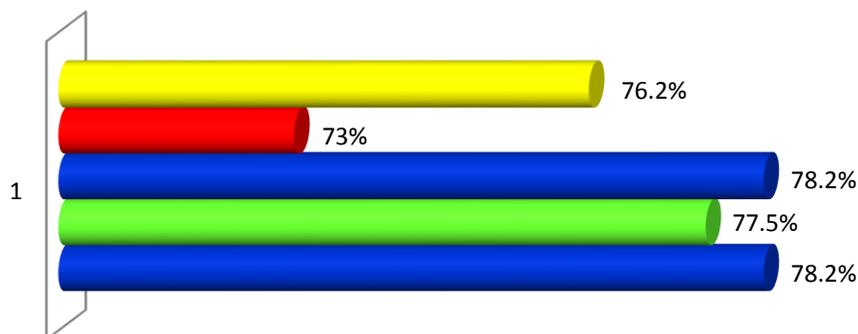
que hace para aportarle al PEI los cuales se evidencian en el logro de las metas del PAT, en un 70.5%.

Un dato más que refleja cómo perciben a su jefe en cuanto a qué tanto influye sobre su personal, es cuando ellos hacen conciencia en un 73% de que efectivamente su jefe influye en ellos y en sus compañeros.

En general, en esta caja los porcentajes muestran que hay alrededor de un 30% del personal que no percibe a su jefe con un estilo de líder que ayude, que influya, que se esfuerce, que se involucre y que guíe los esfuerzos de sus subordinados, de su personal a cargo.

Caja 4: Relaciones entre compañeros y áreas.

- 32) En mi coordinación/departamento cuando hay conflictos se resuelven.
- 25) He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo adecuadamente.
- 18) Mi relación con los miembros de mi coordinación/departamento es amistosa y profesional.
- 11) Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo un problema sobre el mismo.
- 4) Mi relación con mis compañeros de coordinación/departamento es armoniosa.



Esta caja es el reflejo de la cultura y del clima organizacional que se vive en la institución; también de la camaradería que se ha establecido entre el personal así como la manera en que se resuelven los conflictos.

La relación que se ha establecido entre las personas que conforman cada uno de los equipos de trabajo, llámese coordinación o departamento, es con características de amistad y a la vez de manera profesional; díjase también que esta relación laboral se da de manera armoniosa; todo ello con el reflejo porcentual del 78.2%. Aquí existe una cultura organizacional que refuerza los valores en pro de la persona y de la misma institución. Sin embargo, un 21.8% no se está identificando desde la relación profesional ni de amistad con su equipo de trabajo.

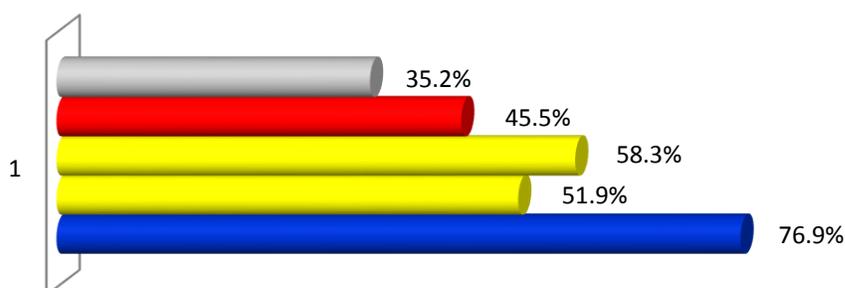
Muy de cerca está esa posibilidad de entablar una relación de apoyo u orientación fuera del equipo de trabajo, sobre todo cuando se presenta un problema laboral; con un porcentaje del 77.5%. Esto refleja el clima organizacional, así como la comunicación abierta y asertiva en donde un 22.5% del personal no tiene este recurso y solo se limita a su equipo de trabajo o a vivirlo silenciosamente.

Lo justo, la negociación y la empatía son elementos importantes para la resolución de conflictos, y en este rubro el personal encuentra que la resolución de conflictos en sus equipos de trabajo se resuelven en un 76.2%; no así el 23.8% restante se pudiera interpretar todo lo contrario, los conflictos no se resuelve, y si se “resuelven” la resolución no es justa, sin negociación y sin empatía. Cabe mencionar que si los conflictos se abordan de esta manera, no se está teniendo un conocimiento de los niveles de satisfacción del personal.

Por último, existe una camaradería en el personal que va justo con un buen clima organizacional, es decir, que el personal han establecido relaciones necesarias para hacer adecuadamente su trabajo en un 73%, en donde el 27% restante aún le falta establecer las buenas relaciones en vista a lo laboral o que ese 73% que sí lo tiene ya no deja entrar al 27% restante.

Caja 5: Estímulos económicos y de desarrollo

- 33) Todas las tareas para ser logradas están asociadas con incentivos.
- 26) El salario que recibo va de acuerdo con el trabajo que hago.
- 19) Hay oportunidad de ascensos en la Institución.
- 12) La escala de salarios y beneficios de la Institución trata a cada empleado equitativamente.
- 5) Mi trabajo me da oportunidad de desarrollarme como persona.



Existe entre el personal una convicción de que el trabajo es una oportunidad para el desarrollo personal con un 76.9% de sustento. Sin embargo esta motivación o convicción personal no se hace presente con el 23.1% el cual espera que sí exista otro tipo de aspectos para el desarrollo personal.

La oportunidad de un ascenso a ocupar otro cargo de mayor responsabilidad y consiguientemente un mejor desarrollo personal y mejor sueldo el personal lo percibe con un 58.3%; de tal manera que el 41.7% no ve esa oportunidad de ascenso, o porque no sabe si existe ese plan institucional del capital humano o plan de carrera institucional o porque efectivamente no existe.

Entrar al tema de los salarios no es sencillo, y al respecto el personal manifiesta que el trato equitativo de los salarios y los beneficios laborales se da en un 51.9%; y que el 48.1% lo ve no equitativo y con pocos o nulos beneficios; es decir, se percibe una satisfacción de reconocimiento justo e imparcial y un lado contrario a esta idea.

Lo que sí se muestra preocupante por el alto porcentual debajo de la media es que el salario que se recibe no va acorde al trabajo que se hace, con un 45.5%. Esto

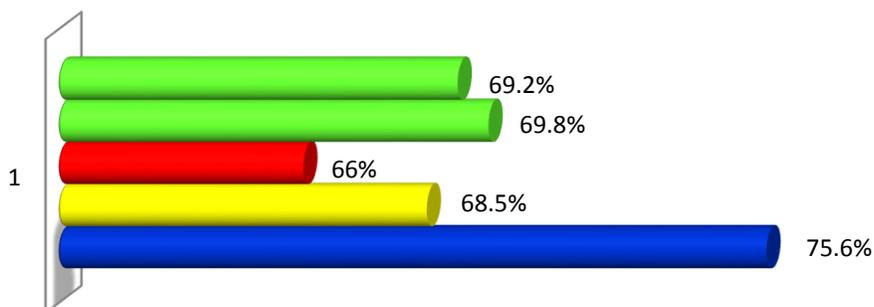
lleva a expresar que el 54.5% es un porcentaje del personal no se siente motivado, valorado ni comprendido.

Se tiene la creencia de que los incentivos mueven a las personas; sin embargo, el último dato de esta caja más que ser un resultado negativo, el porcentaje que refleja del 35.2% es que las tareas que se hacen se logran y que no necesariamente están asociadas a incentivos es positivo; es decir, el personal logra sus metas sin asociarlas a que le darán por cumplirlas.

Es así que el 64.8% hace las cosas porque quieren hacerlas o por el salario establecido en sus contratos sin esperar algo extra, o también porque hay elementos, aspectos o factores institucionales combinados con los personales que lo motivan a hacer responsable; por tanto, este dato porcentual debajo de la media, es positivo.

Caja 6: Mecanismos de ayuda respecto al PEI

- 34) Los esfuerzos de planeación y control del Proyecto Anual de la Coordinación / Departamento ayudan a mi crecimiento y desarrollo laboral.
- 27) Las otras coordinaciones/departamentos son útiles para mi coordinación/departamento siempre que se solicita ayuda.
- 20) El Plan Estratégico Institucional tiene mecanismos adecuados para alcanzar/ acelerar sus propósitos.
- 13) Tengo la información que necesito del Plan Estratégico Institucional para hacer un buen trabajo.
- 6) Mi jefe inmediato tiene ideas claras del Plan Estratégico Institucional que me ayudan a mí y a mi trabajo.

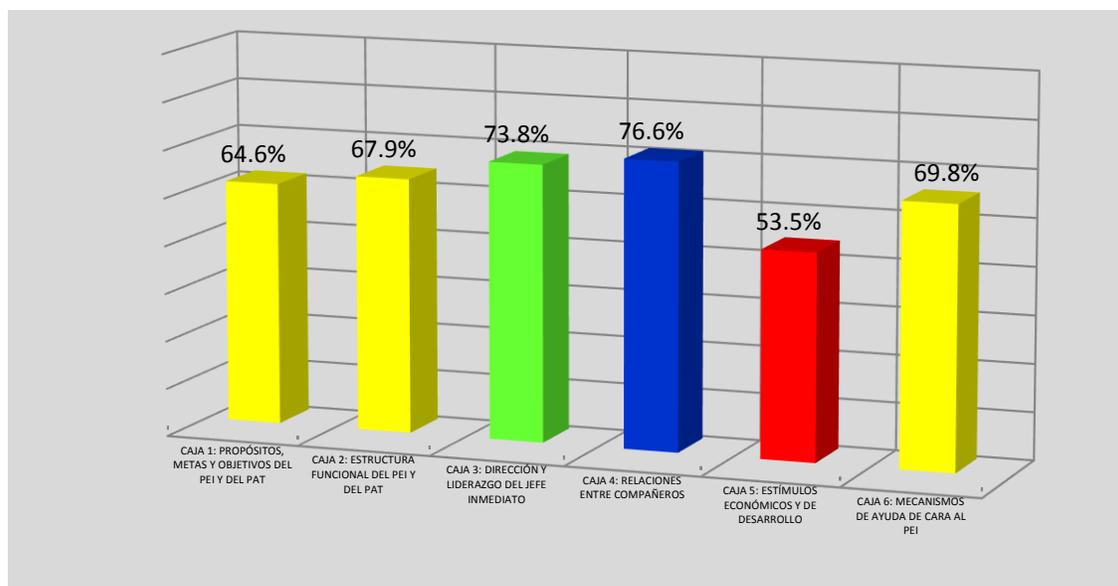


La claridad en el PEI que tienen los coordinadores y jefes de departamento favorece el trabajo de las personas que integran a esas instancias con un 75.6% de tal manera que todo este porcentaje del personal conoce, comprende y tiene una visión sistémica del PEI; sin embargo, el 24.4% no. Esto lleva a considerar la importancia de que los coordinadores y jefes de departamento no solo tengan claridad del PEI sino que ayuden a todo su personal a ponerse al mismo nivel generando una visión sistémica institucional. Esto lo confirma el 68.5% del personal al manifestar que tiene la información necesaria para hacer bien su trabajo, pero el 31.5 % no lo manifiesta así.

Existe una utilidad favorable cuando se pide ayuda a las coordinaciones o jefaturas a las que no se pertenece cuando se requiere de ellas con un 69.8%; esto ya da una idea de que se tiene una visión sistémica del PEI; solo falta trabajar en el 30.2% que no la tiene o que no la ha desarrollado porque su jefe inmediato no la ha generado o porque institucionalmente hay que hacerlo con una capacitación pertinente.

El esfuerzo que se hace de planear el PAT, así como el control del mismo, favorece al crecimiento y desarrollo laboral de las personas con un sustento porcentual del 69.2%, pero al igual que el dato anterior, se requiere capacitación para abordar y atender al 30.8% del personal sobre todo en el rubro del seguimiento, la evaluación y la retroalimentación entendida como un favorecer el crecimiento y desarrollo laboral.

Regresando al PEI en cuanto a los mecanismos que tiene para alcanzar sus metas, refleja un dato porcentual bajo del 66% en comparación a los otros aspectos, es así que el 34% requiere de medios y plataformas que den garantía para alcanzar las metas y propósitos del PEI y el PAT es uno y quizás el principal medio para este fin.



Con este gráfico general de las seis cajas de Weisbord, y después de haber analizado e interpretado cada una de ellas, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. Transcurridos tres ciclos escolares (de cinco) de haberse implementado el PEI, las metas establecidas en el plan estratégico institucional no son claras para algunos integrantes de los equipos de trabajo; y a su vez, los propósitos y las prioridades no son comprendidos al cien por ciento por el mismo. Esto ha generado dos aspectos muy marcados: por un lado, acuerdo y desacuerdo al momento de elaborar los PAT en relación a las metas que se van estableciendo, al no tener una visión institucional sino una mirada local; y por otro lado, se han generado dos grandes grupos, uno que quiere imposición y otro que no quiere imposición, al momento de decidir las metas de sus planes anuales por parte de su jefe directo.
2. La distribución de tareas y responsabilidades del PEI muestran un grado de flexibilidad adecuado y una estructura lógica de trabajo, de tal manera que se está garantizando alcanzar las metas y los objetivos establecidos. Esto está sirviendo de modelo para elaborar los PAT, es decir, esta división lógica y flexible de tareas aporta y ayuda a que los esfuerzos personales también sean valorados y garanticen el logro de las metas de sus planes anuales.
3. Este modelo organizacional permite que el trabajo en coordinación o departamentos generen aspectos en el proceso que también suman a la garantía

del cumplimiento de las metas y objetivos tanto del PEI como del PAT, sin embargo, esta plataforma no está al 100 por ciento establecida y por tanto no da garantía al mismo porcentaje en su cumplimiento. Al respecto, será necesario trabajar estratégicamente para su conocimiento, comprensión e implementación.

