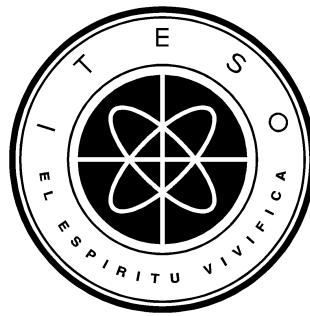


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

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

MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



***Mejorar la organización del Centro Educativo a través de la descripción de
funciones del personal y de un sistema de comunicación eficiente.***

MODALIDAD 2

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA: NICOLE ESMENJAUD PAREDES

ASESOR: DRA. ANA ISABEL GONZÁLEZ RAMELLA

GUADALAJARA, JALISCO, ABRIL DE 2011

*Agradezco primeramente a Dios por acompañarme siempre en mi vida.
A mis Papás por su incondicional apoyo en todas las decisiones que tomo.
A Gonzalo por su paciencia y ánimo durante este proyecto.
A Miss Lupita y Saúl por inculcarme ser una mejor persona cada día.
A Anabel y Francisco por todo su tiempo, dedicación y ayuda ante cualquier duda.
A todos los que directa o indirectamente participaron junto conmigo
para lograr este reto tan importante, porque he aprendido
que la vida es para esforzarte y alcanzar hasta lo que uno cree que es imposible.*

INDICE

INTRODUCCIÓN

1. CONTEXTO	5
1.1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN	5
1.1.1. Historia	5
1.1.2. Reubicación de los planteles de la Institución.....	6
1.2. FILOSOFÍA FORMATIVA	9
1.3. NIVELES EDUCATIVOS	12
1.3.1. Preescolar	13
1.3.2. Primaria	13
1.3.3. Secundaria	14
1.4. ADMINISTRACIÓN	15
1.4.1. Dirección de la Institución	15
1.4.2. Dirección de la Sección Primaria	18
1.5. PLANTILLA DE DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA	19
1.5.1. Grado de estudios de los Docentes	20
1.5.2. Rotación de personal	20
1.5.3. Docentes del Horario Extendido	22
1.6. ALUMNOS	23
1.6.1. Matrícula de la Sección Primaria	23
1.6.2. Alumnos con necesidades especiales	24
1.7. PADRES DE FAMILIA	24
1.8. INSTALACIONES	26
1.9. MI HISTORIA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN	29
2. PLANTEAMIENTO DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	31
3. DIAGNÓSTICO	34
3.1. FUNDAMENTACIÓN	34
3.2. METODOLOGÍA	35
3.2.1. Cuadro FODA	36
3.2.2. Categorización de la información obtenida del cuadro FODA	42
3.2.3. Obtención de nueva información sobre la problemática actual	44
3.2.4. Elección de los sujetos participantes	45

3.2.5. Diseño y aplicación de los Instrumentos para la recolección de información	47
3.2.5.1. Encuesta	48
3.2.5.2. Entrevista	57
3.2.6. Sistematización y análisis de resultados	59
3.2.6.1. Estructura Educativa	60
3.2.6.2. Estilo Directivo	70
3.2.6.3. Clima Organizacional	75
3.2.6.4. Normatividad	104
3.2.6.5. Cultura	110
3.2.7. Análisis de los resultados obtenidos	121
3.2.8. Definición de la problemática a intervenir	128
4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	129
4.1. PLANIFICACIÓN DE INSTITUCIONES ESCOLARES	129
4.2. GESTIÓN EDUCATIVA	132
4.3. ORGANIZACIÓN ESCOLAR	135
4.3.1. Estructuras de una organización	136
4.3.2. Áreas organizativas	139
4.3.3. Descripción de Puestos	141
4.3.4. Clima Organizacional del Centro Escolar	147
4.3.4.1. Comunicación	148
4.3.4.2. Participación	150
4.3.4.3. Trabajo Colegiado	151
5. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN	153
5.1. SENSIBILIZACIÓN A DIRECCIÓN	155
5.2. SENSIBILIZACIÓN A CONSEJO	156
5.3. DISEÑO GENERAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD	158
5.4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS PLANEACIONES ESTRATÉGICAS	160
6. INDICADORES DE LOGRO	162
6.1. DESARROLLO DE INDICADORES DE LOGRO DE GESTIÓN: COMUNICACIÓN..	162
6.2. DESARROLLO DE INDICADORES DE LOGRO DE GESTIÓN: DESCRIPCIÓN DE PUESTO	170

7. DOCUMENTACIÓN DE AVANCES Y RESULTADOS	180
7.1. SENSIBILIZACIÓN A DIRECCIÓN	180
7.2. SENSIBILIZACIÓN AL CONSEJO	187
7.3. DISEÑO GENERAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD	193
7.3.1. Proceso de Diseño, Implementación y Evaluación del Procedimiento de Comunicación Efectiva	194
7.3.1.1. Etapas a seguir en el Proceso de Comunicación Efectiva ...	196
7.3.2. Proceso de Diseño, Implementación y Evaluación del Procedimiento de Descripción de puesto	204
7.3.2.1. Etapa a seguir en el Proceso de Descripción de Puesto	206
 CONCLUSIONES	 213
 BIBLIOGRAFÍA	 216

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones Educativas como organizaciones han sufrido innumerables transformaciones a lo largo del tiempo. Hoy en día se puede afirmar, no obstante los diferentes cambios en el paso de los años, que toda instancia educativa debe de tener como pieza esencial una estructurada organización, en donde los sujetos, los procesos, las evaluaciones, por citar algunos, operen de manera eficiente en el quehacer diario, logrando así el excelente funcionamiento de la institución.

Para una organización como tal y más de índole educativa, es vital que se cumplan todos y cada uno de sus objetivos, para que el día de mañana, se logre cumplir con la misión fundamental de todo educador: la trascendencia del ser humano que se está formando. La mancuerna entre la misión, visión, objetivos y su desarrollo a través de la estructura y organización escolar es ineludible.

Ante esto y gracias a la observación de campo de ciertas dificultades e inconvenientes operativos en una escuela primaria, se realizó el presente trabajo desde la posición de gestión de primer nivel.

La vivencia día con día en la institución educativa que será en este documento el objeto principal de estudio e intervención, me llevaron a observar diferentes situaciones a mejorar, las cuales podrán ser superadas a través de una ardua labor operativa, que será detallada paso a paso a lo largo de este trabajo, y constituye el motivo para decidir iniciar la intervención de mejora en los procesos de: Perfiles de Puesto y Comunicación Efectiva.

En respuesta o efecto espejo a los dos puntos de mejora mencionados en el párrafo anterior, es que se realizarán, después de investigar, analizar y recabar información, las intervenciones pertinentes en este trabajo, fijando como metas que en la escuela los puestos sean ocupados por las personas más idóneas; que

haya claridad en las actividades que ha de ejecutar cada uno; que el trabajo se pueda supervisar sencilla y eficientemente; y que las gestiones puedan ser evaluadas objetivamente de manera periódica.

De igual forma se propuso como objetivo el que de aquí en adelante toda persona de la comunidad educativa deberá recibir y emitir en tiempo, forma y doble vía la comunicación necesaria para la realización de la misión escolar, es decir formalizar los canales de comunicación para garantizar que la información llegue de manera oportuna y confiable a su destinatario final.

Esto resulta particularmente importante porque la ausencia de ambas condiciones estructurales ha llevado a la escuela a tener que manejar situaciones anómalas que perjudican gravemente el proceso educativo.

No es difícil imaginar las consecuencias negativas de tener personas no aptas para posiciones que resultan clave para el cumplimiento de la misión de la escuela; también son notables los daños que ocasionan todas las comunicaciones informales que se generan en los pasillos por la ausencia de suficiente y sistemática comunicación formal; y no hay que dejar de mencionar cómo surgen actitudes negativas de muchos colaboradores por rumores infundados que ellos toman como ciertos y suponen les perjudicarán.

Para la realización del presente trabajo fue necesaria mi presencia permanente en la escuela durante el período del año 2010, precisamente en época de arranque de ciclo escolar anual, para poder realizar el diseño y llevar a cabo la implementación de distintos instrumentos (encuestas y entrevistas) para de esta forma elaborar un diagnóstico acerca de la realidad actual de la institución.

Este trabajo recepcional contiene siete capítulos centrales y uno más de conclusiones. A continuación presento de manera general el contenido de cada uno de ellos.

En el primer capítulo, denominado Contexto se hace un recuento de la historia de la escuela con el propósito de avanzar en este trabajo, teniendo presentes en todo momento los eventos más importantes de la vida de la misma (cambios en la dirección, cambios en instalaciones, crecimientos importantes, etc.). Asimismo, se presenta un panorama general de la Institución Educativa, que permite al lector visualizar de manera clara el lugar en donde se realizó el proyecto de intervención.

En el segundo capítulo, dedicado al planteamiento descriptivo de la situación problemática, se hace mención de inferencias ligadas al por qué de algunos problemas sobre el funcionamiento general de la institución en materia de comunicaciones, rotación de personal, necesidad de adaptar las instalaciones, etc.

A partir de estas inferencias es que se elabora un amplio diagnóstico, presentado en el tercer capítulo, sobre la situación actual de la institución. Para elaborarlo, se aplicaron diferentes encuestas a padres de familia, personal docente y coordinadores de la sección de primaria. También se entrevistó a miembros del equipo directivo. La información se sistematizó con la finalidad de obtener los campos específicos a trabajar en este trabajo recepcional.

En el cuarto capítulo se presenta la fundamentación teórica respecto al manejo de perfiles de puestos, así como un sistema integral de comunicación deseable, aspectos priorizados en la parte de diagnóstico para intervenir de manera prioritaria en la Institución Educativa. También se abordan aspectos de estructuras de organización y de gestión educativa para tener un marco general que permitiera abordar la situación desde una perspectiva más amplia.

En el quinto capítulo se diseñó el proyecto de intervención, con sus correspondientes objetivos, participantes, recursos y tiempo estimado para el éxito de su futura implementación.

Los indicadores de logro que se muestran dentro del capítulo sexto, se refieren a los parámetros que describirán las mejoras y los cambios que se vayan observando a través de la implementación de la Planeación Estratégica.

El séptimo capítulo, fue destinado a plantear el recorrido estratégico que se dio a través de la gestión de la implementación de las primeras etapas de la intervención presentadas en el capítulo cinco. En este capítulo se describen paso a paso los logros obtenidos del trabajo colegiado para la mejora de las dos áreas de oportunidad seleccionadas a partir de la problemática actual de la institución.