4. El estilo de liderazgo que se está ejerciendo ha sido favorable hasta el momento. Los jefes directos dan apoyo, aportan y se esfuerzan para el logro de las metas del PAT y así garantizar su logro; sin embargo, hace falta un mayor esfuerzo y una formación más clara para que gestionen los esfuerzos de su personal al momento de elaborar los PAT y mayor involucramiento en el trabajo que hacen cada uno de los integrantes de su área. Para generar un liderazgo con mayor identidad colegiada e institucional, así como en una visión sistémica que garantice el alcance de los objetivos de los planes institucionales: el PAT, el PEI o ambos.
5. Existe una cultura organizacional que favorece las buenas relaciones laborales con características de amistad y de manera armoniosa, y esto sin perder la parte de la profesionalidad de las personas. Esto ha permitido que se generen relaciones de apoyo y orientación dentro del equipo de trabajo, más por el tipo de relación amistosa que por la visión estratégica de las persona.
6. Ante los conflictos que se llegan a presentar en los equipos de trabajo, éstos se abordan de manera justa con negociación y con empatía. Sin embargo también se presenta una necesidad de trabajar en el clima organizacional en donde es importante la comunicación abierta y asertiva para el porcentaje que no alcanza a ver, a sentir o a vivir lo antes mencionado, es decir, que existe un sector del personal que vive trabajando, sólo con su equipo de trabajo y en donde le hace falta generar o establecer las buenas relaciones dentro y fuera de su equipo.
7. Los grupos de trabajo se van consolidando mediante un buen clima organizacional en donde se refuerza los valores de las personas y de la institución; así mismo, deben dar cabida a los nuevos integrantes, sobre todo aquellos que manifiestan que se siente faltos de apoyo y orientación, que no experimentan una amistad armoniosa y menos profesional.

8. Existe entre el personal una conciencia y una convicción de que el trabajo es una oportunidad para el desarrollo personal. Sin embargo, no existe un plan de carrera institucional, por lo que una parte del personal manifiesta que sí hay oportunidad de ocupar un cargo de mayor responsabilidad y con un mejor sueldo, es más por inercia y no por una evaluación de desempeños en sus funciones, actitudes y valores.
9. Existe insatisfacción en cuanto al reconocimiento justo e imparcial de cara al tema de los salarios y sobre todo en el rubro de lo equitativo; al respecto, el trabajo que se realiza no está acorde al salario que se recibe, y por lo tanto, existe un grado de desmotivación, poca valoración de la institución hacia su personal y hacia su trabajo; y como resultado final el personal se siente poco comprendido.
10. Se cuenta con una fortaleza institucional al momento en que el personal genera y se involucra en los procesos buscando el cumplir las metas del PAT haciendo su trabajo sin condicionarlo a incentivos extras. Esto confirma nuevamente que se cuenta con un personal con la convicción de que el trabajo dignifica y que es una oportunidad para el desarrollo personal, sin embargo es importante que exista un plan de carrera que motive y además una escala de salarios que sea clara para el personal y que refleje cierta equidad de acuerdo a las responsabilidades que la institución le otorga.
11. Para tener claridad del PEI se requiere información y capacitación por parte de coordinadores y jefes de departamento en un primer nivel, y en un segundo nivel, que el personal que está a su cargo tenga esa claridad de los proyectos y que esto lleve a una visión sistémica institucional, es decir, que el personal comprenda la trascendencia de lo que hace y del impacto favorable hacia él y hacia la organización.
12. En cuanto a todo el esfuerzo que se hace para desarrollar un plan anual y para llevarlo a cabo durante un ciclo escolar el personal manifiesta la importancia de que exista un seguimiento al generarse una evaluación y sobre todo una retroalimentación para que el PAT favorezca y abone al PEI; y al mismo tiempo,

sea un aspecto que favorezca el crecimiento y desarrollo laboral de todos y cada uno de los que componen los grupos y los equipos de trabajo.

2.3 Conclusiones generales del diagnóstico

Una vez realizado el análisis de los dos instrumentos aplicados en este diagnóstico se llega a las siguientes conclusiones generales:

Si no existe una buena comprensión de metas, propósitos y objetivos del PEI; y si la metodología para elaborar un PAT no es clara o en algunos departamentos inexistente, entonces cada coordinación o departamento hace lo propio, de tal manera que al momento de querer hacer una articulación entre ambos proyectos, ésta no es común en criterios y además es dispersa en opiniones, y más aún, en decisiones; por lo que no se tiene claridad en lo que se quiere alcanzar y el cómo hay que alcanzarlo.

El PEI, en cuanto a su estructura lógica de trabajo, sirve como modelo para la elaboración de los PAT; sin embargo; al no ser comprendido el PEI al cien por ciento en cuanto a la distribución de tareas, responsabilidades y metas que persigue, el PAT presenta las mismas características de poca comprensión y poco acuerdo; por lo que el PAT se visualiza como un documento que se debe hacer para cumplir una indicación y no se considera una herramienta de planeación estratégica para focalizar los esfuerzos individuales y grupales durante el ciclo escolar.

No hay una comprensión (o definición) común de evaluación, así como una visión metodológica de la misma. No hay claridad de lo que se tiene que evaluar; los indicadores de logro de los planes anuales no son claros y las evidencias obtenidas son mínimas e incluso con baja conciencia de hacia dónde se va y qué se quiere lograr en un ciclo escolar; por otro lado, se manifiesta que los esfuerzos que se hacen para planear y llevar a cabo la planeación carecen de seguimiento por medio de una evaluación y sobre todo por medio de una buena retroalimentación durante el ciclo escolar.

Existe una cultura institucional favorable con características de amistad y de profesionalidad; esta cultura genera una buena participación y disposición del personal al momento de elaborar sus PAT sin embargo, al tener una visión dispersa de cara a lo que pide un PEI y de cara a lo que hay que hacer en un PAT todo queda en buena voluntad de querer hacer bien por la amistad que se tiene más que por una visión estratégica. Cuando surgen conflictos en los grupos de trabajo, esto se aborda de manera justa y con negociación gracias a la buena cultura institucional, sin embargo, existe la necesidad de generar una mejor comunicación abierta y asertiva.

La buena cultura institucional ha permitido que se tenga un buen clima organizacional, pero es importante que los nuevos compañeros que se integran a los equipos de trabajo se sientan incluidos, apoyados y orientados para sumarse a las expectativas y exigencias del PAT de su coordinación o departamento al que pertenecen.

Los coordinadores y jefes de departamento dan apoyo, aportan y se esfuerzan en el trabajo que hacen sus equipos, pero esto no es suficiente ya que tienden a que sobresalga su coordinación o departamento, no la institución.

Hace falta que se involucren más en lo que generan y cómo lo generan; así como un actuar de mayor identidad entre ellos desde el modelo institucional, teniendo una visión sistémica del PEI y de los PAT de los demás departamentos o coordinaciones al que no pertenecen.

Se da entre el personal la convicción de que el trabajo es una oportunidad para el desarrollo personal, sin embargo existe insatisfacción en los salarios al percibir que se da de manera injusta y poco equitativo, lo cual desmotiva; aun así, el personal hace bien su trabajo sin condicionarlo al salario que percibe ni a incentivos extras.

Con estas conclusiones generales se corrobora el planteamiento inicial de la situación problema expresado en el contexto; y que después de este diagnóstico, se evidencia que sí existe una problemática por resolver y sobre todo por intervenir desde una gestión directiva; para lo cual se plantea lo siguiente.

2.4 HIPÓTESIS DE ACCIÓN

Con la conformación de equipos de trabajo y la profesionalización de sus integrantes desde una visión estratégica y sistémica, se puede lograr una proyección de los Planes Anuales de Trabajo con acciones y actuaciones que garanticen el alcance de las metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional.

2.5 OBJETIVO

Garantizar las metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional a través de la conformación de equipos de trabajo claramente definidos en sus funciones, políticas y criterios; así como la profesionalización del personal en la elaboración de Planes Anuales de Trabajo estratégicos y sistémicos, y su gestión.

CAPÍTULO III

MARCO CONCEPTUAL

Para darle un marco referencial al presente trabajo, se hará un recorrido por los conceptos que se consideran como clave para un mejor entendimiento abordando algunos autores o posturas que darán pauta a la reflexión y profundización de los mismos.

Entendiendo que los conceptos a definir se encuentran en torno a un ambiente educativo, dichos concepto girarán alrededor de la gestión, la gestión educativa, la gestión educativa estratégica, el gestor y sus características, la planeación estratégica; demás, conceptos que estén relacionados en el cómo dirigir una institución a la mejora, a la calidad y a la innovación.

3.1 Definiendo la gestión

El primer concepto a definir es el de gestión, el cual “se ha relacionado en la literatura especializada con *“management”* y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como dirección, organización, gerencia, etc.” (Pozner, 2000, p.16). Si se enfocara la gestión a proceso gerencial, este proceso supondría que alguien lo debería llevar a cabo, es decir, como lo mencionan Mateus Ferro, Álvarez Villamarín & García Díaz (2011, p.34) “esta gerencia ha de tener un líder o grupo de líderes abiertos a la participación en el que sus decisiones y acciones tienen como objetivo procesos más eficientes que redunden en la calidad de sus productos.” Y que además puntualizan que la gestión está conformada por una Gestión Directiva en la cual se encuentra el futuro de la organización.

Esto lleva a entender que si la gestión se da de cara a la organización de una institución específica que hay que dirigir desde una o varias personas con cierto tipo de liderazgo para su misma dirección, y los que ejerzan este liderazgo tendrán que dar cuenta del hacer de la organización y la permanencia de dicha institución.

La gestión tiene tres campos de significados y de aplicación; el primero, es el campo de la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o para explicar tales fenómenos. Es distinguir las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, de su análisis crítico y de su interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y de actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y para hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; es eficaz, porque logra los propósitos y los fines perseguidos, y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan (SEP, 2010).

Es así como la acción, la investigación y la innovación y el desarrollo de una institución; así como los sujetos involucrados en la misma, necesitarán de una persona o equipo de personas que los dirijan, porque como lo expresa Mucchielli “la gestión es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la *participación*, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales” (citado por Pozner, 2000, p.16).

Por otra parte y reforzando lo que Mucchielli expresa, Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el

cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado (SEP, 2010).

He aquí la importancia de considerar un perfil definido de quien dirige y de los que estarán involucrados en la gestión para llegar al cumplimiento de las metas que se establezcan como institución.

La gestión tiene que ver también con gobernabilidad, es decir integrar lo técnico y lo político propio de la institución. También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos: lo previsto y lo contingente, lo formalizado y lo rutinario. También la gestión se refiere a la consideración de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención y en la toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables (Pozner, 2000).

Por lo tanto, guiar a una institución no sólo se trata de efectuar un plan o de planificar sobre el papel objetivos, metas y grupos de actividades; sino de articular los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la institución.

Es así como gestión institucional y gestor o gestores son dos realidades que se hacen presentes y son dos aspectos importantes para que una institución exista, se desarrolle y permanezca.

3.2 La gestión en el ámbito educativo

En cuanto a la Gestión en el sector educativo Casassus (2000) la caracteriza como el conocimiento e interpretación de los procesos de la acción humana, y reconoce que la Gestión Educativa busca aplicar los principios generales de la Gestión al campo de la educación.

La gestión contempla cuatro grandes áreas:

- a. La gestión de los recursos, ocupada de ejecutar los activos para lograr los objetivos;
- b. La gestión de interacción, en donde se interrelacionan las diversas ideas de los participantes de la organización;
- c. La gestión de aprendizaje, en la cual sus procesos son aprendizajes que hacen mantener vigente la institución y han de estar articulados con el entorno;
- d. Y la gestión en la calidad, siendo la base fundamental de la totalidad de procesos imprimiéndole importancia a los valores compartidos por los integrantes de la organización que fortalecen los compromisos, la cual será base para la toma de decisiones en la organización (Mateus Ferro *et al*, 2011).

Es así como la gestión de los recursos, la interacción, el aprendizaje y la calidad van dando sentido al ser y al hacer de la institución.

La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, una gestión institucional, una gestión escolar y una gestión pedagógica; y en conjunto, forman parte del sistema educativo (SEP, 2010).

3.2.1 Áreas o dimensiones de la gestión educativa

La realidad de toda institución educativa se clasifica en dimensiones. Éstas son, desde el punto de vista analítico herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela (SEP, 2009).

Ahora bien, quien utiliza dichas herramientas para intervenir en una institución educativa, será una figura llamada director, es decir, el que dirige; y este director deberá considerar las cuatro dimensiones que le dan sentido a su organización:

- La dimensión pedagógico - curricular
- La dimensión comunitaria
- La dimensión administrativa - financiera
- La dimensión organizacional – operativa. (SEP, 2000).

Las dimensiones de la gestión son el marco en donde cobran vida, se relacionan y significan, tanto los estándares de mejora, como los rasgos inherentes a los componentes de la gestión educativa. “Es, precisamente, a través de estas ventanas por donde se puede observar la dinámica interactiva y la vertiginosa realidad educativa y escolar” (SEP, 2009, p. 90).

3.2.2 *Ámbito de la gestión educativa según su quehacer o concreción*

La gestión en el campo de la enseñanza se ha dividido para su estudio en cuatro aspectos de acuerdo al ámbito de su quehacer por ello se puede hablar de gestión educativa, gestión institucional, gestión escolar y de gestión pedagógica (SEP, 2009).

Sin duda "las cuatro gestiones" según su ámbito se complementan y se correlacionan; sin embargo, para el marco conceptual se propone ampliar un poco más en *la gestión institucional y en la gestión escolar* para los fines que se persiguen.

La gestión institucional se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas (SEP, 2010).

También la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa (SEP, 2010).

La gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y la multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde

una perspectiva amplia del conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela (SEP, 2010), se entiende por gestión escolar como

“el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la ‘forma’ peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica” (SEP, 2010 p. 60).

Profundizando un poco más sobre la gestión escolar, Loera (2003), entiende por gestión escolar el 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 (SEP, 2010).

Sin duda los actores de la comunidad educativa, es decir, todos los que están presentes en la institución, en relación a sus funciones institucionales encomendadas, darán soporte a los procesos para alcanzar lo que la escuela quiera lograr. Y para ello, la gestión escolar debe tener un enfoque definido de acción.

Por su parte, Antúnez (SA) define la gestión escolar como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de unos objetivos, que se desarrollan en las diversas áreas de actividad del centro y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de implementarlas.

Antúnez enfatiza la tarea importante de dirigir y de quien dirige en la gestión escolar, tanto en aquellos que diseñan, los que ejecutan, como en los que evalúan; que según Antúnez deberían ser las mismas, es decir, un trabajo en conjunto más que de una sola persona.

La gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la selección de estrategias y actividades

que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran (SEP, 2010).

Es decir, que la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar; considera la capacidad para definir la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Es así que *la gestión escolar tendrá un enfoque estratégico*; porque además, contará con la capacidad para proyectar a la institución a largo plazo y desplegará los mecanismos que permitan alinear a los actores escolares y los recursos para el logro de esa visión (SEP, 2009).

Aquí ya se está hablando de una gestión escolar desde una mirada estratégica que contempla el todo desde una misma visión en donde toda aquella persona que esté involucrada con la institución, estará interpelada por la misma y en su momento entenderá que su aporte beneficiará al logro de los objetivos institucionales y que al mismo tiempo serán sus propios objetivos.

3.2.3 *Gestión educativa estratégica: herramientas, principios y componentes.*

Para entender el concepto, se retoma la definición del Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IPE) de la UNESCO (2000), en donde se señala que la Gestión Educativa Estratégica “es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales (SEP, 2009).

En México, el modelo de gestión educativa estratégica surge como parte de la política educativa de impulso al modelo de gestión desarrollado y promovido por el Programa Escuelas de Calidad. Y posee herramientas, principios y componentes que hacen que se conforme toda una gestión estratégica (SEP, 2009).

Sus cuatro herramientas son:

1. Sustentar las acciones en cuatro dimensiones para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela y permiten la proximidad a la realidad escolar y a sus formas de gestión. Estas dimensiones son:
 - a. Dimensión pedagógica curricular: se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del que hacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje.
 - b. Dimensión organizativa: se refiere a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar, guardias, etc.), el Consejo Técnico, la vinculación con la Asociación de Padres de Familia.
 - c. Dimensión administrativa: Alude a las tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tiempos y recursos materiales; a las formas de planeación de las actividades; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, etc.); la negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos; la administración y uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela para la enseñanza, el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas).
 - d. Dimensión de participación social: Hace referencia al modo en el que la escuela (el Director y los docentes) conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria.
2. Elaboración de un Plan Anual de Trabajo: Que constituye la herramienta de planeación operativa, que recupera objetivos y metas correspondientes al ciclo

escolar alineados a una dimensión y determinados estándares; desglosa acciones con plazos o periodos para su realización, responsables y recursos necesarios para dar cumplimiento a la misión y visión de manera gradual.

3. Portafolio institucional: Herramienta de control de insumos, productos y evidencias del colectivo escolar para el seguimiento de las acciones derivadas de la planeación; permite obtener y analizar información de avances y logros generados en la acción cotidiana de la escuela, ya sea para fines de autoevaluación o evaluación externa.
4. Autoevaluación. Herramienta que permite a la comunidad educativa la rendición de cuentas en relación con la evaluación y el seguimiento de procesos y resultados de las acciones derivadas de la planeación.

Los principios que rigen esta gestión escolar son básicamente: la autonomía, la corresponsabilidad, la transparencia y rendición de cuentas; además de la flexibilidad de las prácticas y relaciones.

Y los componentes del MGEE son: liderazgo compartido, trabajo en equipo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica y evaluación para la mejora continua. El MGEE propone a la escuela y los actores del sistema educativo (SEP, 2009).

Sin pretender agotar los temas de cada uno de los componentes del MGEE, se puede decir que el liderazgo compartido de este modelo se entenderá desde Loera (2003) como:

“La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) capacidad para actuar en

forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas (p. 8)".

El segundo componente que interesa entender en este marco conceptual es el del trabajo colaborativo, entendiendo primero que un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas; y por otro lado, la colaboración se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.

En suma, se entiende al trabajo colaborativo como la conjunción de esfuerzos de una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a alcanzar una visión compartida; impulsar este componente supone una comunicación abierta, el intercambio de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de estrategias en un estricto orden profesional (SEP, 2010).

Y el tercer componente a entender, de una manera más amplia, el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) Este se define como el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos; que direcciona las acciones de un colectivo hacia escenarios deseados a mediano plazo; es participativa cuando se involucra a los alumnos, padres de familia, maestros, al director, al supervisor, jefe de sector o de enseñanza, entre otros actores interesados en el diseño, en la ejecución y en el seguimiento del plan escolar (SEP, 2010).

La planificación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. En este sentido se dice que es un cálculo que a partir de las situaciones existentes se orienta a las metas y objetivos, con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación sin olvidar su evaluación (Pozner, 2000).

El PETE se concretó a tener como elementos básicos: la autoevaluación de la gestión escolar, la misión y visión (valores y compromisos), los objetivos, las metas y los indicadores, las estrategias y las actividades y el respectivo Programa Anual de Trabajo (conocido por sus siglas como el PAT), así como estándares referenciales e indicadores para su seguimiento (SEP, 2010).

El PETE y el PAT son medios para desarrollar procesos de mejora para la transformación escolar, parten de la decisión de cambiar prácticas de gestión burocráticas por otras que generen mejores resultados; ahora bien, el PETE adquiere relevancia en la medida en que las formulaciones y los planteamientos escritos se convierten en acciones y transformaciones reales; como instrumento de planeación o herramienta para la reorganización, es muy importante, pero pierde sentido si no se lleva a cabo lo que se propone o si las acciones no generan en paralelo una modificación de las prácticas que perfilen a la comunidad en su conjunto hacia el logro de una mayor calidad educativa (SEP, 2010).

Hablar del Plan Anual de Trabajo (PAT), es hablar de la herramienta de planeación operativa derivada del PETE, que recupera los objetivos y las metas correspondientes al ciclo escolar próximo alineados a las dimensiones y a determinados estándares, que desglosa las acciones a realizar con la especificación de los nombres de los responsables de llevar a cabo o coordinar dichas acciones; incluye también los plazos o periodos previstos para la realización, los recursos necesarios en caso de que la acción lo requiera y los costos estimados de los recursos cuando éstos tienen que adquirirse o cuando la acción implica financiar algún servicio (SEP, 2010).

3.3 Gestión Directiva

Hablar del sistema educativo y sus modelos de gestión es importante para este marco conceptual; pero también cobra importancia hablar de las características de sus agentes o personas involucradas en la gestión, ya que sin duda el dirigir una institución educativa siempre recae la responsabilidad en una o un grupo de personas. Según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2008), la Gestión Directiva se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el

direccionamiento estratégico y horizonte institucional, gobierno escolar, cultura institucional, clima escolar y relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de Gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

Según González (2003) la gestión Directiva es el conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, tiene la capacidad de generar y poner en marcha el proyecto educativo institucional y las condiciones favorables para el buen desarrollo de la institución. Pero con su gestión, el director del centro educativo busca avanzar y lograr que su institución sea mejor día a día y año tras año, para esto se utiliza la Gestión de Calidad Educativa. Para el mismo González (2000) la Gestión Directiva es una estrategia organizativa y una metodología de gestión que hace participar a todos los miembros de una organización con el objetivo fundamental de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad.

Martínez (2003), por su parte, define la Gestión Directiva como las tareas que realiza el director de una organización y que tienen como finalidad principal mantener las cosas como son en la organización. De esta manera el director del centro educativo toma la figura de un gestor, cuyas funciones básicas en el centro escolar son las de elaborar, programar y planificar; ejecutar, tomar decisiones y evaluar el funcionamiento de la institución.

Para Casassus (2000), la Gestión Directiva posee unos principios generales contenidos en unos modelos mediados por las acciones humanas, las relaciones de los sujetos y su papel en la organización, estos principios son el principio de normatividad; el principio estratégico¹ se inicia a responder la pregunta de, ¿qué tipo de organización es? determinando así la misión y visión otorgándole una identidad institucional, para continuar con la ubicación de la institución con respecto a otras y así determinar que fortalezas y debilidades (FODA) posee, respondiendo con planes

¹ El termino estratégico nacido en los años setenta cuando la globalización comienza a tomar fuerza y en los años noventa se comienza a aplicar a instituciones educativas.

frente a las posibles amenazas que se puedan presentar y valorando la importancia a un futuro incierto.

De modo que ser director es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización. Ser directivo o integrante del equipo directivo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de esa institución (SEP, 2000).

De tal manera que se pueden sintetizar las ideas anteriores con las palabras de Antúnez (SA) cuando habla que el desarrollo del proceso gestor implica:

- Movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, espacios, materiales, etcétera).
- Planificar acciones: distribución de tareas y responsabilidades, dirección, ejecución, coordinación, control.
- Evaluar procesos y resultados.
- Y hacer una nueva proyección a corto, mediano y largo plazo.

3.3.1 *Las funciones del gestor*

Es importante que las prácticas del gestor directivo o de los gestores educativos, que como responsables del ámbito educativo territorial y organizacional, estén en condiciones de asegurar las siguientes funciones: *Analizar-Sintetizar; Anticipar-Proyectar; Concertar-Asociar; Decidir-Desarrollar; Comunicar-Coordinar; Liderar-Animar; Evaluar-Reenfocar* (Pozner, 2000).

Tratando de entender las funciones de este gestor, se dirá una palabra de cada una de ellas sólo para contextualizar su fundamento:

Analizar-Sintetizar; es cuando el gestor, o el equipo de gestión, es facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención (Pozner, 2000).

Anticipar-Proyectar. El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados. La prospectiva es una actitud ante la toma de decisiones, ante el futuro inmediato y el futuro lejano, que se propone no sólo reaccionar solamente a las situaciones, sino anteponerse a ellas (Pozner 2000). En el sentido de Serieyx (1996. p. 320), "pensar el futuro de otra manera es cambiar ya el presente".

Concertar-Asociar. Los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación. Esto exigirá argumentaciones y visiones capaces de motivar la asociación en busca del mejoramiento de la calidad de la educación. Requerirá competentes gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno, con la comunidad educativa y sus miembros que trabajan y dependen de él (Pozner, 2000).

Decidir-Desarrollar. El gestor tomará decisiones, asumirá responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requerirá manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, será un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones. Es así que el pensamiento estratégico y sistémico del gestor será crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible -en su máxima expresión- lo analizado, lo decidido, y lo diseñado y lo acordado; y supondrá conducir y articular los distintos programas, objetivos y proyectos hacia buen puerto y en el tiempo oportuno (Pozner, 2000).

Comunicar-Coordinar. Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. En temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación. Cuando se trata de comunicación se refiere también a los espacios de reunión, a los estudios

estadísticos sobre estados de un problema o situación, a la realización de estudios de *marketing*, de encuestas de opinión, etc. Comunicación en clave de emisión, pero también en clave de escucha y participación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas (Pozner, 2000).

Liderar-Animar. *Animar* posee distintas acepciones según el diccionario de la Real Academia Española: infundir vigor, incitar a la acción, motivar, dar movimiento, testimoniar energía moral, orientar. El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones (Pozner, 2000).

Finalmente, el gestor desarrolla funciones de *evaluación* en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados. La evaluación y volver a *ubicar el foco* en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa (Pozner, 2000).

3.3.2 *La intervención del gestor*

La gestión educativa compromete a los gestores a ampliar sus competencias profesionales para originar proyectos de intervención para alcanzar una mayor calidad educativa en su jurisdicción (Pozner, 2000).

Implica también el desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas; para ello se tendrá que atender a varios aspectos en su intervención, tales como:

- el tratamiento integral de las situaciones educativas, el estudio, el diagnóstico y la focalización jerarquizada de los problemas a encarar;
- la toma de decisiones estudiadas y el posicionamiento del gestor en el ámbito de su espacio de intervención;
- la identificación y diseño de vías alternativas;
- la implementación del proyecto; y
- mantener una permanente cultura de evaluación y de prospectiva para orientar continuamente al proyecto (Pozner 2000).

Esta intervención no tiene que ser simple, sino que se requiere de una intervención sistémica y estratégica que supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone hacer de la planificación una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención (Pozner 2000).