Finalmente se expone un apartado con las conclusiones generadas desde una reflexión de la experiencia que se ha obtenido a partir de haber cursado la Maestría, concluyendo en este trabajo que integra todos los conocimientos adquiridos en ella.

1. CONTEXTO

Siendo el objetivo de este proyecto intervenir en la gestión de una institución educativa para satisfacer las necesidades que actualmente presenta, es importante contextualizar en esta etapa un panorama general de la Institución para comprender la trascendencia que el trabajo y las decisiones han tenido para llegar al punto en que actualmente se encuentra. Es necesario conocer cómo se ha ido desarrollando, los problemas a los que se ha enfrentado, el crecimiento y otras situaciones de esta Institución Educativa en la que laboro y que será objeto de este estudio.

1.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

1.1.1. Historia

La Institución Educativa donde se realiza el proyecto fue fundada por la Directora de un preescolar, en donde los padres de familia, al egresar sus hijos, buscaban una Institución que pudiera dar continuidad al proyecto educativo. Al ser la Directora quien fundó en 1980 el preescolar, surge la idea de proyectar otra Institución que pudiera dar respuesta a esta necesidad a través de una escuela primaria, tomando esta responsabilidad la Directora.

La Institución abrió sus puertas en septiembre de 1992 con dos grupos, uno de primero de primaria (19 alumnos) y otro de segundo de primaria (4 alumnos). El personal estaba conformado por: la directora, la maestra de español, dos maestras de inglés, una maestra de *workshops* (taller de inglés), una maestra de educación física, un maestro de música, una secretaria y una intendente. El colegio fue creciendo, aumentando en cada ciclo un grado más.

En diciembre de 1995 la Directora fundadora se retiró. El colegio fue tomado por una nueva administración, ambos socios laboran actualmente dentro del colegio, uno como Dirección General (académico) y el otro como Administrador General (finanzas) y han consolidado este proyecto con los niveles de preescolar (fundada en julio de 2006), primaria (fundada en mayo de 1992) y secundaria (fundada en agosto de 1998)

Cuadro no. 1: Relación entre alumnos y grados del primer ciclo escolar de cada nivel educativo*.

Nivel Educativo	Año en que fue fundada	Grados con los que inició	No. de alumnos con los que inició cada grado	Total de alumnos en el primer ciclo escolar
Preescolar	2006	Maternal	3	15
		Primero	4	
		Segundo	3	
		Tercero	5	
Primaria	1992	Primero	19	23
		Segundo	4	
Secundaria	1998	Primero	6	6

* Datos obtenidos del documento de la Estadística Inicial solicitado por la Autoridad Educativa.

Como resultado de lo anterior, podemos concluir que desde su constitución y hasta la fecha – incluyendo la etapa de cambio de administración -, la Institución se ha preocupado en incrementar año con año su población estudiantil mediante la implementación de los demás niveles de educación básica, otorgando a sus alumnos oportunidades de continuidad y permanencia dentro de la misma.

1.1.2. Reubicación de los planteles de la Institución

Durante los 18 años de desarrollo, la Institución ha estado ubicada en diferentes planteles. En 1992 la primaria inició en una casa muy pequeña en donde los 22 alumnos fundadores tenían el espacio suficiente para desarrollar las distintas actividades. Al comenzar a aumentar año con año el alumnado (1994), la Institución se vio en la necesidad de mover el plantel a una casa habitación más

grande, la cual fue adaptada. Durante los primeros tres años que la sección primaria ocupó ese plantel, la matrícula fue aumentando (Cuadro no. 2). Las instalaciones satisfacían las necesidades de todos, ya que se tenía el espacio suficiente para desarrollar las actividades cotidianas.

Cuadro no. 2: Evolución de la matrícula de alumnos en los tres primeros ciclos escolares de la primera reubicación de la sección de primaria*.

CICLO ESCOLAR	Mujeres	Hombres	Total de alumnos
1994 – 1995	35	19	54
1995 – 1996	41	30	71
1996 – 1997	54	47	101

* Datos obtenidos del documento de la Estadística Inicial solicitado por la Autoridad Educativa.

Aproximadamente a los 10 años de que la primaria había trabajado en ese plantel (2002) se observó que la matrícula bajaba año con año (Cuadro no. 3) y que los padres de familia comenzaban a mostrar inquietud respecto a la funcionalidad de las instalaciones. Por otro lado, los alumnos ya no tenían el espacio suficiente; el patio de recreo era reducido para el número de alumnos y la clase de educación física se limitaba en su trabajo debido al espacio. La dimensión de los salones no permitía tener la cantidad de alumnos que el colegio aspiraba, dos grupos de cada grado con 20 alumnos cada uno.

Esta situación presentó dos panoramas a los administradores de la institución, el primero, permanecer en el mismo lugar, bajo las mismas condiciones y esperar a que poco a poco el mismo colegio se fuera consumiendo; el segundo buscar nuevas opciones de instalaciones en donde se tuviera la oportunidad de crecer y ofrecer a toda la comunidad educativa un mejor plantel.

Cuadro no. 3: Disminución de la matrícula de alumnos.*

CICLO ESCOLAR	Mujeres	Hombres	Total de alumnos
1998 – 1999	72	67	139
1999 – 2000	77	69	146
2000 – 2001	72	72	144
2001 – 2002	74	72	146
2002 – 2003**	65	58	123
2003 – 2004	67	61	128
2004 – 2005	67	71	138
2005 – 2006	68	67	135
2006 – 2007	63	63	126
2007 – 2008	57	59	116
2008 – 2009	56	49	105

* Datos obtenidos del documento de la Estadística Inicial solicitado por la autoridad educativa.

** Año en que comienza una disminución notable en la matrícula de los alumnos.

La secundaria inició en septiembre de 1998 y se encontraba situada en un plantel independiente a la primaria. Se desarrolló varios años satisfactoriamente hasta que a inicios del ciclo escolar de 2007 se encontró con la problemática de tener que dejar el sitio para el siguiente ciclo escolar porque los dueños le darían un destino diferente al edificio. Analizando la situación, se observó que el plantel de primaria ya no cubría las necesidades, así como la secundaria necesitaba un nuevo plantel, por lo que se realizó una ardua tarea de buscar un nuevo edificio en donde pudieran estar las dos secciones juntas y ofrecer mejores instalaciones a la comunidad educativa para aumentar el número de alumnos en ambas secciones.

En el ciclo escolar 2006 – 2007 inició el preescolar ubicándose en un plantel independiente al de primaria y secundaria, esto con el fin de acondicionar las instalaciones adecuadamente a las necesidades de los más pequeños. Hasta la fecha continúa ubicado en el mismo lugar y no tiene la necesidad de moverse por el momento.

A finales del ciclo escolar 2007-2008 se encontró un lugar adecuado para los niveles de primaria y secundaria: tenía el espacio suficiente para crecer en ambos niveles y albergar a toda la comunidad educativa con mucha comodidad.

En el verano previo al inicio del ciclo escolar 2008-2009 se propuso a los padres de familia de ambas secciones el cambio de edificio, recibiendo de parte de ellos el apoyo para llevar a cabo los movimientos correspondientes. La secundaria inicio dicho ciclo escolar en el nuevo edificio y la primaria se incorporó en enero de 2009, en donde hasta la fecha siguen laborando.

1.2. FILOSOFÍA FORMATIVA.

En 1995 se dió inicio a la organización y sistematización de los procesos de la Institución con el fin de garantizar la homogeneidad y calidad de todas las áreas. A partir del cambio de la administración (1995) de la institución se creó la *"Filosofía Formativa"* que contiene la visión, la misión y los objetivos esenciales que se actualizan constantemente.

Estos documentos y la capacitación continua del personal, por medio de reuniones de colegiado y cursos, pretenden garantizar por un lado, la uniformidad de criterios y por otro, promueven la creatividad y permiten la aportación de nuevas ideas de toda la comunidad educativa. Estos documentos, sumados a la importancia que se da dentro del sistema a las personas (el alumno, los maestros, el personal y el padre de familia) constituyen una de sus fortalezas más importantes.

Esta institución ofrece a sus alumnos una educación humanista, integral y personal con las siguientes características:

- De Inspiración Católica: se interesa formar a los alumnos desde las bases de la Religión Católica sin pertenecer a ninguna Asociación Religiosa.
- Bilingüe: los alumnos tienen durante el día, tres horas de español y tres horas de inglés.
- Humanistas: el centro de nuestra Filosofía se basa en la persona.
- Colegio Integrador: integran a la comunidad educativa alumnos con capacidades diferentes.

- Formación Integral: incluye Educación Física, Educación Artísticas, Educación Tecnológica, Formación en Valores y Desarrollo Humano.
- Grupos reducidos: dos grupos de cada grado de 22 alumnos como máximo.
- Atención Personalizada: dado el número de alumnos se puede dar seguimiento a cada uno de ellos, cuidando sus necesidades y atendiendo su potencial.
- Apoyo psicológico para alumnos y padres de familia.
- Horario extendido: horario de las 14:30 hrs. hasta las 19:00 hrs (incluye talleres deportivos y culturales, alimentos, club de tareas y actividades recreativas).

A continuación incluyo parte del documento de la *“Filosofía Formativa”* de la Institución:

“Asumimos al hombre, hijo de Dios como una persona individual compuesta de materia y espíritu, cuerpo y alma, corazón y conciencia, inacabado y por lo tanto perfectible, con finitud pero con destino de eternidad, quien se realiza en comunidad ejerciendo su libre albedrío con la inteligencia y la voluntad que le han sido participadas por su creador.

Asumimos que nuestra contribución al perfeccionamiento de los alumnos los acerca a su realización integral, consistente ésta en que en el transcurso de su vida, y mediante su desempeño como personas éticas, han de lograr el mayor acercamiento posible a nuestro Creador, acorde con su naturaleza humana.

Asumimos que tanto en los padres de familia como en los maestros recae la responsabilidad de contribuir a formar a los hijos no sólo para la vida social, material y económica, sino que también para la vida eterna.

Asumimos que la atención personalizada a nuestros alumnos en grupos reducidos es factor decisivo de nuestra alta calidad formativa.

NUESTRA VISIÓN:

La visión del Sistema Educativo Rudyard Kipling es que somos un grupo de Colegios con excelencia académica, de inspiración católica, formadores en principios rectores, en valores y en virtudes, con atención humanista, trato personal muy afectuoso, y en proceso continuo de superación.

NUESTRA MISIÓN:

La Misión del Sistema Educativo Rudyard Kipling es contribuir al perfeccionamiento y realización de los alumnos, de los maestros y de los padres de familia, con una formación integral, trascendente y secuenciada.

NUESTROS OBJETIVOS ESCENCIALES:

- *Integrar e informar a los padres de familia para que se involucren muy determinadamente en el proceso formativo de los alumnos.*
- *Tener egresados sólidamente formados en los valores morales del catolicismo y con excelente preparación académica, que los haga ser hombres y mujeres libres y de bien, muy valiosos para su comunidad, y que los prepare para que en el futuro se interesen tanto por ser conocedores profundos de las estructuras sociales como por ser promotores de su transformación, para hacerlas más justas, más equitativas, más humanas.*
- *Formar en los alumnos la conciencia cívica con base en el amor a la Nación, a los Símbolos Patrios y a la Constitución y con base en el respeto a sí mismos, a la familia, a la sociedad, a la Patria, a la especie humana y a la naturaleza.*
- *Promover entre los miembros de la comunidad educativa el ejercicio de la civilidad, la urbanidad, las buenas costumbres y los buenos hábitos.*
- *Educar a los alumnos para la aceptación y el ejercicio de la autoridad.*
- *Educar a los alumnos en el manejo de relaciones humanas constructivas que, además de afirmarlos, les sirvan también como preventivo de los efectos de la violencia ambiental real de la percibida a través de los medios masivos de comunicación.*
- *Educar tanto para la sana conservación del cuerpo como para la promoción del uso adecuado y conveniente del mismo, a través del deporte, la disciplina, la limpieza y la prevención de enfermedades y del consumo de drogas". Nuestra Filosofía en acción (1995: 7).*

La institución busca la formación integral de los alumnos para que sean el día de mañana hombres y mujeres de bien, capaces de transformar positivamente la sociedad en la que vivan y puedan transmitir lo aprendido a futuras generaciones.

1.3. NIVELES EDUCATIVOS

Los tres niveles educativos que conforman esta institución están estructurados administrativamente en cuatro grupos de preescolar, doce grupos de primaria y tres grupos de secundaria. Esta cantidad de alumnos permite dar atención personal a todos los alumnos. La matrícula total al iniciar el ciclo escolar 2010 – 2011 es de 293 alumnos.

Cuadro no. 4: Matrícula inicial de la institución educativa.

Niveles	Grados	Alumnos		Total de alumnos
		Mujeres	Hombres	
Preescolar	Maternal	4	4	44
	Primero	2	3	
	Segundo	8	12	
	Tercero	9	2	
Primaria	Primero	26	18	190
	Segundo	21	20	
	Tercero	13	15	
	Cuarto	16	15	
	Quinto	11	14	
	Sexto	12	9	
Secundaria	Primero	12	5	62
	Segundo	16	8	
	Tercero	16	5	

* Datos obtenidos del documento de la Estadística Inicial solicitada por la Autoridad Educativa.

En el cuadro anterior se observan las tres secciones que conforman la institución. En ellas se señala los grados que las conforman y el número de alumnos dividido en mujeres y hombres de cada uno. Es importante señalar que la sección de primaria cuenta con un mayor alumnado comparado con el de preescolar y secundaria.

1.3.1. Preescolar

El Preescolar tiene cuatro grados: maternal, primero, segundo y tercero. Cada grupo tiene una maestra titular de español. Además, se cuenta con una

maestra de inglés, un maestro de Música, una maestra de Psicomotricidad y una maestra de Formación Humana que atienden los cuatro grados. Los grupos son reducidos: 18 alumnos en cada grado, la atención es personal ya que se da seguimiento a cada alumno en forma particular, dando respuesta así a sus necesidades académicas, psicológicas y sociales.

El preescolar trabaja de 8:00 a 14:00 hrs. y tiene un horario extendido de 14:00 a 19:00 hrs. En el transcurso de la mañana (de 8:00 a 14:00 hrs.) e inician sus actividades a las 9:00 hrs. y concluyen a las 13:30 hrs. dando un lapso de media hora para que lleguen a recoger a los que no utilizan el horario extendido.

De las 14:00 hrs. a las 19:00 hrs. el horario se extiende para los alumnos cuyos padres necesiten dejar a sus hijos más tiempo. Los alumnos reciben diariamente alimentos sanos y balanceados, preparados dentro de las mismas instalaciones, se les enseñan hábitos de higiene personal (lavarse las manos, la carita y los dientes, así como a peinarse), toman una siesta, hacen la tarea y además realizan actividades manuales y recreativas. Este servicio de horario extendido tiene como responsable a una directora que tiene a su cargo una maestra y una auxiliar.

1.3.2. Primaria

La Primaria tiene dos grupos de cada grado, los cuales están a cargo de dos maestras titulares, una de español y otra de inglés. La mitad de la mañana los niños toman clases en español y la otra mitad en inglés. Se imparten también clases especiales de: Educación Física, Computación, Artísticas y Formación. Hay dos grupos de cada grado, cada salón tiene un cupo máximo de 21 alumnos, se cuenta con el apoyo de una psicóloga itinerante que apoyo cuatro horas dos veces a la semana.

La Primaria trabaja en un horario de 7:50 a 14:00 hrs. con horario extendido que opera de 14:30 a 19:00 hrs. Los alumnos inician actividades académicas a las 7:50 hrs. y concluyen a las 14:00 hrs.

A partir de las 14:30 hrs. los alumnos que lo necesiten o así lo deseen, se pueden quedar a los Talleres (taekwondo, acondicionamiento físico, baile, dibujo, teatro y guitarra) y hacer uso del horario extendido hasta las 19:00 hrs. que ofrece también alimentos sanos y balanceados que son preparados diariamente dentro de las mismas instalaciones bajo la supervisión y asesoramiento de una nutrióloga especializada en comedores infantiles, al igual que club de tareas y actividades recreativas.

1.3.3. Secundaria

Secundaria opera con un horario de 7:30 a 14:00 hrs. (no se tiene horario extendido ya que los padres no lo requieren por la edad de los jóvenes). Se cuenta con un grupo de 25 alumnos como máximo en cada grado.

Cada grupo tiene un maestro tutor que los acompaña en los tres años de secundaria para dar seguimiento a su proceso formativo. Existen diferentes actividades socio-culturales y deportivos en el ciclo escolar para fomentar el crecimiento y la madurez de cada uno de los alumnos.

Los maestros que imparten las clases son especializados en las distintas asignaturas que marca la Secretaría de Educación Pública. En informática los alumnos terminan la secundaria con una certificación en los programas de "Office" (Word, Excel, Power Point). En el área de Inglés presentan un examen para obtener la certificación de "Cambridge PET".

Existen dos opciones para los alumnos en el área de inglés:

1. Bilingüe: los alumnos cursan las materias señaladas en nuestro sistema de inglés (en primer año se llevan un total de 11 horas de inglés a la semana, en segundo un total de 9 horas y en tercero 8 horas) y además una de las asignaturas del currículo (primero de secundaria Biology y segundo de secundaria History).
2. Inglés avanzado: los alumnos cursan las materias necesarias para el aprendizaje del idioma. Cada grupo tiene un tutor que los acompaña en su proceso de crecimiento durante los tres años de la secundaria.

Los maestros titulares de cada grado y la coordinación de secundaria dan seguimiento personal a cada uno de los alumnos ya que la matrícula máxima es de 75 alumnos.

1.4. DIRECCIÓN

1.4.1. Dirección de la Institución

La Institución está a cargo desde el primer nivel de la Dirección y la Administración General, seguidos por la Subdirección. El nivel de Preescolar está dirigido por una Dirección. Primaria y Secundaria por una Coordinación cada uno. Los tres niveles tienen el apoyo de la Dirección y la Administración General, la Subdirección, la Coordinación de Inglés y la Coordinación de Desarrollo Humano.

A continuación se presenta el organigrama utilizado por la Administración y la Dirección General para explicar a los empleados las jerarquías internas de la Institución. Es el único con y no es utilizado de forma oficial en ningún documento.

Organigrama oficial de la Institución.

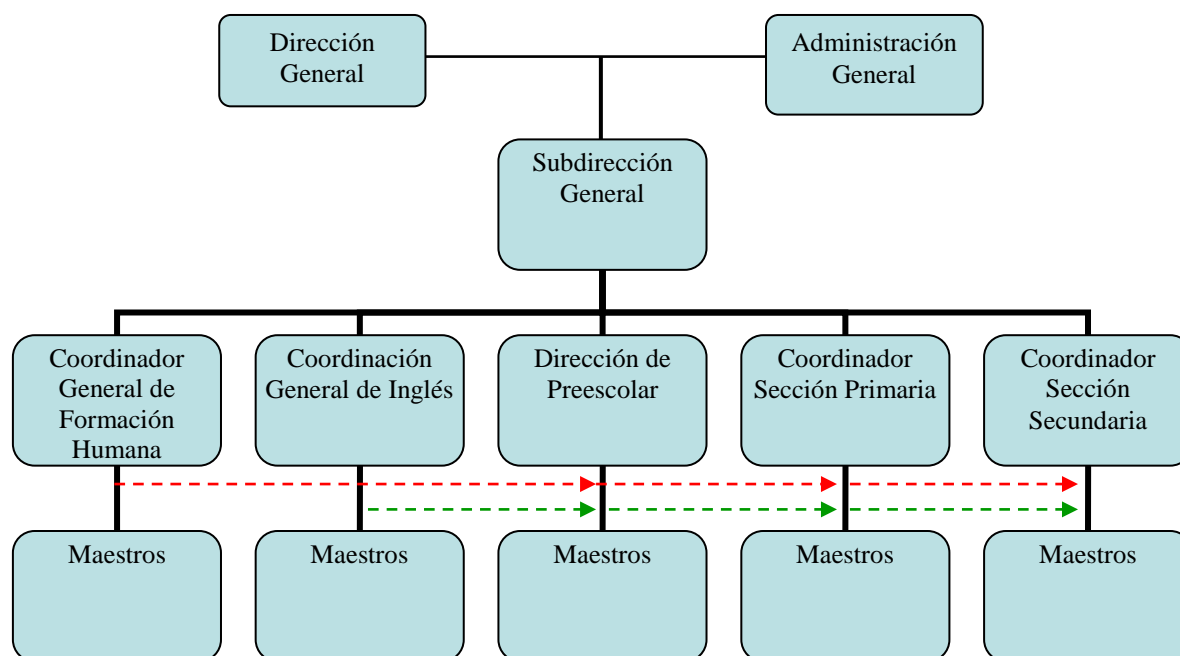


Figura no. 1

Se puede leer una jerarquía de autoridad lineal entre los altos y mandos medios donde cada uno de los coordinadores tiene jerarquía sobre los maestros de su propia área. Las líneas punteadas (roja y verde) indican que los Coordinadores Generales de Inglés y Desarrollo Humano tienen autoridad sobre los maestros de su área de cada uno de los niveles.