La intervención deberá ser sistémica si contempla a la totalidad de la organización, sus interrelaciones, sus objetivos y fines, así como la vinculación con los contextos (Pozner 2000).

3.4 Intervención, calidad, gestión e innovación educativa

En términos de intervención, y más aún al tratarse de una intervención estratégica, existe una relación importante con conceptos de calidad, de gestión y de innovación; ya que los procesos de intervención estratégica deben ser con estándares de calidad, no se diga con lineamientos estratégicos definidos y delineados, y que de algún modo favorecerán a una innovación educativa en cuanto a si el problema a atender mejoró, cambió o simplemente se solucionó sin mayor trascendencia. Esto se fundamentará posteriormente.

Cuando nos referimos a la educación escolar la noción de calidad depende de circunstancias, de países; depende de quién la defina y con qué intención, en relación a qué parámetros (Antúnez 1999).

De tal manera que calidad sería “el término que designa situaciones o acciones que tienen unas características que consideramos positivas en relación a unos determinados criterios o parámetros” (Antúnez, 1999, p. 91).

Al seguir puntualizando qué se podría entender por calidad en la escuela y en dónde encontrarla, Antúnez (1999) señala otros criterios más específicos y operantes de los criterios generales:

- La existencia de recursos suficientes (personales, materiales y funcionales), capacidad para adecuarlos a los fines que se pretenden y uso eficaz y eficiente de esos recursos.
- La existencia de revisión y evaluación constantes (control interno y externo, control técnico y control social...), y capacidad para llevarlas a cabo con la intención de utilizar sus resultados para mejorar la teoría y la práctica.
- La existencia de cauces y órganos para posibilitar la participación en la gestión de la institución.
- La existencia de dispositivos y acciones específicas para el desarrollo personal y profesional de los enseñantes, directivos y especialistas que allí trabajan (especialmente en lo relacionado con la formación permanente).
- El ambiente de trabajo agradable y clima institucional satisfactorio y estimulante.
- La existencia de actuaciones concretas en relación a la atención hacia la diversidad de alumnos, y de profesores.
- La existencia de parcelas de autonomía suficientes (en la institución, en sus directivos, en los enseñantes), de capacidad para administrarlas y uso eficaz y eficiente.

Los criterios o parámetros que Antúnez especifica ponen frente a un Plan Estratégico Institucional un todo que la organización de una institución educativa debe considerar para su buen cumplimiento en cuanto al logro de las metas establecidas en dicho Plan Estratégico considerando, no solo un Plan Anual de Trabajo, sino también un actuar estratégico de quien gestiona, así como el ambiente físico y emocional de trabajo

adecuado, la retroalimentación y la misma evaluación de todo el proceso de mejora institucional.

Al referirse a la calidad en una escuela, como se ha hecho anteriormente, ha llevado a hablar de la mejora institucional; pero antes de abordar la mejora institucional es importante señalar los términos de cambio y de innovación escolar los cuales son utilizados para designar procesos de transformación que acontecen en el aula, la escuela o el sistema educativo (Murillo 2002).

El cambio es definido por Murillo (2002) como:

“Cualquier proceso que conlleva alteraciones a partir de una situación inicial, modificaciones que pueden ser tanto intencionales, gestionadas y planificadas como naturales; igualmente, son cambios los resultados de tales procesos (es decir, cada una de las diferencias y alteraciones en sí mismas) (p.3)”.

Ahora bien, la innovación es un tipo de cambio, pero eso no quiere decir que cualquier cambio pueda ser calificado de innovación. La innovación *stricto sensu* supone la aparición de algo nuevo o distinto, pero es más que eso: no parece que pueda ser algo espontáneo y asistemático sino que requiere unos objetivos, un plan de acción.

Si se concibe la innovación como un proceso de cambio que “pretende alterar ideas, concepciones, metas, contenidos y prácticas escolares en alguna dirección renovadora de lo existente” (Escudero y González, 1987. p16), debe ser un proceso intencional y planificado (Murillo, 2002, p.3).

Otra manera de entender la innovación es como un “proceso de capacitación y potenciación de instituciones educativas y sujetos” (Escudero y González, 1987).

Hasta este momento, se puede decir que intervenir desde un Plan Anual de Trabajo, la manera en que intervienen los diferentes gestores o cuerpo directivo y hacia donde se quiere llegar; es hablar de una intervención de cambio. Que si bien, puede llevar a una innovación en la institución de cara al Plan Estratégico institucional, al menos este proyecto de intervención sobre el mismo Plan Estratégico no pretende tal

innovación pero sí una movilidad de parte de los que hace el equipo de gestores a un actuar estratégicamente que genere movilidad en el proceso y en los resultados con su capacitación y potencialización respectivas generando un cambio gradual en su estilo personal para llegar a un estilo institucional de gestión directiva con una estructura base que le sume a una mejora escolar.

Y retomando la mejora institucional, Gairín (1996) señala que es un proceso que implica tres niveles:

1. La *reconstrucción del cambio educativo* impuesto externamente, es decir: su adaptación a las necesidades detectadas en cada centro en particular y a las prioridades que se establezcan en él.
2. La creación de unas *condiciones internas* óptimas, en referencia a:
 - Un liderazgo transformador, consensuado y compartido.
 - La planificación colaboradora, contextualizada y sujeta a revisión permanentemente.
 - La consideración del desarrollo profesional de los docentes, muy relacionado con los procesos de reflexión e investigación.
 - La coordinación del profesorado.
 - La interconexión de los agentes internos y externos en la propuesta de mejora.
3. La consideración de *cambios en las aulas*, que incluyen modificaciones que afectan al clima del aula y a los procesos de enseñanza-aprendizaje que en ella se dan (Gairín, 1996).

Además, la mejora de la escuela es un cambio educativo con las siguientes condiciones (Hopkins, 1987; Hopkins y Lagerweij, 1997):

- ✓ *La escuela es el centro del cambio*. Ello implica una doble perspectiva; por una parte, que las reformas externas deben ajustarse a las escuelas individuales; pero, también, que los cambios deben superar la visión exclusiva del aula como protagonista del cambio.

- ✓ *Hay un planteamiento sistemático para el cambio.* La mejora de la escuela es un proceso que dura varios años y que debe ser cuidadosamente planificado y organizado.
- ✓ *El cambio ha de basarse en las “condiciones internas” de la escuela.* Como tales se consideran no sólo las actividades de enseñanza y aprendizaje, sino también la cultura escolar, la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades, etc.
- ✓ *Las metas educativas se consiguen de forma más eficaz.* Esas metas son particulares para cada centro docente y reflejan el futuro deseable para el mismo.
- ✓ *Se necesita una perspectiva multi-nivel.* Aunque la escuela es el centro del cambio, también es importante el contexto en que éste se desarrolla, así como es necesario prestar atención al departamento, el aula y, por supuesto el alumno individual.
- ✓ *Las estrategias desarrollo están integradas.* Lo cual implica relaciones entre los enfoques de “arriba-abajo” y de “abajo-arriba”.
- ✓ *Existe una tendencia hacia la institucionalización.* El cambio sólo será realmente satisfactorio cuando forma parte del comportamiento natural de los profesores en el centro (Murillo, 2002).

Sin duda, estas condiciones que ya están reflejadas en el Plan Estratégico Institucional, deberán estar alineadas en los objetivos estratégicos diseñados en los Planes de Trabajo Anuales de las diferentes instancias o niveles organizacionales de la institución educativa; así como en los involucrados en dirigir y los que están siendo dirigidos.

Con todo lo mencionado, se entenderá por mejora de la escuela a “un cambio planificado y sistemático, coordinado y asumido por el centro educativo que busca incrementar su calidad del centro mediante una modificación tanto de los procesos de enseñanza y aprendizaje como de la organización del centro” (Murillo, 2002, p.9).

Es así que después de todo este recorrido sobre los conceptos de gestión, gestión educativa, gestión escolar desde el enfoque estratégico y la gestión directiva; lleva a considerar que es importante partir de un modelo de gestión educativa estratégica que considera en sus componentes una Planeación Estratégica Institucional a largo plazo y que para garantizar el logro de sus objetivos es necesario contar con un Plan Anual de Trabajo finamente establecido por un grupo directivo y llevado a cabo por los mismos desde unas funciones propias como gestores de ese plan anual de trabajo.

CAPÍTULO IV

PLAN DE INTERVENCIÓN

La Propuesta de Intervención Educativa es una estrategia de planeación y actuación profesional que permite a los agentes educativos tomar el control de su propia práctica profesional mediante un proceso de indagación-solución constituido por las siguientes fases y momentos: La fase de planeación, la fase de implementación, la fase de evaluación y la fase de socialización-difusión (Barraza, 2010). Estas fases de la intervención, deberán estar debidamente desglosadas y puntualizadas para dar respuesta al problema o aspecto que se quiere intervenir.

Pero ¿quién elabora esta propuesta de Intervención educativa?; “Esta Propuesta de Intervención Educativa puede ser elaborada por todo aquel profesionista que desea sumergirse en un proceso de mejora continua y ve en esta estrategia una opción para sistematizar y mejorar su experiencia profesional” (Barraza, 2010, p.28). O dimensionando esta afirmación de Barraza, un conjunto de profesionistas (llamados directivos) que desean generar un proceso de mejora continua y ven una oportunidad de sistematizar y establecer pasos definidos estratégicamente planteados para que la intervención sume a la calidad, a la gestión, al cambio, a la mejora y posiblemente a la innovación.

Para la construcción del problema generador de la Propuesta de Intervención Educativa será necesario conformar y definir un equipo de trabajo conformado necesariamente con aquellos que tienen facultad de dirigir y de decidir, es decir, que se deberá conformar un equipo exclusivamente por los agentes educativos involucrados en el proceso institucional (Barraza, 2010).

Partiendo de los resultados del diagnóstico se identifican tres situaciones problema para intervenir desde la gestión que a esta instancia le compete¹; estos son:

¹ En lo que respecta al problema de la insatisfacción del personal en los salarios al percibir que se da de manera injusta y poco equitativo, como no es facultad de esta instancia el intervenir para su solución o mejora; será un aspecto que no se abordará en este plan de intervención, sin embargo en su momento se hablará con la instancia responsable.

1. Existe participación y disposición del personal al momento de elaborar el PAT, pero con una visión dispersa teniendo como resultado la buena voluntad de querer hacer bien las cosas sólo por la amistad que se tiene más que por una visión estratégica; esto genera la necesidad de una mejor comunicación abierta y asertiva. Ahora bien, si la buena cultura institucional ha permitido que se tenga un buen clima organizacional, hace falta que los directivos, coordinadores y jefes de departamento se organicen por funciones para la toma de decisiones; así como para establecer políticas y criterios de gestión. Es importante que los nuevos compañeros que se integran a los equipos de trabajo se sientan orientados por la claridad de los lineamientos establecidos, para sumarse a las expectativas y exigencias del PAT de su coordinación o departamento al que pertenecen.
2. No hay una comprensión de metas, propósitos y objetivos del PEI, y no existe una metodología común para elaborar un PAT, de tal manera que cada coordinación o departamento termina haciendo lo propio; esto repercute al querer hacer una articulación entre ambos proyectos, con criterios no comunes, con opiniones dispersas y con decisiones poco estratégicas. Así el PAT se visualiza como un documento que se debe hacer para cumplir una indicación y no se considera como una herramienta de planeación estratégica para focalizar los esfuerzos individuales y grupales durante el ciclo escolar.
3. Hace falta que los coordinadores y jefes de departamento se involucren más en la actuación con el PAT que elaboraron, así como en el seguimiento de las evidencias que demuestren que se tiene claridad en lo que se quiere alcanzar y cómo hay que alcanzarlo.

Con los resultados de este diagnóstico, y con el objetivo propuesto de este TOG, se busca garantizar las metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional con la constitución de equipos de trabajo claramente definidos en sus funciones, políticas y criterios; así como la profesionalización del personal en la elaboración de Planes Anuales de Trabajo estratégicos y sistémicos, y su gestión.

De tal manera que, al final de la intervención y con las líneas de acción planteadas, se llegue a:

- Tener dos grupos de gestores identificados con la institución, conscientes de sus facultades como directivos, coordinadores y jefes de departamento; con las políticas y criterios de trabajo claramente definidos como directiva y como equipo de coordinación general. Esta claridad de funciones y lineamientos, permitirá formar al personal con un fuerte sentido de pertenencia al grupo y a la institución, de tal manera que su actuar será desde una visión estratégica más que sólo por una relación de amistad.
- Contar con un grupo capacitado en el modelo de gestión estratégica y habilitado con una metodología para elaborar el PAT, con una visión sistémica del PEI.
- Usar el PAT como una herramienta que facilite la gestión del personal y que proporcione dirección a los esfuerzos individuales y grupales durante el ciclo escolar.
- Contar con indicadores específicos, medibles y con temporalidad que le den al personal claridad al objetivo a alcanzar y que a su vez genere compromiso del equipo que elabora un PAT hacia sus compañeros.
- Garantizar el cumplimiento de las metas establecidas en el PEI, con la actuación estratégica de los directivos, coordinadores y jefes de departamento, desde una visión sistémica.

Es indispensable entender que los gestores deberán intervenir de manera estratégica para estar acorde al modelo estratégico, pero también de manera sistémica.

Esto deberá garantizar una calidad en los procesos y resultados del centro educativo, así como una gestión adecuada y definida, como un grado de innovación con lo que conlleva en cuanto al cambio del estilo de gestión que se tiene a un estilo que se pueda generar desde lo estratégico, en vistas a una mejora institucional.

A continuación, se presenta el plan de intervención en una tabla que integra las estrategias, objetivos y líneas de acción; junto con la parte operativa, vinculando las actividades de cada línea de acción, con los actores involucrados, los recursos que se requerirán, el lugar donde se llevarán a cabo y el tiempo en el que se desarrollarán; así como los indicadores de logro, los productos esperados y los medios de verificación; sí como como su explicación narrativa.

1.1 Estrategia A: constituir equipos de trabajo que se identifiquen como gestores desde una visión estratégica y una identidad institucional.

Objetivo: lograr que el personal con cargos intermedios y directivos se identifique como gestor institucional con un sentido de pertenencia y una actuación definida, para que con su actuación aporten a la mejora continua.

Líneas de Acción	Actividades	Actores involucrados	Recursos	Lugar	Tiempo	Indicador	Producto	Medio de verificación
Conformación de un <u>grupo exclusivo</u> de trabajo que por funciones tenga <u>facultades de dirección y decisión</u> de cara al Plan Estratégico Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Convocar a reunión a la Directiva que ya existe. Identificar y analizar los elementos identitarios de la institución como fundamento de la actuación de cada uno de los integrantes de la Directiva. Analizar las funciones del personal directivo. Establecer los alcances, políticas y criterios del trabajo y las facultades de la Directiva. 	La Directiva: el Director Institucional, el Director Académico, el Director Administrativo y el Director Espiritual.	Manual de funciones del personal de directiva. Documento del PEI. Laptop y proyector.	Oficina panorámica	Dos sesiones ordinarias de análisis. Una sesión ordinaria para conclusiones.	El documento elaborado al 100% a entregar al finalizar el mes de junio.	Documento que establezca alcances, políticas, criterios y facultades de la Directiva.	Todos los documentos que se elaboran en la institución, formarán un compendio del manual operativo.
Conformación de un <u>grupo extendido</u> que involucre a los coordinadores y jefes de departamento y que <u>por funciones protagonicen el logro de las metas del PAT y del PEI</u>	<ul style="list-style-type: none"> Convocar a reunión a la Directiva para hacer selección del personal que por funciones aportan a algún objetivo del PEI. Identificar y analizar los elementos identitarios de la institución como fundamento de la actuación de cada uno de los 	La Directiva, los Coordinadores y los Jefes de Departamento	Descripción de puesto de Coordinadores y Jefes de Departamento. Documento del PEI. Laptop y proyector.	Salón de juntas.	Una sesión ordinaria de Directiva para la selección del personal. Dos sesiones ordinarias para el análisis y conclusiones.	El documento elaborado al 100% a entregar al finalizar el mes de junio.	Documento que establezca alcances, políticas, criterios y facultades del equipo Coordinador.	Todos los documentos que se elaboran en la institución, formarán un compendio del manual operativo.

	<p>integrantes del equipo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer los alcances, políticas y criterios del trabajo y las facultades de este equipo de trabajo (equipo coordinador general) 							
<p>Contar con mecanismos de motivación para fortalecer el sentido de pertenencia e identidad del equipo Directivo y del equipo Coordinador General.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar espacios de trabajo - convivencia, con cápsulas de motivación y reflexión. Determinar los espacios, el tipo de actividad y los alcances de las reuniones de trabajo. Asignar tareas para la realización de estos espacios: agenda, material, comida, actividades propuestas, etc. 	<p>Directiva.</p> <p>Equipo Coordinador General</p>	<p>Presupuesto asignado por Dirección Administrativa</p> <p>Transporte.</p> <p>Banco de videos, copias, laptop, fotografías, etc.</p>	Según lo acordado.	Según lo acordado considerando un antes, un durante y un después.	<p>Que sean realizados al 80% los espacios programados.</p> <p>Alcanzar un 80% de satisfacción de cada espacio realizado.</p> <p>Satisfacción al 90% del personal involucrado</p>	<p>Que el personal con cargos intermedios y directivos, conformen un grupo fortalecido en identidad institucional, y apropiado en sus funciones y con una visión sistémica.</p>	<p>Instrumento de medición de la satisfacción de los espacios de trabajo de los equipos y del personal a cargo.</p>

El plan de intervención contempla como su primera estrategia constituir equipos de trabajo que se identifique como gestores desde una visión estratégica y una identidad institucional. El objetivo de esta estrategia es lograr que el personal con cargos intermedios y directivos se identifiquen como gestor institucional con un sentido de pertenencia y una actuación definida, para que con su actuación aporten a una mejora continua; de este modo se establecen tres líneas de acción.

Con la primera línea de acción se busca conformar un grupo exclusivo de trabajo con facultades de dirección y decisión considerando como su fundamento y guía el PEI. Para esto se requiere hacer un análisis de los elementos identitarios como fundamento de la actuación de cada uno de los integrantes de la directiva, así como de un análisis de las funciones de este personal. Con ello, se podrá establecer los alcances, políticas y criterios de trabajo de las facultades de la directiva.

Este proceso será realizado a lo largo de tres sesiones en el mes de junio y se emitirá un documento en el que se plasmen los resultados y conclusiones del mismo. El documento elaborado será parte del manual operativo de la institución.

La segunda línea de acción, busca conformar un grupo extendido que por funciones actúe en el logro de las metas del PAT y del PEI; es decir, que la directiva seleccione, entre los coordinadores y jefes de departamento, a este personal que, a través de un análisis de elementos identitarios y de funciones del personal, se establezcan alcances políticas y criterios, así como las facultades de este equipo de trabajo.

Este proceso será realizado a lo largo de tres sesiones en el mes de junio y se emitirá un documento en el que plasmen los resultados y conclusiones del mismo. El documento elaborado será parte del manual operativo de la institución.

Y por último se propone una tercer línea de acción para establecer mecanismos que fortalezcan el sentido de pertenencia e identidad de los equipos conformados, para ello se calendarizará para el ciclo escolar 2015 – 2016 espacios de trabajo – convivencia, con cápsulas de motivación y reflexión.

Ya calendarizados los espacios, se determinarán el tipo de actividades y alcances de estas reuniones de modo que el equipo de la coordinación general se vayan conformando, de manera gradual, como un grupo fortalecido en identidad institucional y que apropiado en sus funciones, considere las funciones de las demás instancias teniendo de esta manera una visión sistémica.

1.2 Estrategia B: profesionalizar a los integrantes de los grupos en el manejo de herramientas de planeación estratégica desde una visión sistémica del Plan Estratégico Institucional.

Objetivo: Capacitar al personal, con cargos intermedios y de dirección, en el manejo de herramientas de planeación estratégica para el desarrollo de las habilidades necesarias para la elaboración del PAT, con una visión sistémica.

Líneas de Acción	Actividades	Actores involucrados	Materiales	Lugar	Tiempo	Indicador	Producto	Medio de verificación
Capacitación del personal con cargos intermedios y de dirección en los conceptos de gestión, gestión educativa, gestión escolar, planeación estratégica y visión sistémica.	Generar un temario que aborde los conceptos de gestión en la educación.	Directiva y equipo coordinador.	Bibliografía sugerida. Internet Laptop, proyector.	Sala de juntas	Durante el mes de julio.	Minuta de las capacitaciones impartidas. Los coordinadores y jefes de departamento obtienen en la evaluación una calificación aprobatoria.	El personal entiende y distingue los conceptos acordados sobre gestión educativa.	El resultado de la evaluación.
	Distribuir los temas entre el personal que por perfil académico puede impartirlo. Aplicar una evaluación al final de la capacitación. Realizar un taller para personal con cargos intermedios y directivos sobre las herramientas, los principios y los componentes de una gestión estratégica y una visión sistémica para su conocimiento y dominio.	Directiva, equipo coordinador y tallerista.	Laptop Proyector Los requeridos por el tallerista Fotocopias	Sala de juntas.	La segunda semana de agosto.	Realización del taller. Los coordinadores y jefes de departamento realizan todos los productos solicitados en el taller de manera satisfactoria.	Los solicitados por el tallerista que respondan a las necesidades planteadas.	Productos elaborados

<p>Construcción del PAT del ciclo escolar 2015 – 2016, con una metodología propia.</p>	<p>Establecer la metodología que permita la elaboración y la evaluación del PAT</p> <p>Generar el PAT del ciclo escolar 2015 – 2016</p> <p>Presentar los PAT en el equipo de Coordinación General evidenciando la sinergia entre departamentos y coordinaciones.</p> <p>Aprobación de los PAT en la Directiva.</p>	<p>Director Institucional Director Académico Departamento de Comunicación y Calidad Institucional Tallerista elegido.</p> <p>Directivos de área, coordinaciones y jefaturas.</p> <p>Directiva</p>	<p>Material del taller y bibliografía correspondiente</p> <p>Laptop por instancia.</p> <p>Proyector</p>	<p>Sala de juntas.</p> <p>Sala de juntas.</p>	<p>La tercera semana de agosto.</p> <p>La cuarta semana de agosto.</p> <p>La segunda semana de septiembre</p> <p>En el mes de septiembre</p>	<p>PAT aprobados por la directiva con la metodología acordada en el mes de septiembre.</p>	<p>Planes anuales de trabajo 2015 - 2016</p>	<p>Lista de cotejo con los elementos metodológicos aprobados.</p>
--	--	---	---	---	--	--	--	---

Ya conformados los equipos de trabajo, he iniciado su proceso de fortalecimiento en el sentido de pertenencia e identidad como equipo; este plan de intervención contempla una segunda estrategia en donde se busca profesionalizar a los sus integrantes en el manejo de herramientas de la planeación estratégica desde una visión sistémica del PEI. El objetivo de esta estrategia es capacitar al personal, con cargos intermedios y de dirección, en el manejo de herramientas de planeación

estratégica para el desarrollo de las habilidades necesarias en la elaboración del PAT, con una visión sistémica; para lo cual se establecen dos líneas de acción.

La primera línea de acción busca capacitar al personal con cargos intermedios y de dirección *en los conceptos de gestión, gestión educativa, gestión escolar, planeación estratégica y visión sistémica*, lo cual requiere generar un temario que aborde estos conceptos de gestión en la educación y distribuir los temas entre el personal que por perfil académico puede impartirlo; y aplicar una evaluación al final de la capacitación, misma que orientará a una actividad más que es la de realizar un taller, para el mismo personal, sobre las herramientas, los principios y los componentes de una gestión estratégica y una visión sistémica para su conocimiento y dominio.

La capacitación sobre los conceptos de gestión en la educación se dará durante el mes de julio y la segunda semana de agosto; mientras que el taller se dará en la tercera semana de agosto.

La segunda línea de acción busca que los coordinadores y jefes de departamento construyan los PAT del ciclo escolar 2015 – 2016, con una metodología institucional; para lo cual se requiere primero definir y establecer dicha metodología apoyados en el taller impartido y del PEI, identificando con qué indicadores las instancias se correlacionan y justificar porque existe esa correlación; ya entendida, los coordinadores y jefes podrán generar su PAT correspondiente, durante la cuarta semana de agosto.

Una vez generados los PAT, se hará la presentación en el equipo de coordinación general evidenciando la sinergia entre coordinadores y departamentos durante la segunda semana de septiembre; de modo que la aprobación de los mismos la realizará la directiva en los días posteriores antes de que termine el mes.

4.3 Estrategia C: verificar que en la actuación, el PAT sirve a los equipos como herramienta de trabajo.

Objetivo: asegurar que la gestión del personal, con cargo intermedio y directivo, esté enfocada al alcance de los objetivos plasmados en los PAT para garantizar las metas establecidas en el PEI.

Líneas de Acción	Actividades	Actores involucrados	Materiales	Lugar	Tiempo	Indicador	Producto	Medio de verificación
Generación de una evaluación continua por instancias para identificar la ejecución pertinente del PAT en la cotidianidad.	Elaborar una matriz de evaluación.	Directiva	Plan Anual de Trabajo	Área de trabajo de cada departamento y coordinación	En el mes de octubre	Alineación del PAT con el PEI al 100 %	Dos evaluaciones de avances en el ciclo escolar. La retroalimentación aplicada para mejorar el PAT.	Matriz de evaluación Minuta de la sesión de retroalimentación
	Participar en las reuniones de evaluación del PAT en los departamentos y coordinaciones.	Director Institucional	Laptop por instancia. Proyector			Sala de juntas.		
	Presentar los avances del PAT al Equipo de Coordinación General en dos momentos durante el ciclo escolar.	Equipo de Coordinación General						
	Generar un espacio de retroalimentación en el equipo de coordinación general de cara a los avances de los PAT.	Equipo de Coordinación General						

Generación de una evaluación final del PAT para verificar que se alcanzaron las metas del PEI	Presentar las evidencias del PAT correlacionándolas con las metas establecidas en el PEI Generar un espacio de retroalimentación en el equipo de coordinación general de cara a la evaluación anual de los PAT.	Directiva Equipo de Coordinación General Equipo de Coordinación General	Plan Anual de Trabajo Evidencias del PAT Laptop por instancia. Proyector	Sala de juntas.	Semana de evaluación Institucional en el mes de JULIO.	Alcance de metas del PEI de al menos el 90%	Verificación de las metas del PEI.	Evidencias mostradas durante la evaluación del PAT
---	--	---	---	-----------------	--	---	------------------------------------	--

Finalmente, el plan de intervención contempla una tercera estrategia que busca verificar que en la actuación el PAT sirve a los equipos como una herramienta de trabajo. Cuyo objetivo es asegurar que la gestión del personal, con cargo intermedio y directivo, esté enfocada al alcance de los objetivos plasmados en los PAT para garantizar las metas establecidas en el PEI; para lo cual se establecen dos líneas de acción.