Cabe mencionar la importancia de tener un organigrama correctamente estructurado dentro de la institución ya que el que se utiliza no permite conocer con claridad la autoridad y las actividades que cada puesto realiza.

Para efectos de esta tesis se realizó, con apoyo de la Dirección General, una propuesta del organigrama de la Institución, el cual se presenta a continuación.

Organigrama de la Dirección y Administración de la Institución.

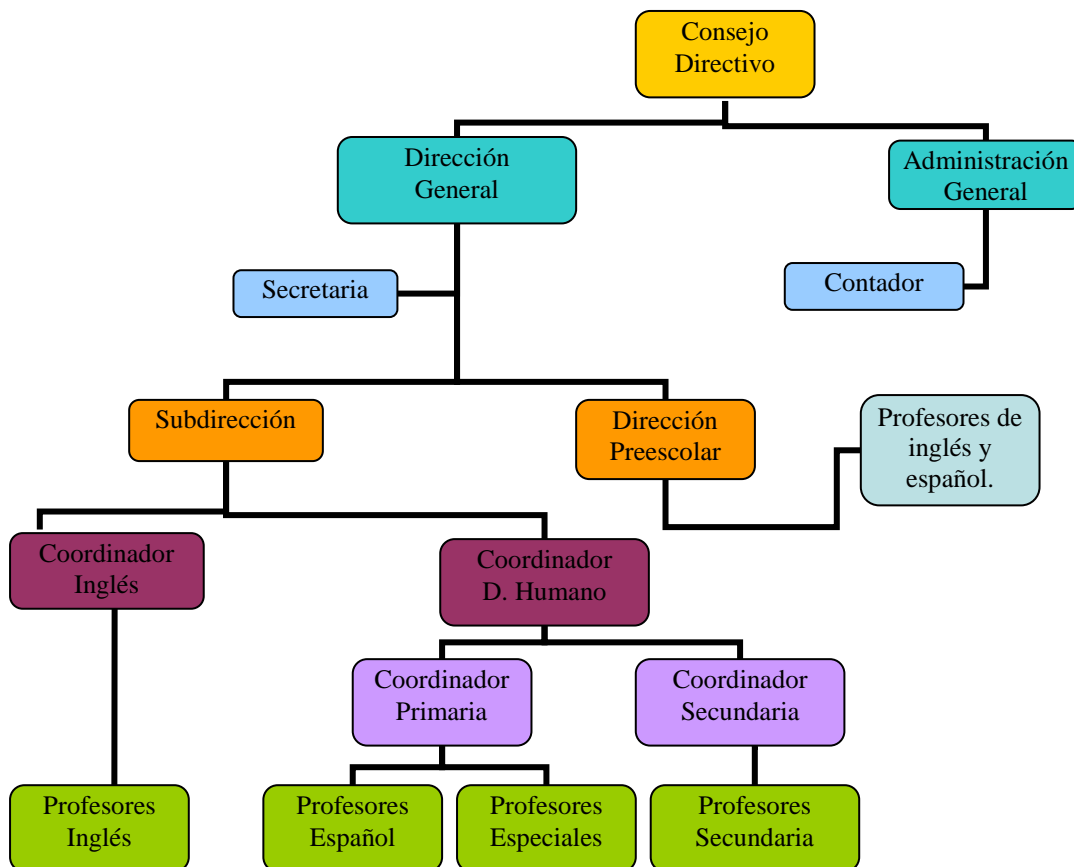


Figura no. 2

En la figura anterior se puede observar con más claridad las interrelaciones de los diferentes puestos y la separación adecuada de la Administración y la Dirección General. Es importante mencionar que aunque el Preescolar depende de la Dirección General, es liderado por una Directora.

A continuación, se señala la fecha en que cada uno de los puestos directivos expuestos en la *figura no. 2* fueron creados, ya que algunos de los mismos no tienen mucho tiempo laborando o han sido modificados en su labor diaria. Por esta razón, a partir de este momento me referiré con más intención a la sección de primaria ya que es el objeto directo de intervención de este proyecto.

Cuadro no. 5: Año de fundación y antigüedad del puesto de los integrantes de la Administración de la Institución.

PUESTO	FECHA EN QUE INICIÓ	ANTIGÜEDAD DE LA PERSONA QUE ESTÁ A SU CARGO ACTUALMENTE
Administrador General	Enero de 1995	15 años
Director General	Marzo de 1992	18 años
Subdirección General	Enero de 2009	Año y medio
Coordinación de Inglés del Sistema	Enero de 2009*	Año y medio
Coordinación de Desarrollo Humano del Sistema	Mayo de 2010	Tres meses
Dirección de preescolar	Junio de 2006	Cuatro años
Coordinación de Primaria	Primaria: Agosto de 1997	Primaria: 5 años
Coordinación del Horario Extendido de la sección de primaria	Agosto de 2009	Un año

* Inicio como Coordinadora de Inglés de la sección primaria en 1997 y en enero de 2009 se modificó, ampliándose a Coordinadora General de toda la institución.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayoría de los puestos Directivos y/o de Coordinación han sido creados desde hace poco tiempo, trayendo con esto, la integración de nuevos elementos de importante función para el desarrollo diario de la Institución.

1.4.2. Dirección de la Sección Primaria

La sección de primaria está a cargo de la Subdirección General, tiene a su cargo la Coordinación de la sección. Cuenta con doce docentes que se encuentran frente a grupo (seis maestros del idioma español y seis maestros del idioma inglés), cuatro docentes de clases especiales (computación, educación física, artísticas y formación humana) y la Coordinación del Horario Extendido.

La Subdirección depende de la Dirección General con la cual está en constante comunicación. Tiene como deber el reportar el trabajo y las necesidades, tanto académicas como humanas, que se presentan a los alumnos, padres de familia y docentes.

Organigrama del personal de la sección de primaria.

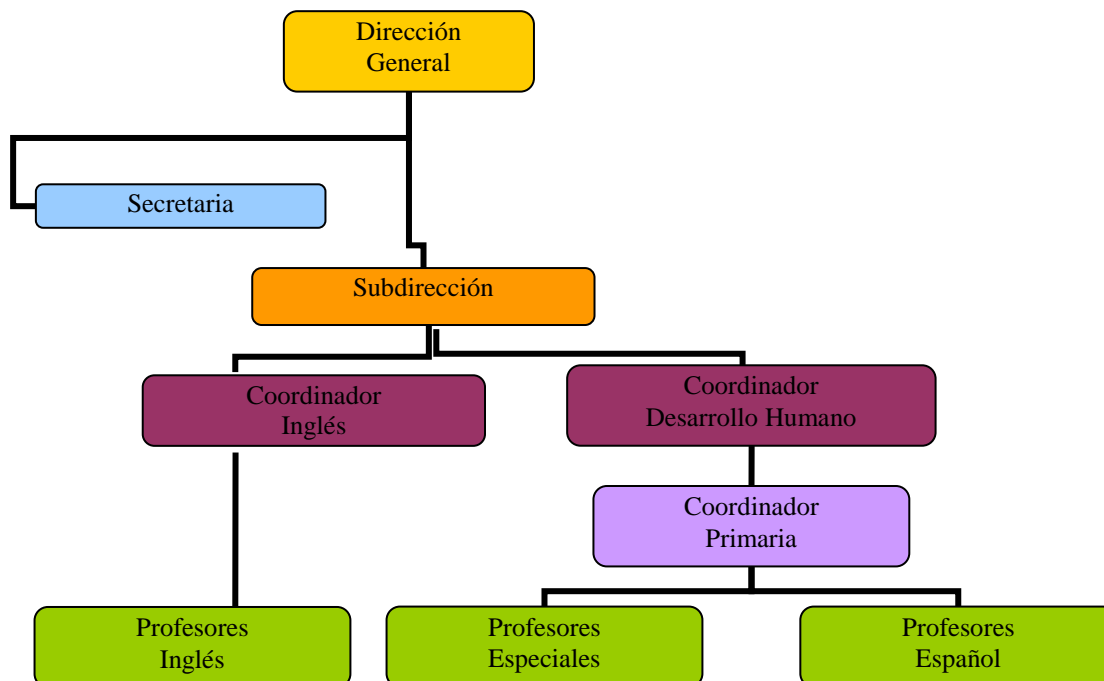


Figura no. 3

La Administración y Dirección General, a pesar de que tienen roles distintos a desempeñar dentro de la Institución, trabajan juntos en la toma de decisiones de carácter importante.

1.5. PLANTILLA DE DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA

Dentro de toda Institución Educativa la plantilla de docentes tiene un importante papel para el desarrollo de la misma. En ellos recae una gran responsabilidad para que los programas educativos no sólo lleguen a los alumnos,

sino que también adquieran los contenidos y al mismo tiempo obtengan las competencias necesarias para su vida futura.

1.5.1. Grado de estudios de los Docentes

Es necesario que todos los docentes que deseen desempeñarse bajo este cargo dentro de esta institución cuenten con los documentos necesarios que solicita la Secretaria de Educación Pública (S.E.P.) para poder laborar. Es decir, que deben de contar con la Licenciatura en Educación Primaria o el título de Normalistas.

Respecto a los estudios indispensables para ingresar como maestro de Inglés en esta Institución, se les solicita que tengan como mínimo un título de “*Teachers Training*” el cual los avala como docentes preparados para impartir el nivel de inglés. En el transcurso de su desarrollo dentro del colegio, la Coordinación de Inglés les solicita una certificación de la Universidad de Cambrigde (examen TKT) que avala la preparación y el nivel de los mismos.

1.5.2. Rotación de personal

Es importante dar a conocer que esta Institución ha tenido en los últimos dos años una considerable rotación de personal, tanto del área de inglés como del área de español. Los maestros que habían estado laborando por tantos años, se han retirado debido a diferentes situaciones. A continuación, se muestra una gráfica en donde se puede ver en porcentajes las causas por las cuales los docentes han abandonado su estadía como docentes dentro de la Institución

Motivos de la rotación del personal en los ciclos escolares 2008-2009 y 2009-2010.