La primera línea de acción busca generar una evaluación continua por instancias para identificar la ejecución pertinente del PAT en la cotidianidad; para lo cual se requiere que la directiva, después de haber aprobado los PAT de las diferentes instancias, elabore una matriz de evaluación durante el mes de octubre; y con este instrumento, el director institucional participe en las reuniones de evaluación de los PAT generada en los departamentos y coordinaciones. Además, las diferentes áreas presentarán los avances del PAT al Equipo de Coordinación General en el mes de noviembre y marzo debidamente documentado, y así recibir una retroalimentación para hacer ajustes, reenfocar o corregir sus PAT, según sea el caso.

La segunda línea de acción busca generar una evaluación final del PAT para verificar que se alcanzaron las metas del PEI; para lo cual se requiere que los coordinadores y jefes presenten las evidencias del PAT correlacionándolas con las metas establecidas en el PEI, en la semana de evaluación institucional al finalizar el ciclo escolar 2015 – 2016; a su vez, generar un espacio de retroalimentación en el equipo de coordinación general de cara a la evaluación anual de los PAT. Estas dos actividades deben mostrar el alcance de las metas del PEI, de al menos el 90%, como el indicador de logro propuesto.

CAPÍTULO V

REFLEXIONES FINALES

5.1 Crecimiento como gestor y como persona en el proceso del TOG

Al estar presente en una institución a lo largo de 15 ciclos escolares y de involucrarse en el proceso de ir entendiendo una filosofía institucional, se van generando en la propia persona aspectos que desembocan en una identidad institucional.

Al recapitular en el tiempo, cómo se hacen las cosas en la institución y al ir experimentando diferentes facetas de la aportación personal, primero como asesor de grupo, después como director de secundaria y posteriormente al estar involucrado en el proceso de cambio de un director general a una dirección general constituida por cinco directivos, se llega a tener conciencia y dimensionar que junto con la evolución institucional, las personas también van evolucionando y se enriquecen; es decir, la manera en que se organiza y evoluciona una institución para responder a los nuevos retos de un ciclo escolar, el personal genera un proceso similar hacia sí mismo con una actitud de apertura y una visión empática con la visión institucional, pero sobre todo, con una disposición al ritmo de trabajo y de cambio que se le va presentando.

En lo personal, esta recapitulación, sirve para ubicar y entender que el devenir de las circunstancias y el actuar de las personas han sido importantes para ir buscando en los procesos, los lineamientos y las políticas educativas de la institución, responder favorablemente a las exigencias y características de las nuevas generaciones de alumnos, de padres de familia y del personal. Creando con esto una cultura de sistematización de procesos plasmados en documentos claramente identificados, lo cual favorece en gran medida a que el Directivo tenga presente los lineamientos para fortalecer el actuar de la institución.

El presente institucional, que en gran medida es fruto de su pasado, siempre presentará un reto así como situaciones problema heredados; sobre todo porque ninguna organización está acabada sino al contrario, siempre será perfectible. Y desde

este punto de vista, siempre se presentará una o varias situaciones por atender, con lo cual no hay que sentirse agobiado con una nube de conflictos, sino identificar la situación problema central, que pueda englobar a otros problemas y que interviniendo este problema central de manera estratégica, abonará a la solución minimización o eliminación del conjunto; es importante tener presente que la suma de los intereses, de los esfuerzos y de las personas será primordial para su abordaje y solución.

Otro aspecto que es importante rescatar en la experiencia de contextualizar una institución con una trayectoria de más de cincuenta años, es identificar que su filosofía siempre ha estado presente de manera específica y clara; y que más bien la manera de entender y proponer la misión en un nuevo ciclo escolar a la comunidad educativa, requiere actualización en sus formas y modos para que ésta siga siendo vigente.

Al respecto, quien lleva la responsabilidad de dirigir a la institución, marcará un estilo de gestión con sus propias características; sin embargo, este gestor no tendrá que perder de vista la misión institucional, de lo contrario, el resultado será una gestión propia desde una misión y visión individual con el gran riesgo de cambiar la esencia de la filosofía institucional. Pero si el director toma en cuenta de manera transversal la misión institucional y desde ella visualiza cómo quiere tener a la institución a corto, mediano y largo plazo, toda la comunidad escolar caminará abonando y sumando esfuerzos para el cumplimiento de las metas establecidas; es decir, si el directivo es consiente en su gestión, de que sólo involucrando a la comunidad alcanzará las metas establecidas en la visión institucional, impactará favorablemente en el quehacer institucional en cuanto a políticas, criterios, lineamientos y decisiones sin afectar la filosofía institucional.

El Director Institucional al tomar la responsabilidad de llevar un proyecto estratégico ya iniciado y proyectado a cinco ciclos escolares; Lo primero que piensa este directivo es cómo está el personal interactuando, planeando y abonando al cumplimiento de este plan estratégico; la ventaja de este directivo al estar presente durante quince ciclos escolares en la institución, le permite visualizar intuitivamente que existe una serie de situaciones problema que no están favoreciendo el cumplimiento de las metas de este plan estratégico, sobre todo en el momento en que

entra en funciones (un tercer ciclo escolar de cinco); por tanto, es importante identificar el problema central para poder intervenir y poder darle una solución adecuada.

Esta intuición lleva al Director Institucional a identificar una serie de situaciones que generan conflicto y que hace que el trabajo se duplique. Por un lado, los equipos de trabajo ya formados no tienen sus funciones claras, sino sólo los lineamientos y procedimientos básicos que marca la Secretaría de Educación por lo que las juntas se vuelven muy largas o se tocan temas que están en confusión entre un equipo y otro; por otro lado, los planes anuales de trabajo que se realizan no tienen una metodología y sólo se queda en buenas intenciones; como resultado, se tiene un plan de buenas intenciones que no tiene claro indicadores de éxito de cada uno de los objetivos, y menos ubicar si están o no ligados a los planes de las otras instancias.

Pero no basta la intuición o el punto de vista de un grupo de personas o del mismo Director Institucional para darse cuenta de que existe una situación problema; es importante profundizar, indagar y ubicar con una metodología, si ese problema es un problema central, institucional o determinar si sólo es una intuición del Director Institucional.

En la experiencia que se ha tenido al iniciar un diagnóstico, han quedado tres grandes aprendizajes; el primero visualizar desde dónde y cómo generarlo; posteriormente, utilizar un método que ofrezca resultados cualitativos y cuantitativos; y finalmente para hacer una interpretación objetiva de la situación problema que amplió la situación intuitiva que se tenía. Sin duda los tres momentos presentaron su grado de dificultad, así como los no mencionados, pero (en lo personal) la interpretación de los datos fue un gran reto y un gran aprendizaje, porque la metodología pide y exige un proceso muy profesional.

El directivo que diagnostica se va dando cuenta que no sólo se trata de afirmar que existe un problema, sino también es ir entendiendo qué otras características presenta el problema, las cuales se van presentando por medio del diagnóstico, en los resultados y no se diga en la misma interpretación. Esto ha permitido en el Director Institucional tener una visión más amplia, con más elementos de oportunidad, para una

mejor intervención; de tal manera, que el diagnóstico no solamente arroja el problema, sino también una oportunidad de intervenir. Esta intervención promueve por sí misma, el crecimiento del directivo y también de todos aquellos que estuvieron involucrados en el diagnóstico.

En los diferentes momentos del diagnóstico en los que se involucró al personal, generó naturalmente una inquietud en ellos del por qué o para qué se estaba haciendo el ejercicio de contestar a una entrevista o un instrumento determinado; esta inquietud provocó no sólo el análisis de la situación problema que se identificó en el contexto, sino también un primer acercamiento del personal, no sólo a la situación problema planteada por el directivo, sino también que ellos identificaran de manera superficial que su falta de hacer las cosas impactaba en el hacer de los demás y pudieran cambiar, sin que se les especificara, la manera de utilizar sus planes anuales. Esto para el directivo significó mayor reflexión para considerar en un todo a los diferentes actores involucrados de la comunidad educativa, es decir, la importancia de una visión sistémica desde la dirección.

Si la contextualización interpela el proceso personal y vivencial que ha tenido el directivo de cuando inició a aportar e involucrarse en el proyecto institucional no como directivo sino como un docente o como un asesor, sin duda también generó un crecimiento después de confrontar este contexto con un proceso metodológico de diagnóstico, ya como responsable de una dirección institucional. Una nueva forma de ver no sólo una problemática sino toda una institución generando habilidades de observación, escucha, análisis y sobre todo de sistematización de procesos. Más allá de los datos generados, se ganó en aprendizaje al generar una interpretación que permitiera establecer un plan de intervención.

Confrontar los resultados del diagnóstico con la situación problema que nació de la intuición en el contexto, ha ayudado a definir objetivamente el problema central. Y a partir de ello generar una hipótesis de acción en dónde se tiene una situación y se pretende lograr una mejora institucional del problema central.

El análisis de esta hipótesis de acción, nos exige plantear qué es lo que se quiere lograr con la intervención, es decir, establecer estrategias y objetivos plasmados en un plan de intervención.

Uno de mis más grandes deseos como Director institucional es el que la gestión trascienda más allá de una intervención que señala los logros y errores de los departamentos o coordinaciones que están a su cargo; el discernimiento realizado en este trabajo para generar un plan estratégico de intervención, que cumpliera más allá de la elaboración de un trabajo de obtención de título, debe llevar a la meta de alcanzar el plan estratégico y a su vez el crecimiento y profesionalización de las personas en la intervención.

Delinear, delimitar y establecer objetivos particulares de manera estratégica en una tabla, va dando pauta progresiva y concisa para que la intervención se realice en tiempo y forma; éste plan da una visión y, sobre todo, genera compromiso de cara a una comunidad que espera ser dirigida, que espera la actuación del o los gestores, y que estos gestores garanticen por medio de su visión y actuación estratégica el cumplimiento no solo de los objetivos planteados, sino de la elaboración y ejecución del plan anual de trabajo visto como una herramienta, más que como un documento exigido.

Al momento de identificar de los conceptos que darán apoyo a toda la intervención y plasmarlos por un mapa conceptual, este mapa por sí mismo, es un ejercicio que determina los conceptos que son necesarios definir para hacer una correcta delimitación en la intervención y brindar claridad a la misma.

Una de las grandes intenciones de tener una directiva ha sido que la institución no camine al ritmo de una persona sino de una propuesta institucional (MIFI) y de un proyecto que busca posicionar a la institución de hoy y del mañana (VISION) con procesos de calidad, con una gestión definida institucionalmente y posiblemente con una innovación para toda la dinámica institucional en cuanto a la visión y la gestión estratégica y sistémica.

Es necesario que el gestor conozca y respete la cultura de la organización, para que la transformación sea significativa aunque esto implique que los procesos de reflexión y construcción sean más lentos; de este modo, se asegura evitar la imposición del directivo.

La institución da la oportunidad de que el personal, sin perder su identidad como persona y como profesional, se sume a la esencia institucional, de modo que no se reprime ni se juzga el aporte en los momentos de análisis y evaluación de los procesos.

5.2 Aprendizajes conceptuales y procesuales como gestor

Ha quedado claro que hablar de gestión no es sólo determinar una figura de dirección y decir que determinada persona va a dirigir la institución, y para ello necesariamente está obligado a hacer un plan anual de trabajo que especifique objetivos, metas y actividades que se pretende hacer durante un determinado tiempo; sino más bien, este gestor deberá articular todo lo teórico que la institución contenga con todo lo que se genera de manera práctica en la cotidianidad, así el gestor va más allá de la dirección, generando procesos diferentes, teniendo una actuación específica y sobre todo que la actuación se manifieste a través de un proceso formal y sistemático, que le abone al desarrollo de la institución o de la organización, involucrando al grupo de personas que por facultades también actúan como gestores.

Ubicar que el gestor tiene una actuación importante en la institución y en algún momento en la toma de decisiones, es fundamental para entender la importancia de las habilidades y destrezas que se requieren para atender los conflictos, las incertidumbres, los imprevistos y las contingencias que la organización va presentando; de tal manera que deberá estar preparado para una toma de decisión con un margen de error mínimo; por lo tanto, la gestión no solamente es nombrar al director y que haga un plan anual de trabajo sino que es un universo sistémico en el cual tendrá que actuar, estar y trascender.

Hablando de la gestión en el ámbito educativo, es hacer referencia a todo un universo llamado sistema educativo nacional; lo interesante es entender y diferenciar que existen en este sistema ámbitos específicos, lo cual requiere un actuar de gestión específico, es decir, no es lo mismo generar una gestión institucional que una gestión pedagógica, una gestión escolar que una gestión educativa; cada uno de estos ámbitos tiene lo propio, sus propias características, sus propias exigencias, y distinguir esta parte es esencial para el directivo.

Además de los ámbitos mencionados, en el sistema educativo se especifican áreas o dimensiones; y entender lo pedagógico, lo curricular, lo comunitario, lo administrativo y lo operativo, es indispensable para la gestión.