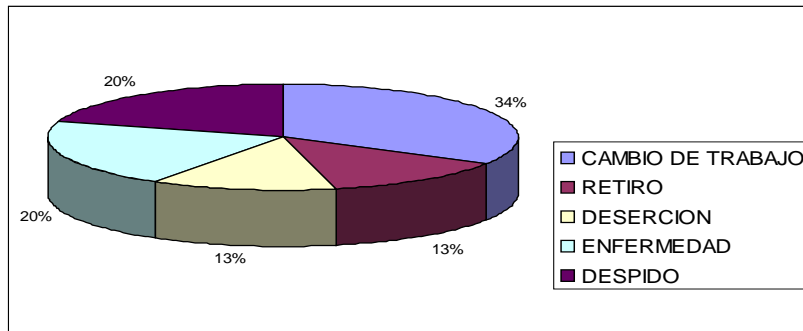


Figura no. 4

En los dos últimos ciclos escolares la plantilla de personal de esta Institución ha tenido importantes variaciones debido a diferentes circunstancias. Inclusive algunos han abandonado el empleo durante el ciclo escolar y ha habido grupos que han tenido más de dos maestros por año en alguna asignatura. Como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro no. 6: Rotación de personal en los ciclos 2008 – 2009 / 2009 – 2010.

Ciclo Escolar	Grados	Docentes de cada grado	Suplente del docente a cargo	Ciclo escolar	Grados	No. de maestros	Suplente del docente a cargo
2008 -- 2009	Primero	M. Español** M. Inglés**		2009 -- 2010	Primero	M. Español** M. Inglés	
	Segundo	M. Español M. Inglés			Segundo	M. Español M. Inglés	
	Tercero	M. Español** M. Inglés			Tercero	M. Español M. Inglés	
	Cuarto y Quinto*	M. Español** M. Inglés***	M. Inglés**		Cuarto	M. Español M. Inglés***	M. Inglés
	Sexto	M. Español** M. Inglés			Quinto y Sexto*	M. Español*** M. Inglés***	M. Español** M. Inglés
	Maestros especiales	Computación Ed. Física** Artísticas F. Humana			Maestros especiales	Computación Ed. Física*** Artísticas F. Humana	Ed. Física

* Grados que compartían maestras por ser un sólo salón de cada grado. El resto de los grados eran dos salones.

** Docentes que dejaron de laborar al terminar el ciclo escolar correspondiente.

*** Docentes que dejaron de laborar durante el ciclo escolar correspondiente

Analizando el cuadro anterior que muestra la plantilla de personal por ciclo escolar, se puede observar que está conformada por 16 maestros, dos por cada grado, uno de inglés y uno de español y cuatro maestros de clases especiales: música, educación física, computación y valores. Es importante mencionar que en los últimos dos ciclos escolares la plantilla de docentes ha sido de 14 maestros aproximadamente (casi el doble de la cantidad estimada por ciclo escolar), por lo que ha existido una gran rotación en la sección de primaria.

1.5.3. Docentes del Horario Extendido

En párrafos anteriores, al hablar del nivel primaria se expuso que esta sección cuenta con un horario extendido opcional que abarca de las 14:30 hrs. a las 19:00 hrs. para los alumnos cuyos padres lo necesitan.

Dentro de estas cuatro horas y media, los alumnos asisten a los diferentes talleres deportivos y/o artísticos, toman sus alimentos y hacen la tarea. Todas estas actividades están al mando de una Coordinadora y una Maestra Auxiliar quienes organizan las actividades correspondientes de este horario y atienden a los alumnos y padres de familia que solicitan este servicio.

Cuadro no. 7: Horario, actividades y personal que atienden el Horario Extendido*.

Horario	ACTIVIDAD	MAESTRO
14:30 – 15:30	Talleres deportivos y/o artísticos.	Acondicionamiento Físico Baile Taekwondo Dibujo Teatro Guitarra
15:30 – 16:30	Alimentos	Coordinadora Auxiliar Cocinera
16:30 – 18:00	Tarea	Coordinadora Auxiliar Maestra de tareas
18:00 – 19:00	Actividades recreativas	Coordinadora Auxiliar

* El Horario Extendido atiende las necesidades de aproximadamente 40 alumnos. Dato obtenido de la matrícula de alumnos en agosto de 2010.

En el cuadro que se presenta anteriormente se puede observar que los alumnos tienen diferentes actividades asignadas a lo largo del horario extendido. Las actividades están planeadas desde necesidades básicas (alimentación y ejercicio) hasta apoyó académico (tarea y actividades recreativas).

1.6. ALUMNOS

1.6.1. Matrícula de la Sección Primaria.

Al inicio de este contexto se comentó que la matrícula de alumnos, con la cual abrió sus puertas la Institución era de 23 alumnos, esta cifra fue aumentando poco a poco a través de los años hasta que en el ciclo escolar 2002-2003 comenzó una ligera disminución en la matrícula a causa de que las instalaciones ya estaban deterioradas y no cubrían las necesidades de espacio. A partir de que la Institución se mudó a las nuevas instalaciones la cifra de los alumnos ha crecido considerablemente.

Reseña de la matrícula en toda la trayectoria del colegio.

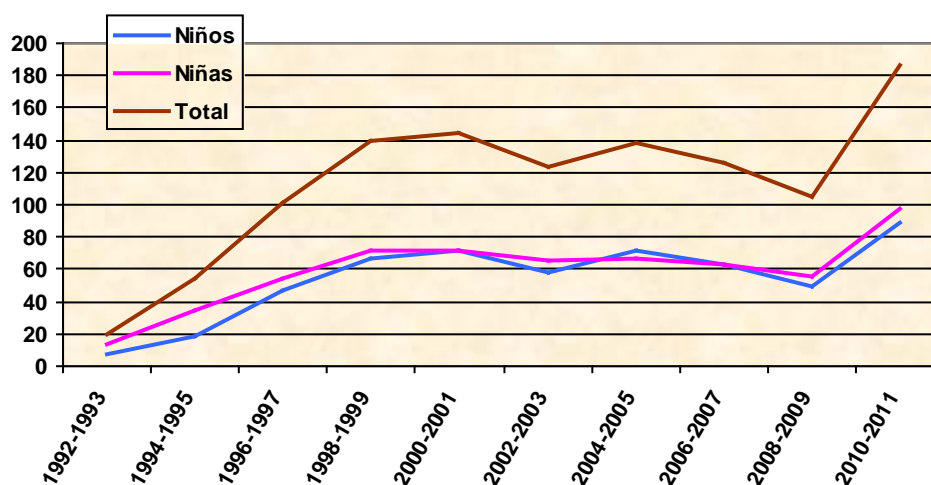


Figura no. 5

En la gráfica anterior se muestra la trayectoria de la matrícula de la sección primaria desde el inicio de la institución hasta el ciclo escolar actual 2010-2011. Es importante observar que a después del ciclo escolar 2008-2009 la cantidad de alumnos ha ido hacia la alta en forma considerada.

1.6.2. Alumnos con necesidades especiales

Dentro de esta institución se ha tenido la oportunidad de trabajar desde hace varios años con alumnos con capacidades especiales (Espina Bífida, Hidrocefalia, Osteogénesis Imperfecta, Enanismo, Sordera, Hipertrofia Muscular, Retraso Mental Leve, entre otras) que desde mi perspectiva ha sido muy grata la experiencia que estos alumnos han dejado a toda la comunidad educativa. Gracias a ellos la institución ha podido crecer como un colegio integrador, en donde se ha podido apoyar a varios de ellos.

El colegio se ha adaptado a sus necesidades tratándoles de brindar una convivencia escolar y educación (adecuación curricular) como a todos. Esta situación permite tener una visión más amplia de las distintas características que se pueden presentar en el ámbito de la educación, enfrentándose a situaciones con las que los alumnos se pueden encontrar en la vida diaria.

1.7. PADRES DE FAMILIA

El nivel socioeconómico de los padres de familia de la Institución, se distribuye como lo muestra la siguiente gráfica (Figura no. 6). El 60% de las familias tienen la necesidad de que ambos padres trabajen para poder obtener un mejor ingreso económico (Figura no. 7).

Nivel socioeconómico de las familias de la Institución.

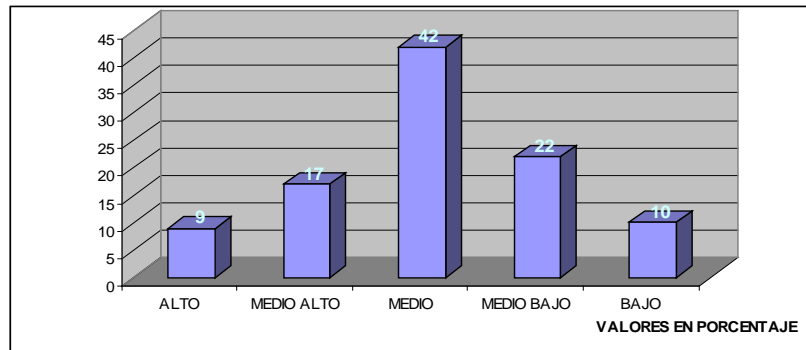


Figura no. 6

Otro grupo de familias conformado por el 25% se encuentran a cargo económicamente solamente de la madre y el 15% el padre de familia es el apoyo económico de la casa y la madre tiene la oportunidad de estar a cargo en su totalidad a la crianza de los hijos. La figura que se presenta a continuación marca en porcentajes la información que se describe en este párrafo.

Situación laboral de las familias de institución.

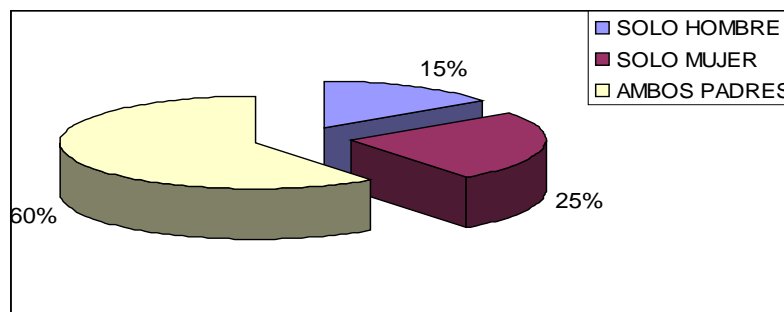


Figura no. 7

Debido a la información del párrafo anterior la Institución consideró diseñar un proyecto de horario extendido para cubrir la necesidad de las familias para que tuvieran un lugar seguro en donde dejar a sus hijos mientras ellos tienen que trabajar.

Cuadro no. 8: Alumnos de cada grado que requieren los servicios del Horario Extendido*.

Grado	Total de alumnos por grado	Alumnos que requieren del Horario Extendido		Total de alumnos que requieren del Horario Extendido
		Mujeres	Hombres	
Primero	44	10	6	16
Segundo	41	6	6	12
Tercero	27	6	2	8
Cuarto	30	1	-----	1
Quinto	24	1	5	6
Sexto	21	2	1	3
TOTAL	187	26	20	46

* Datos obtenidos de los registros internos de la matrícula de alumnos y el Horario Extendido en agosto de 2010.

La información del cuadro anterior señala que aproximadamente el 26% del total de los alumnos de la sección de primaria tiene la necesidad de utilizar los servicios del horario extendido. Existiendo una preferencia por parte de los alumnos de 1º y 2º grado.

1.8. INSTALACIONES

En enero de 2009 los niveles de primaria y secundaria quedaron funcionando bajo un mismo plantel por las circunstancias mencionadas anteriormente. Las nuevas instalaciones cuentan con un mayor espacio para los salones y patio de recreo, dando la oportunidad de instalar salones de cómputo, laboratorio de ciencias, música y biblioteca, que anteriormente los planteles no contaban con ellos o los espacios eran más pequeños. Esta información la podemos analizar en el cuadro que se presenta a continuación.

Cuadro no. 9: Comparación de espacios físicos entre los planteles anteriores de cada nivel y el nuevo plantel.

CONCEPTO	PLANTEL ANTERIOR DE NIVEL PRIMARIA	PLANTEL ANTERIOR DE NIVEL DE SECUNDARIA	PLANTEL ACTUAL
Metros cuadrados totales	600 m ²	380 m ²	2,345 m ²
Metros cuadrados totales del patio de recreo (incluyendo espacio de cafetería)	100 m ²	120 m ²	545 m ²
Áreas verdes	20 m ²	-----	75 m ²
Cantidad de aulas	10	3	15
Salones para clases especiales	Laboratorio de computación	Laboratorio de computación y de Ciencias	Laboratorio de Computación, de Ciencias, Salón de música Salón Inglés Básico secundaria
Número de oficinas	4	3	7
Espacios extras	-----	Sala de maestros	Biblioteca, sala de maestros, sala de juntas, sala de psicóloga
Baños	Niñas: 5 Niños: 4 Mixtos: 1	Niñas: 3 Niños: 3 Mixtos: 2	Niñas: 9 Niños: 8 Mixtos: 4 Baño completo para laboratorio de Ciencias: 1

Se presentan los planos del nuevo plantel educativo donde se encuentran laborando los niveles de secundaria y primaria desde agosto de 2008 y enero de 2009, respectivamente. Es interesante observarlos con detenimiento ya que muestran la cantidad y la distribución actual de las oficinas, salones, baños, patios de recreo, áreas verdes, áreas de intendencia, bodegas, cocina y escaleras de ambas plantas.

Planos del Plantel Educativo actual

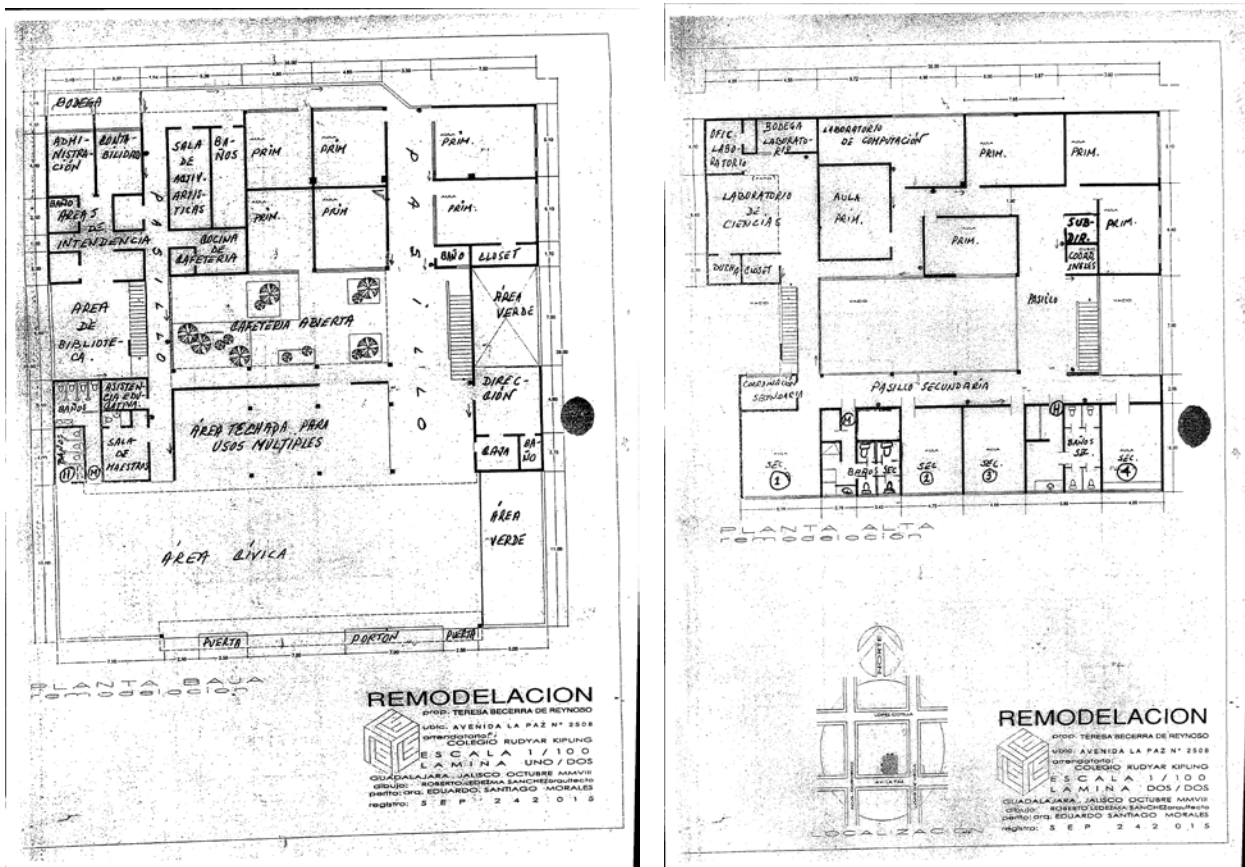


Figura no. 8

A partir del cambio de instalaciones se ha observado que la matrícula se vio favorecida por un aumento considerable de alumnos, sobre todo en la sección primaria, como se puede observar en el siguiente cuadro

Cuadro no. 10. Matrícula de alumnos donde muestra el incremento a partir del cambio a las nuevas instalaciones*.

CICLO ESCOLAR	Mujeres	hombres	Total de alumnos
2008 – 2009**	56	49	105
2009 – 2010	75	68	143
2010 – 2011***	98	89	187

* Datos obtenidos del documento de INEGI de cada ciclo escolar.

** Ciclo escolar donde la institución decide realizar el cambio a las nuevas instalaciones por la disminución considerable en la matrícula de alumnos.

*** Datos obtenidos en la matrícula de alumnos de la institución para el ciclo escolar 2010 – 2011 en agosto de 2010.

El cuadro anterior muestra la cantidad de alumnos que ha tenido la Institución en los últimos tres ciclos escolares. Es importante observar que en el lapso de dos años la matrícula se duplicó.

1.9. MI HISTORIA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

En el año 2002 me incorporé a la Institución laborando de tiempo parcial realizando suplencias a maestros (español, inglés y clases especiales) y ayudando a la Dirección y Administración General a realizar trabajos temporales.

En agosto de 2005 se me asignó tiempo completo como auxiliar de coordinación de la sección primaria. Dentro de mis responsabilidades estaba implementar un programa llamado *“Desarrollo de Habilidades del Pensamiento”* en la sección de primaria, así como, en la sección de secundaria me asignaron el grupo de primer grado para acompañarlos durante los tres en la clase de *“Tutoría”* (asignatura nueva que incorporó la Secretaría de Educación Pública en el ciclo escolar 2006-2007).

En diciembre de 2008 se creó el puesto de Subdirección General como necesidad ante el cambio del plantel que he mencionado en párrafos anteriores. Este puesto me fue otorgado en enero de 2009 en el cual me desempeño hasta la fecha. Las responsabilidades de este puesto han variado conforme la Institución lo ha necesitado, principalmente dando atención y cubriendo las necesidades diarias de alumnos, docentes y padres de familia.

A inicios del ciclo escolar 2005-2006 ingresé a la Maestría en *“GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS”* la cual me acompañó muy de cerca en el desarrollo de las actividades que he realizado, permitiéndome también la elaboración de este trabajo en mi espacio laboral.

En estos momentos, desde el lugar que me encuentro en la institución, quiero concluir este contexto haciendo una pequeña reflexión sobre esta Institución Educativa que ha enfrentado varios cambios de instalaciones, siendo el último de gran importancia ya que se unieron dos secciones trayendo a la par un gran movimiento en el trabajo diario, como el aumento y/o modificaciones de puestos directivos. Puntualizando en la sección de Primaria la notoria rotación de docentes y el aumento considerable en la matrícula de alumnos. Dejando varias incógnitas en el trabajo diario que se presenta dentro de esta sección. Razón por la cual, la información brindada hace cuestionarme como primer acercamiento lo siguiente: ***¿La sección de primaria de esta Institución Educativa esta realmente preparada para todo lo que implicó el cambio de instalaciones?***

2. PLANTEAMIENTO DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Cuando la sección de primaria de esta Institución Educativa abrió sus puertas en 1992, se vio obligada a iniciar su trayectoria con un grupo de alumnos reducido (23 alumnos entre 1º y 2º grado). Esto a consecuencia del espacio en que estaba ubicado el plantel.

Años posteriores cuando la matrícula de alumnos comenzó a incrementar poco a poco se vio la necesidad de decidir el número de alumnos que la Institución estaba dispuesta a acoger para poder hacer cumplir su plan de estudios y seguir brindando un trato personal, tanto a los alumnos como a las familias. Debido a esto se acordó que la sección Primaria iba a trabajar para tener un máximo de 23 alumnos por salón y dos salones por grado, por lo que se comenzó a trabajar en la promoción de la institución para lograr la meta propuesta.