Quien quiera ser un gestor educativo, tendrá que tener presente los ámbitos y las dimensiones de la gestión para identificar con claridad en qué quiere hacer un proceso fuerte de mejora, de calidad y de Innovación institucional; en el sistema, en el aula o en la parte curricular.

Hablar de gestión con una visión estratégica en educación, es hacer referencia indiscutiblemente al modelo de gestión educativa estratégica propuesta por la política educativa nacional; este modelo tiene sus herramientas, sus principios y sus componentes, y a partir de ellos, es hacer una apropiación del micro universo de una propuesta de mejora y una propuesta de acción teórica, para intervenir en las problemáticas que se presentan en las instituciones educativas. De ahí la importancia que el directivo y su equipo de trabajo, deben de estar de acuerdo y de acorde a un modelo (en este caso al modelo de gestión estratégica al cual se está refiriendo) para que el esfuerzo sea conjunto desde cómo entender el problema, desde dónde entenderlo y desde dónde intervenir; esto es esencial para definir una intervención, pero sobre todo, para una mejora institucional. Desde ese punto de vista, se está de acuerdo que conocer y entender los conceptos del modelo de gestión educativa estratégica es fundamental para que la actuación del personal vaya garantizando que lo que se vive y se proyecta es común independientemente al área a la que se pertenece.

Para hablar de las características que el directivo como gestor debe de tener, hay que hacer referencia al perfil del mismo, que garantizará el cumplimiento de sus funciones como gestor estratégico. De tal manera que cuando el directivo se va habilitando en analizar y sintetizar, anticipar y proyectar, concertar y asociar, decidir y desarrollar, comunicar y coordinar, liderar y animar, evaluar y reenfocar; su actuar determinará hasta dónde llevar los proyectos institucionales.

El directivo debe esforzarse en tener este perfil, sobre todo si ya se le dio la responsabilidad, ya que su intervención, no es sólo una intervención, sino de un actuar considerando todo y cada una de las partes organizacionales del instituto, es decir, su intervención debe ser con una visión sistémica y una visión estratégica. De tal manera, que no se trata de hacer muchas cosas sino de diseñar un plan de intervención bien delineado para que los objetivos a alcanzar junto con sus líneas de acción y actividades tengan fuerza y respondan a la solución o a minimizar la situación problema que se quiere atender o mejorar. Como resultado se tendrá una intervención de calidad y posiblemente se innovará con la misma intervención.

Intervenir normalmente genera un cambio, pero intervenir estratégicamente no sólo generará un cambio sino proyectará una actuación institucional en el personal para que el cambio sea profundo y transformador.

Para llegar a la claridad de los aspectos anteriormente señalados ha sido necesario adentrarse a la propuesta de diferentes autores que abordan el tema de la gestión estratégica y sistémica en la educación. Y a partir de ellos ir elaborando un mapa conceptual identificando el macro de la gestión hasta llegar al micro de la gestión del plan anual y del plan estratégico de transformación escolar, esto ha generado en mi hacer como director institucional no sólo una definición de conceptos sino también un modelo de actuación y una ruta definida para poder posteriormente elaborar un plan de intervención con una lógica alineada, dando fuerza a lo que se expresa en el contexto institucional y a lo que se ha diagnosticado para intervenir.

5.3 Aprendizajes de la metodología de gestión

Iniciar un estudio que aporte elementos importantes ante la responsabilidad de asumir un cargo directivo genera necesariamente en la persona un proceso de ir profesionalizándose. La maestría de gestión directiva viene a aportar elementos esenciales para hacer de esa responsabilidad algo más profesional, recuperando la práctica directiva y dándole un fundamento teórico.

A partir de esta experiencia de estudio, se profundiza en todo lo que constituye a un directivo y se evidencia lo que se debe poseer para generar una visión y acción como persona en su actuar cotidiano; esto es un proceso de discernimiento por el cual como Director Institucional he pasado.

El caminar por la ruta metodológica del TOG me ha habilitado para plantear un proyecto de intervención en el cual se considera una situación que fue contextualizada, diagnosticada y analizada; ya no la que se intuía, sino la que resultó al pasar a través de este proceso.

Además, me permitió darme cuenta del tipo de liderazgo que estaba ejerciendo y la importancia del involucramiento del personal en el proceso para el cumplimiento de las metas que la institución espera o que ellos mismos establecieron en sus planes de trabajo; en donde la gente propone y construye.

El hacer metodológico de la gestión, ha permitido modelar un estilo de dirección en el cual los conceptos y los procesos se van extrapolando no sólo a los otros directivos sino también a los cargos intermedios (coordinadores y jefes) de la institución.

A través de este caminar, en la ruta metodológica, me he dado cuenta como Director Institucional que no es posible realizar el trabajo solo o con una simple delegación de funciones; sino que, es necesario desde el planteamiento del problema hasta su intervención, el involucramiento del personal de cargos directivos e intermedios, ya que ellos y sus equipos no sólo son ejecutores, sino también gestores de su actuar en el día a día.

5.4 Aprendizajes desde el trabajo y la construcción conjunta.

El abordar, una o varias tareas, dentro de un centro educativo es responsabilidad no sólo de una persona o del director, sino de un grupo de personas a las cuales se les ha encomendado hacer una o varias funciones determinadas, tal como nos lo recuerda Barraza (2010), pero esto hay que evidenciarlo en la actuación.

Hacer el diagnóstico entre los coordinadores y jefes de departamento sobre la elaboración y puesta en marcha de sus PAT y su correlación con el PEI, despertó inicialmente algunas inquietudes tales como la poca claridad metodológica que se tiene para hacer un PAT; la correlación que debe tener el PAT con el PEI; tener el PAT a la vista hasta el punto de manejarlo al derecho y al revés; etc. Posteriormente generó ciertas inseguridades en las personas en cuanto a cómo estaban haciendo sus proyectos, si estaban bien elaborados o no, y qué repercusión laboral tendrían estos procesos así como sus resultados. Finalmente, el personal se fue dando cuenta de la importancia de hacer un trabajo de reflexión personal, en conjunto con los integrantes de sus equipo, para reenfocar cómo habían realizado sus PAT en los dos ciclos escolares; cómo habían realizado el de este ciclo escolar; y qué nuevos elementos tendrían que considerar hacia el segundo semestre del ciclo en curso.

El diagnóstico generó una evaluación no programada de los proyectos anuales la cual dio elementos no sólo de mejora sino de reenfoque de esfuerzos, al grado que los coordinadores y jefes modificaron sus proyectos y le dieron forma a un plan de trabajo con características estratégicas.

Posterior a la elaboración del diagnóstico, y al presentar parte de los resultados del mismo a los coordinadores y jefes de departamento, fue generando en ellos un movimiento en la manera de ver y hacer las cosas al replantear sus proyectos anuales con objetivos estratégicos y alineados con el PEI. Muestra de ello es que en la semana de evaluación institucional, al cierre del ciclo escolar en el mes de julio, presentaron resultados especificando a que ejes e indicadores del PEI estaban correlacionados, sin ser un requerimiento por parte de esta dirección.

Cuando los coordinadores y jefes se percataron que las necesidades y/o vacíos metodológicos para hacer un PAT no era sólo de ellos sino también de sus compañeros; además manifestaron la importancia de saber qué estaban haciendo los demás y qué estaban estableciendo en sus PAT lo cual podría estar relacionado con lo que habían establecido en lo propio.

Hacer en la directiva un análisis de las funciones de cada uno de sus integrantes y de ahí profundizar desde la identidad institucional, generó la necesidad de seguir aclarando funciones y procesos, dado que al integrarse nuevos miembros no es necesario sólo leer las funciones, sino también empoderarse a través del conocimiento de estas, así como la facultad de su actuación.

Además se observó en los diferentes momentos de retroalimentación que los coordinadores y jefes hacían referencias con una visión un tanto estratégica de los proyectos anuales de cara al PEI, lo cual antes no sucedía; es decir, sin hacer una intervención formal del TOG, se da muestra de una incipiente gestión estratégica con un fondo de colaboración mutua.

REFERENCIAS

Antúnez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona:

Horsori.

Antúnez, S. (1999). *El papel de los directivos escolares*. El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. Barcelona: Educar 21.

Antúnez, S. (SA). *Formación de directores de centros educativos. Gestión institucional*. San Salvador C.A.: Algier's.

Barraza, A. (2010). *Elaboración de Propuesta de Intervención Educativa*. Universidad Pedagógica de Durango. México.

Casassús, J. (2000). *Problemas de la gestión en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B*. Santiago: UNESCO

Elliott, J. (2000). *El cambio educativo desde la investigación acción*. Madrid, España: Morata.

Escudero, J. M. y González, M. T. (1987). *Innovación educativa, teórica y procesos de desarrollo*. Barcelona: Humanitas.

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall.

Gairín, S. J. (1996). *La organización Escolar: Contexto y texto de actuación*.

Madrid: Editorial La Muralla.

González, L. M. (2003). La sistematización y el análisis de los datos cualitativos. En

Mejía A. R. y Sandoval S. *Las vetas de la investigación. Perspectivas y acercamientos desde la práctica*. (pp. 155 - 174). México: ITESO

González, M.T. (2000). *Evaluación y gestión de la calidad educativa, un enfoque metodológico*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.

González, M.T. y Nieto, J.M. & Portela, A. (2003). *Organización y gestión*

de centros escolares: Dimensiones y procesos. Madrid. España: Pearson Educación.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*.

México D.F.: Mc Graw Hill

Hopkins, D. (1987). *Improving the quality of schooling*. London: Falmer Press.

Hopkins, D. y Lagerweij, N. (1997) La base de conocimientos de mejora de la escuela. En D. Reynolds *et al.*, *Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza* (pp. 71-101). Madrid: Santillana-Aula XXI.

Instituto de Humanidades y Ciencias de Guadalajara. (2003). *Proyecto Educativo ciclo escolar 2002 - 2003*. Zapopan, Jalisco.

----- (2009). *Proyecto Educativo ciclo escolar 2009 - 2010*. Zapopan, Jalisco.

----- (2012). *Proyecto Educativo ciclo escolar 2011 - 2012*. Zapopan, Jalisco.

_____ (2012). *Plan Estratégico Institucional. 2011 - 2012*. Zapopan, Jalisco.

_____ (2013). *Modelo Institucional de Formación Integral*. Zapopan, Jalisco.

----- (2013). *Manual de convivencia de la comunidad educativa*. Zapopan, Jalisco.

IIFE-UNESCO. (2000). *Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación,*

Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: UNESCO.

IIFE-UNESCO. (2000). *Gestión de la transformación educativa: requerimientos de*

aprendizaje para las instituciones. Buenos Aires: UNESCO.

Kemmis S. y Mc Taggart R. (1988). *Cómo planificar la investigación acción,*

Barcelona, España: Laertes.

Loera, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa.* Documento de trabajo.

México, SEP

Mateus F. S., Álvarez V. O. & García D. J. (2011). *La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: un estudio de caso.*

Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

Martínez, J. (2003) *Función Directiva y Liderazgo Técnico-Pedagógico. Un Modelo*

de Formación. Madrid: Ediciones del Ministerio de Educación y Deportes.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional de*

la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel

Murillo F. J. y Muñoz R. M. (2002). *La mejora de la escuela: un cambio de mirada*.

Barcelona: Octaedro

Pozner, P. (2000): Competencias para la profesionalización de la gestión educativa.

Gestión educativa estratégica. Argentina: IIPE - UNESCO.

Ramírez R. R. (2003) Elementos para el diagnóstico. En Universidad

Iberoamericana León (2003). *Antología de lecturas, estrategias de*

intervención en la gestión. (pp. 137 - 161). León, Guanajuato.

Rodríguez, G.; Gil, J. & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*.

Madrid: ALJIBE

Secretaría de Educación Pública. (1999). *¿cómo conocer mejor nuestra escuela?*.

Elementos para el diagnóstico, México.

----- (2000) *Antología de Gestión Escolar*. Programa nacional de carrera magisterial 7a. México.

----- (2006). *Plan Estratégico de Transformación Escolar*,
 Programa Escuelas de Calidad. México: Dirección de Desarrollo de la Gestión
 e Innovación Educativa.

----- (2009) *Modelo de Gestión Educativa estratégica*.
 Programa escuelas de calidad. México.

----- (2010): *Modelo de gestión educativa estratégica*.
 Programa escuelas de calidad Módulo I. México.

Serieyx, H. (1996). *Administración de la educación*. Buenos Aires, Argentina:
 Ministerio de Cultura y Educación; OEI; Flacso.

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana

Weisbord, M. R. (1978). *Organizational diagnosis: A workbook of theory and practice*.
 Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.

ANEXOS

ANEXO No. 1 EXTRACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Objetivo 1: Proporcionar un servicio educativo de excelencia donde la formación integral de la persona, definida según el Evangelio y los documentos de la Iglesia, sea la razón de ser del HYCIG.

Ejes estratégicos:

- 1.1. Implementación de la visión educativa del HYCIG.
- 1.2. Acompañamiento personalizado e integral a los alumnos.
- 1.3. Involucración de los padres de familia en la formación de sus hijos.