El edificio donde se encontraba ubicada la primaria cumplía con las necesidades que la Institución Educativa creía convenientes. El espacio parecía el adecuado para los alumnos y para los maestros, tanto en salones como en el patio de recreo. Las oficinas eran suficientes para el personal administrativo, sin embargo, la matrícula comenzaba a descender poco a poco. De este último dato no se pudo tomar conciencia hasta que en el verano previo al ciclo escolar 2006 - 2007 los administrativos aceptaron que la institución iba a la baja por falta de alumnado.

Cuando se presentó la oportunidad de un cambio de instalaciones, la Dirección y Administración General analizaban la posibilidad de crear el puesto de Subdirección y aumentar las labores de la Coordinación de Inglés de la sección primaria para que se encargara de coordinar los estudios de todo el sistema (preescolar, primaria y secundaria). Dichos puestos fueron aprobados e iniciaron en el mes de enero de 2009, misma fecha en que la primaria inició sus labores en

el nuevo edificio, que para sorpresa se ubicaba dentro de una zona en donde no había instituciones educativas cercanas y existía la necesidad de varios padres de familia que laboraban y buscaban la opción de tener a sus hijos cerca de ellos.

Ante la situación de la aparente buena ubicación del nuevo edificio, la primaria inició el ciclo escolar 2008 – 2009 con 136 alumnos integrándose a lo largo del mismo ciclo seis más, terminando con una matrícula de 142.

Es necesario hacer notar que el nivel de primaria, en algún momento, ya había trabajado con esta cantidad de alumnos, pero a diferencia el espacio era mucho más reducido, la plantilla de docentes tenía varios ciclos escolares trabajando en la Institución y no existía el nivel de preescolar. Dentro de este contexto, la Dirección General no tenía otras ocupaciones y la Coordinación de Inglés estaba solamente a cargo de este nivel.

Al finalizar el ciclo escolar 2008 – 2009 (seis meses después de realizarse el cambio de instituciones), seis de los diez maestros de la plantilla que tenían varios años trabajando en la Institución por diferentes circunstancias decidieron dejar de laborar en ella¹. Ocasionando así la integración de seis nuevos docentes con la tarea de capacitarlos en la estructura y forma de trabajo de la institución.

Los nuevos integrantes de la plantilla de maestros, el compartir a la Coordinación de Inglés con otros niveles, la aparición repentina del puesto de Subdirección, los nuevos alumnos que se incorporaban a la institución, el incremento de actividades para la Dirección (coordinación, subdirección y dirección), los padres de familia resentidos por el nuevo ajeteo interno de docentes y directivos todo en conjunto ha hecho que el nivel primaria comience a sufrir una inestabilidad en el trabajo interno de la institución. Lo anterior ha traído como posibles consecuencias una mala comunicación, tanto interna como externa, desacuerdos de algunos de los

¹ Figura no. 1 del contexto.

padres de familia en toma de decisiones internas, mala organización de todas las partes y un ligero estrés por parte de los docentes.

La información con la que se cuenta hace concluir que el posible objeto de estudio de este trabajo sea:

“FALTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SECCIÓN PRIMARIA ANTE EL CAMBIO DE INSTALACIONES, DE PERSONAL Y EL AUMENTO CONSIDERABLE DE ALUMNOS”.

Por lo que se refiere a la situación problemática señalada en el párrafo anterior es importante que mencione la definición que nos da García Requena (2002) sobre organización: *“Organizar debe conllevar a colocar, distribuir, clasificar, disponer, poner cada cosa en su lugar, etc. Y además, a plantear de forma coherente, estructurada y racional cualquier proyecto”.* (p. 23). Considerando esta definición, se encuentra la necesidad de realizar un diagnóstico de la estructura organizativa con la que actualmente cuenta la Institución para tener un mejor conocimiento de lo que está sucediendo dentro de ella y así realizar las mejoras pertinentes que lleven a conseguir la finalidad educativa propuesta por la misma.

3. DIAGNÓSTICO

3.1. FUNDAMENTACIÓN

En el capítulo anterior se presenta una descripción de la situación actual de la institución, en donde se pudo observar que existe una desorganización estructural que consideraba, en un primero momento, sería el crecimiento repentino de la matrícula, el cambio constante de los docentes y el movimiento a otras instalaciones que representan un espacio más grande al que estaban acostumbrados. Sin embargo, la identificación de esta problemática surge a partir de la intuición, del conocimiento que se tenía hasta ese momento de la Institución, lo que obligó a realizar un diagnóstico que permitiera verificar y ampliar la información.

Por esta situación en este apartado se realizará un Diagnóstico de la situación actual de la sección Primaria para conocer, explicar y delimitar factores que resultan amenazantes para la Institución y de ahí partir proponiendo soluciones desde la gestión a través de distintas intervenciones estratégicas que mejoren la problemática localizada a fin de impulsar a la organización a encontrar resultados sustentados en el bien común.

Es importante comenzar definiendo lo que es un Diagnóstico y para esto interesante citar a *Nirenberg (2006:3)* *“El principal objetivo de un diagnóstico es brindar un mejor conocimiento acerca de las situaciones problemáticas que se pretenden solucionar o aliviar mediante las intervenciones sociales, dando información confiable acerca de la magnitud o alcance y características primordiales de esas situaciones en el territorio donde se las aborda; también interesa conocer los factores que influyen en tales situaciones en los contextos concretos y las consecuencias que habría en un corto, mediano y largo plazo si no se interviniera en procura de soluciones”.*

Una de los principales objetivos de este proyecto es contar con un panorama amplio y claro de la situación actual que pueda permitir la determinación y realización de un proyecto de intervención desde la gestión de la Institución en donde se den soluciones proactivas y directas a la problemática, provocando las mejoras oportunas para continuar la trascendencia de la Institución.

Para lograr la finalidad de este diagnóstico se utilizó una combinación de métodos cuantitativo – cualitativo. A través de los instrumentos cuantitativos que se utilizaron se obtuvieron datos cuantificables que facilitaron la precisión de los resultados (cantidad o frecuencia). Mientras que los instrumentos cualitativos arrojaron amplios resultados sobre opiniones, comentarios y perspectivas de cada uno de los sujetos participantes.

3.2. METODOLOGÍA

La metodología de este diagnóstico consistió en realizar paso por paso una serie de acciones las cuales consistieron en nueve procesos que conllevaron a este apartado desde la realización de una exploración profunda de la situación de la institución para así determinar y aplicar los instrumentos precisos hasta la sistematización de los datos para la obtención de la información que se buscaba. Esta secuencia de acciones se logró gracias a la participación de los sujetos a los que se les solicitó su ayuda. Para explicar la información aquí presente se utilizará el siguiente cuadro.

Metodología utilizada para la elaboración de este diagnóstico.

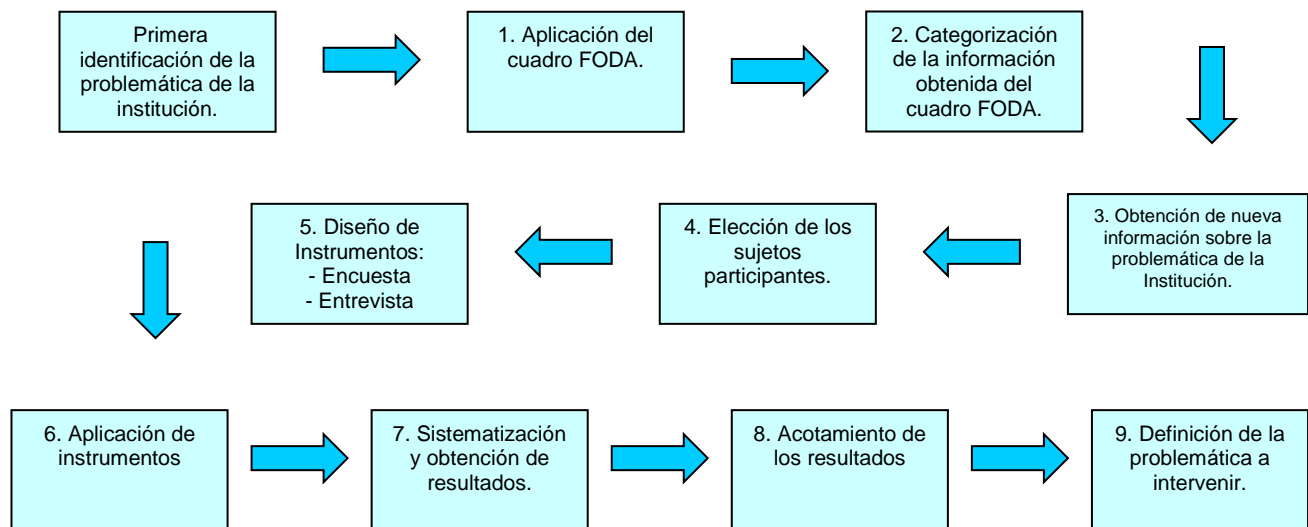


Figura no. 9

Tal como lo marca el primer apartado del cuadro anterior se tenía como primer supuesto que el cambio de instalaciones de la Institución, el movimiento de personal y el gran crecimiento de la matrícula habían influido para provocar un desequilibrio en el actuar diario del colegio. De este manifiesto expresado de la intuición fue que se decidió comenzar a obtener información precisa para conocer el verdadero porvenir de la problemática que aqueja actualmente a la institución.

3.2.1. Cuadro FODA

Como una primera aproximación se comenzó por cubrir la necesidad de tener una idea más clara y precisa de lo que ocurre en la dinámica actual de la Institución y para ello se propuso iniciar con la aplicación de un cuadro FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) al cual se le conoce como una herramienta que proporciona la información necesaria para implementar acciones y medidas correctivas para generar así nuevos y mejores proyectos para beneficio de las instituciones.

Para llevar a cabo adecuadamente el desarrollo del cuadro FODA es necesario conocer a lo que se refiere cada una de los cuatro rubros que intervienen en el mismo:

- Fortalezas: se detectan a través de resultados y provienen de la parte interna positiva de la Institución. Los productos y/o servicios reflejan una ventaja ante las demás Instituciones.
- Oportunidades: provienen del ambiente externo, donde no se tiene un control directo sobre ellas y actúan de manera positiva para el desempeño de la Institución.
- Debilidades: Es el caso contrario de las fortalezas. Su principal característica es afectar de forma negativa y directa el desempeño de la Institución, derivándose en malos productos y/o servicios. Puede ser disminuida mediante acciones correctivas.
- Amenazas: se encuentran igual que las oportunidades en el medio externo y pueden afectar negativamente de manera directa o indirecta al desempeño de la Institución. Indican la toma de previsiones para no dejar que demerite la función de la misma.