Indicadores estratégicos:

Indicador	Reportará	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
% de alumnos satisfechos con los servicios que le proporciona el Instituto	Encargado DCI	75%	80%	82%	85%	88%
Número de alumnos de nuevo ingreso	Director Institucional	110	100	100	80	80
% de alumnos que se re-inscriben al siguiente ciclo dentro de la misma sección	Director Académico	70 %	75%	80%	85%	90%
% de retención de alumnos de Secundaria a Bachillerato	Director Académico	60%	65%	70%	75%	80%
% de padres de familia satisfechos	Encargado DCI	85%	88%	90%	93%	95%
Porcentaje global de participación de padres de familia a las actividades convocadas por el Instituto.	Encargado DCI	40%	45%	50%	55%	60%
Indicadores Académicos:	Director Académico					
Índice de reprobación		33%	30%	25%	20%	15%
Promedio académico		8.0	8.0	8.5	8.5	9.0
Puntaje promedio obtenido por los alumnos de cuarto de Bachillerato en College Board		–	8.0	8.0	8.5	8,5
Puntaje promedio obtenido por los alumnos en sus exámenes de admisión a la universidad		8.0	8.0	8.5	8.5	9.0
Número de alumnos certificados en idiomas		10	13	16	19	22
Número de casos críticos disminuidos		15	13	11	8	5

Objetivo 2: Generar ambientes efectivos para que todos los miembros de la Familia HYCIG sean formados y se apropien de la Espiritualidad de la Cruz para su vivencia cotidiana y compromiso social.

Ejes estratégicos:

- 2.1. Sistematización de los servicios elementales del DPF.
- 2.2. Formación espiritual para padres de familia y personal.
- 2.3. Ambientación por medio de signos y estilo de convivencia.
- 2.4. Impacto social a través del servicio comunitario y las misiones.

Indicadores estratégicos:

Indicador	Reportará	2012-2013	2013-2014	2012-2015	2015-2016	2016-2017
Sistematización de los servicios elementales del DPF:	Coordinador DPF					
Educación Integral		1				
Retiros espirituales por año		1				
Eventos y actividades		1				
Indicadores Pastorales:	Coordinador DPF					
Número de familias participando en el programa de formación de la Espiritualidad de la Cruz		20	40	60	80	100
Número de miembros del personal participado en el programa de formación de la Espiritualidad de la Cruz		25	26	28	29	30
Tipo de proyectos de proyección misionera:		M	M	M	M	
M= misiones						
SC= Servicios comunitarios			SC	SC	SC	
A= Apostolado				A	A	
V=Voluntariado					V	
ACJ= Apostolado de la Cruz Juvenil						ACJ
Número de alumnos participando en:						
Misiones		15	30	40	40	40
Servicios comunitarios			10	20	30	30
Apostolado				10	20	20
Voluntariado					5	8
Apostolado de la Cruz Juvenil						20

Objetivo 3: Implementar el Modelo Institucional de Formación Integral (MIFI) que conjunte la identidad y misión del Instituto con una visión educativa y una cultura de mejora continua, para generar procesos madurativos (pastorales), educativos, vocacionales, asociativos (institucionales) y generativos.

Ejes estratégicos:

- 3.1. Implementación del MIFI.
- 3.2. Apropiación de una cultura de mejora continua.
- 3.3. Comunicación asertiva, directa y oportuna.

Indicadores estratégicos:

Indicador	Reportará	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
MIFI diseñado	Director Institucional	1	-	-	-	-
Número de miembros de la Familia HYCIG que han recibido sensibilización sobre el MIFI	Director Institucional	Todo el personal 72	Alumnado 350 PPFF 500	Nuevos 90 PPFF 140	Nuevos 80 PPFF 120	Nuevos 80 PPFF 120
Nivel de implementación del MIFI	Director Institucional	-	70%	85%	100%	100%
Sistema de Gestión de la Mejora Continua diseñado	Encargada de SisMo	1	-	-	-	-
Número de miembros de la Familia HYCIG que han recibido sensibilización sobre el Sistema de Gestión de la Mejora Continua	Encargada de SisMo	72 Todo el personal	10 Personal nuevo	10 Personal nuevo	10 Personal nuevo	10 Personal nuevo
Nivel de comunicación entre los miembros del personal del Instituto	Encargado DCI	Suficiente	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno

Objetivo 4: Ser personal congruente con la Espiritualidad de la Cruz, comprometido con el logro de los objetivos de su puesto, competente en el desempeño de sus funciones y satisfecho por ser parte del HYCIG.

Ejes estratégicos:

- 4.1. Formación y capacitación el personal.
- 4.2. Testimonio de vida y servicio.
- 4.3. Sistema de reconocimiento y promoción del personal.
- 4.4. Incremento de capital humano cuya vocación sea la formación de adolescentes.

Indicadores estratégicos:

Indicador	Reportará	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Diseño del sistema de formación para personal administrativo y de servicios.	Encargada de RH	—	1	—	—	—

Número de certificaciones obtenidas por el personal administrativo	Encargada de RH	-	—	8	8	8
Número de certificaciones obtenidas por el personal de servicios	Encargada de RH	-	—	10	10	10
Número de profesores certificados en las competencias del programa de formación interno	Coord. Académica	-	Presidentes de academias y coordinadores 12	Asesores MTC y MN 10	MTP y MN 10	Todos 32
Porcentaje de rotación de:	Encargada de RH					
Docentes de tiempo completo		25%	20%	15%	10%	10%
Docentes de tiempo parcial		30%	25%	20%	15%	15%
Personal administrativo		50%	10%	10%	10%	10%
Personal de servicios		10%	10%	10%	10%	10%

Objetivo 5: Expandir el servicio educativo a través de la apertura de nuevos espacios y/o secciones para incrementar el impacto de la acción formadora del Instituto y de la Espiritualidad de la Cruz en un mayor número de familias, potencializar las capacidades del personal y utilizar de una manera más efectiva las instalaciones.

Ejes estratégicos:

- 5.1. Investigación de las demandas y ofertas del mercado.
- 5.2. Aprovechamiento de la capacidad instalada.
- 5.3. Fortalecimiento de la presencia del Instituto en su área de influencia.

Indicadores estratégicos:

Indicador	Reportará	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Nuevos servicios ofrecidos	Director Institucional	Talleres, clubes, nutrición y canchas techadas	Sistema de ventilación, estacionamiento y sistema de riego en cancha	Transporte, gimnasio y vestidores	Espacios para artísticas	-
Nuevas secciones aperturadas	Director Institucional	-	-	Primaria Preescolar	-	Kinder
% de utilización de la capacidad instalada en el espacio de Secundaria y Preparatoria	Directora Admva.	75%	80%	85%	90%	95%
Posicionamiento del Hycig entre la población potencial	Encargado DCI	30%	40%	50%	60%	70%

Objetivo 6: Maximizar todos los recursos materiales disponibles en el Instituto para asegurar el logro de la misión, la visión y los objetivos estratégicos.

Ejes estratégicos:

- 6.1. Optimización en el uso del presupuesto para satisfacer los requerimientos.
- 6.2. Realización de las mejoras pendientes en instalaciones y equipamiento.
- 6.3. Promoción de una cultura de la sustentabilidad.

Indicadores estratégicos:

Indicador	Reportará	2012-2013	2013-2014	2012-2015	2015-2016	2016-2017
% de requerimientos satisfechos	Directora Admva.	90%	90%	95%	95%	95%
Retorno sobre la inversión	Directora Admva.	18%	20%	22%	23%	25%
% de mejoras realizadas contra programadas anualmente	Directora Admva.	100%	100%	100%	100%	100%
Ahorros por implementación de conductas sustentables	Encargada de SisMo	\$ 12,000	\$24,000	\$40,000	\$40,000	Ahorro del 50% de electricidad y ahorro del 50% del gasto de agua
Tipos de conductas sustentables implementadas.	Encargada de SisMo	Ahorro en electricidad	Ahorro en electricidad, reutilización del papel y adopción de áreas verdes	Ahorro en electricidad, reutilización del papel y adopción de áreas verdes	Ahorro en electricidad, reutilización del papel y adopción de áreas verdes	Uso de celdas solares y utilización de aguas grises

ANEXO No. 2 FORMATO DE ENTREVISTA A COORDINADORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO

ENTREVISTA CON COORDINADOR / JEFE DE DEPARTAMENTO

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

1. Describe los pasos que sigues cuando has hecho el PAT
2. Quiénes y cómo participaron en la elaboración del PAT
3. Cómo lograste empatar/articular el PAT con lo que propone el PETE
 - a. si la respuesta es SI... que lo explique
 - b. si la respuesta es NO... cómo lo empataría... (ojo, qué está pensando el jefe/coordinador al momento de hacer el PAT)
4. cuáles son las evidencias/indicadores...
 - a. que tienes para saber que vas bien durante el ciclo escolar
 - b. que te dicen que lo estás logrando
 - c. que dan sustento al logro de tus objetivos
5. cómo evalúas el logro de los objetivos de tu PAT; y para que te sirve evaluar. (importante identificar si hay cortes a corto, mediano y largo plazo).

ANEXO No. 3 LAS SEIS CAJAS DE WEISBORD. SU EXPLICACIÓN E ÍTEMS CORRESPONDIENTES.

Los seis subsistemas que Weisbord maneja son:	Ítems relacionados:
<p>Propósitos: se refiere a las metas de la organización y la colaboración de todos para alcanzarlas, mediante un pensamiento sistémico, una identificación con la cultura organizacional que se promueve, además del conocimiento y comprensión de la misión, visión y objetivos de la organización. Pero sobre todo, se refiere al establecimiento de objetivos de las tareas y la determinación de los criterios para medir el logro de los objetivos, esto en todos los niveles de la organización.</p>	<p>¿Las metas de esta organización están claramente establecidas?, ¿Yo personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas de mi unidad de trabajo?, ¿Comprendo el propósito de esta organización?, ¿Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados?, ¿Deseo menos imposiciones para decidir las metas de trabajo de mi unidad?</p>
<p>Estructura: se refiere a la adecuada división de trabajo, tomando en cuenta las capacidades y habilidades del trabajador al momento de asignarle actividades. Se toma en cuenta también la adecuada delegación de responsabilidades y un sistema de trabajo flexible y poco burocrático. ¿Cómo se divide el trabajo? ¿Quién toma las decisiones?. La evaluación de alternativas y la elección de un plan de acción son funciones integrales e importantes para la mayoría de los miembros de la organización.</p>	<p>¿La división de trabajo de esta organización es flexible?, ¿La división de labor de esta organización lleva a alcanzar sus metas?, ¿La manera en que están divididas las tareas de trabajo, es lógica?, ¿La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada?, ¿La división de labor de esta organización ayuda a sus esfuerzos para alcanzar sus metas?</p>
<p>Liderazgo: la subordinación no provoca conflictos negativos, ya que existe una identificación con el líder formal; la percepción que tienen los trabajadores de su líder es favorable. Existe una participación e involucramiento genuino por parte de los dirigentes de la organización en asuntos sobre la satisfacción y mejora del personal.</p>	<p>¿Mi supervisor inmediato tiene ideas que me ayudan a mí y a mi trabajo?, ¿Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo?, ¿Esta organización tiene mecanismos adecuados para acelerar sus propósitos? ¿Otras unidades de trabajo son útiles para mi unidad de trabajo siempre que se solicita ayuda?, ¿Los esfuerzos de planeación y control de esta organización ayudan a su crecimiento y desarrollo?</p>
<p>Relaciones: existe camaradería y buen clima organizacional; hay una comunicación abierta, asertiva y en ambas direcciones, con una cultura organizacional que refuerza los valores en pro del desarrollo personal y organizacional; los conflictos se manejan de manera justa (se buscan soluciones en vez de culpables), mediante la negociación y la empatía;</p>	<p>¿Mi trabajo me da oportunidad de desarrollarme como persona?, ¿La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente?, ¿Hay oportunidad de ascensos en esta organización?, ¿El salario que recibo va de acuerdo con el trabajo que hago?, ¿Todas las tareas para ser logradas están asociadas con incentivos?</p>

<p>además, hay un interés, y por consiguiente un conocimiento de los niveles de satisfacción de los trabajadores.</p>	
<p>Recompensas: existencia de programas motivacionales que toman en cuenta la dinámica del capital humano; los incentivos realmente “mueven” a las personas; el reconocimiento es justo e imparcial; la motivación es canalizada al cumplimiento de las metas tanto personales como organizacionales; la empresa cuenta con un programa de planeación de capital humano y ha habido un seguimiento de este. En suma, el personal se siente motivado y comprendido.</p>	<p>¿Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos?, ¿Las normas de liderazgo de esta organización ayudan a su progreso?, ¿Los esfuerzos de dirección de esta organización, se ven en la realización de los propósitos de la organización?, ¿Me doy cuenta siempre que mi jefe está tratando de guiar mis esfuerzos de trabajo?, ¿Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a los otros miembros de la unidad de trabajo?</p>
<p>Mecanismos útiles: se cuenta con la capacitación adecuada para los empleados, con un seguimiento, evaluación y retroalimentación objetiva de la misma; todos los trabajadores conocen y comprenden la trascendencia de lo que hacen para el buen funcionamiento de la empresa en su totalidad. Se cuenta con los medios adecuados para que todos en la organización realicen sus tareas de manera efectiva, y las exigencias concuerdan con las posibilidades de cada persona.</p>	<p>¿Mi relación con mi supervisor es armoniosa?, ¿Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo un problema sobre el mismo?, ¿Mi relación con los miembros de mi grupo de trabajo es amistosa y profesional?, ¿He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo adecuadamente?, ¿En esta organización no hay evidencia de conflictos sin resolver?</p>

Fuente. Weisbord, M. R. (1978). Organizational diagnosis: A workbook of theory and practice. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.