Para la aplicación de este instrumento se decidió pedir el apoyo y la participación anónima de los Docentes frente a grupo (Español e Inglés), los Maestros de clases especiales (Ed. Física, Artísticas, Computación y Formación Humana), los Coordinadores (Primaria, Inglés y Desarrollo Humano) y Dirección General. Obteniendo un total de 15 respuestas de 20 participantes, es decir un 75% de participación.

Cuadro no. 11. Ejemplo de la respuesta del cuadro FODA de uno de los participantes.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Atención personal. Horario extendido, servicio de desayunos (opcional). Excelente nivel académico. Atención muy cariñosa y dedicada. Personal fiel a la Institución.	Situados en excelente punto para papás que trabajan. La zona se está volviendo residencial.	Edificio que no puede admitir más alumnos. Sueldos bajos, por lo que se dificulta encontrar buenos maestros.	Otras ofertas educativas que llegan con instalaciones muy atractivas. Mala situación económica.

Así como se presenta el cuadro de la figura anterior se realizó el llenado de cada participante, en donde pudieron expresar abiertamente sus opiniones acerca de cada uno de los cuatro indicadores.

Para tener una perspectiva de las opiniones se llevó a cabo un minucioso vaciado de la información recabada en un sólo cuadro. Ya plasmadas la totalidad de las respuestas se continuó con la agrupación de las que se expresaban bajo un mismo concepto y se acomodaron en una lista en orden descendente con el fin de ubicar las respuestas más mencionadas al inicio de cada columna.

Cuadro no. 12. Vaciado final de las respuestas de todos los participantes que respondieron el cuadro FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> El trato que se les da a los padres de familia, alumnos y maestros. <ul style="list-style-type: none"> Familiaridad que hay entre alumnos y maestros. Se les brinda cariño e importancia a cada niño. Atención muy dedicada y cariñosa. Enfoque humanista. Educación con amor. Trato respetuoso. Los niños se sienten queridos. Trato humano. Buen trato a los alumnos y a los padres. Forma humana respecto al trato hacia padres, personal, alumnos y maestros Grupos reducidos. <ul style="list-style-type: none"> Calidad de atención más 	<ol style="list-style-type: none"> Ubicación. <ul style="list-style-type: none"> Buena ubicación. La zona se está volviendo residencial. Expansión de mobiliarias por la zona (incremento de departamentos, casas, etc.) Situado en excelente punto para los papás que trabajan. Padres de familia que trabajan por la zona del colegio. Cierre de colegios vistos como competencia. <ul style="list-style-type: none"> Necesidad de inscripción por parte de alumnos provenientes de esos colegios. Preescolares vecinos o por la zona, que nos ven como posibilidad al pasar a primaria. Disposición de los padres de 	<ol style="list-style-type: none"> Mejorar instalaciones de la escuela. <ul style="list-style-type: none"> Falta de canchas deportivas. Instalaciones poco adecuadas (cafetería). No contar con unas instalaciones más grandes y más bonitas. Falta de estacionamiento. Tamaño de las instalaciones. La limpieza. Deterioro de las instalaciones. Edificio que no puede admitir más alumnos. Poca o nula identificación del colegio (falta de letrero por fuera del plantel). Falta de seguimiento a diversas situaciones. <ul style="list-style-type: none"> Falta de comunicación, se dan por enteradas y hechas las 	<ol style="list-style-type: none"> Muchos colegios nuevos. <ul style="list-style-type: none"> Tener competencia muy fuerte. La competencia de otras escuelas. Competencia. Otras ofertas educativas. Apertura de nuevos colegios por colegiaturas más bajas. Mejores ofertas tecnológicas. Apertura de colegios tanto mayores como menores (en tamaño) que atraigan a los padres de familia. Inscripciones y colegiaturas de colegios externos menores a las nuestras. La separación de los padres que afecta a los niños. <ul style="list-style-type: none"> Padres de familia. La mayoría de los padres no disponen del tiempo para atender

<p>personalizada a los estudiantes. Con enseñanza y aplicación eficaz.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato social de disciplina, - Control disciplinario en cualquier nivel. - Manejo interno a los alumnos. - Atención personal. <p>3. Edificio muy adecuado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La institución (edificio). - Salones ventilados e iluminados. - Instalaciones más amplias. - Instalaciones. - Colegio Atractivo su apariencia. <p>4. Nivel académico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El método bilingüe los hace abrirse a lo desconocido. - Nivel académico. - Excelentes nivel académico. - Ser un ejemplo de colegio particular, bilingüe y aprendizaje académico para otras escuelas. <p>5. El llevar a cabo los valores humanos a los alumnos y a todos los docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valores. - Inculca valores a los alumnos. - Buen enfoque educacional basado en proyectos y valores. - Formación de humanos responsables a la vida. <p>6. Muy buena plantilla de maestros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de capacidades de los maestros. - Contar con elementos docentes jóvenes, entregados al trabajo. - Contar con líderes productivos, innovadores y entregados y dispuestos al trabajo. - Personal fiel a la institución. <p>7. Oferta extracurricular vespertina.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrece diversas actividades extra-escolares. - Horario extendido, servicio de desayuno (opcional). <p>8. Buena organización.</p> <p>9. Experiencia.</p> <p>10. Actitud.</p> <p>11. Cuida alimentación a los alumnos.</p> <p>12. Los niños están seguros dentro de la escuela.</p> <p>13. Nivel socioeconómico en general.</p> <p>14. En la organización en la entrega de los niños.</p>	<p>familia.</p>	<p>cosas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar más dedicación a las dudas de los maestros. - Disponer de un tiempo al mes para retroalimentar al maestro. - Comunicación entre maestros, coordinadoras y dirección. - Falta de diagnóstico y advertencia de nuevos estudiantes. <p>3. Mantenernos actualizados (capacitaciones),</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones internas. - Falta de capacitación oportuna a maestros - Falta de capacitaciones en tiempo, forma y espacio. - Maestros deficientes, mal preparados. - Que los maestros comiencen a mostrar una actitud profesional y adulta. <p>4. Falta de estructura en el aumento súbito del número de alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control sobre el crecimiento del alumnado no planeado - Falta de control en algunas cuestiones como resultado del crecimiento poblacional del colegio. - Temor al cambio y al crecimiento. - Miedo al cambio a la innovación <p>5. Falta de un control organizacional (Jerarquía académica de los maestros, administración)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de señalar la tarea de cada coordinadora y directoras. - Perfiles de puesto ignorados o carentes de la información precisa para realizar las labores pertinentes a un puesto. <p>6. Unificar y respetar criterios de disciplina tanto con alumnos como con maestros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser permisivos y condescendientes. - Cumplir con el reglamento como se señala. <p>7. Rotación de personal por sueldos bajos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sueldos bajos. -Incapacidad de incrementar sueldos anualmente. <p>8. Rotación de maestros.</p> <p>9. No se alcanzan a ver todos los contenidos.</p> <p>10. Falta de certificación del nivel de inglés en primaria.</p>	<p>a los hijos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Violencia y desatención. - Indisciplina en casa. - Desintegración familiar. <p>3. Crisis económica.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mala situación económica. <p>4. Situado en una Av. transitada en donde hay mayores riesgos de accidentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avenida con mucho tráfico. <p>5. Colegios que pagan sueldos más altos al docente (promueve la rotación continua como uno de los factores primarios, provoca inestabilidad ante padres de familia).</p>
---	-----------------	---	--

El instrumento por si solo recaba información esencial de los distintos criterios de cada uno de los participantes, los cuales son necesarios para poder tener un panorama más cercano a la realidad de lo que está ocurriendo actualmente en la Institución. Es necesario analizar cada uno de los cuatro rubros dado que las respuestas, tanto positivas como negativas, son indispensables para la construcción de este diagnóstico.

Al analizar el apartado de las FORTALEZAS podemos observar los siguientes resultados:

- Buen “trato humano” que se vive entre la Comunidad Educativa de esta Institución. Existe integración positiva, atención a todos, cariño, respeto, entre otras.
- Grupos reducidos con atención personalizada a los estudiantes y buen manejo interno a los alumnos.
- Instalaciones adecuadas y más amplias, salones ventilados e iluminados y con un mejor atractivo en su apariencia.
- Buen nivel académico con método bilingüe.
- Formación humana donde se inculca a los alumnos los valores.
- Plantilla de maestros conformada por jóvenes entregados al trabajo, por líderes productivos, innovadores y dispuestos al trabajo. Capacitados para realizar su trabajo.
- Variedad en actividades y servicios que ofrece el Horario extendido.
- Organización, experiencia, actitud, cuidado de la alimentación y seguridad de los alumnos, nivel socioeconómico de la mayoría de las familias y organización al entregar a los alumnos en la hora de la salida.

Si bien en el rubro de las OPORTUNIDADES se mencionan pocas opiniones, no deja de ser importante el considerar éstas como puntos de ventaja para favorecer a la Institución. En este apartado se comento:

- Buena ubicación del edificio, ya sea porque cada vez está más habitada como zona residencial o porque se sitúa en un buen lugar para los padres de familia que trabajan.
- Preescolares ubicados cercanamente del colegio que aprecian a la Institución como posible candidata a la continuidad académica de sus alumnos.
- Cierre de colegios vistos como competencia.
- Disposición de los padres de familia.

El rubro de las DEBILIDADES ya es por si solo importante y se debe de analizar cuidadosamente ya que en este se plasman los puntos en los cuales la Institución no está teniendo resultados satisfactorios.

Antes de puntualizar las opiniones expresadas en este apartado, es necesario mencionar que algunos de los puntos citados por los participantes se encuentran señalados tanto en el rubro de las fortalezas como en el de las debilidades. Es importante distinguir y analizar que aunque el concepto aparece en ambos -que por si solo los nombres indican oposición-, las opiniones en cada uno son referentes a distintos puntos.

Las opiniones expresadas dentro del rubro de las DEBILIDADES, son:

- Deterioro de las Instalaciones -limpieza-, falta de instalaciones deportivas, falta de estacionamiento, poca identificación del colegio hacia el exterior - ausencia de letrero con el nombre de la Institución-, tamaño del edificio que limita la admisión del número de alumnos.
- Falta de comunicación entre colaboradores, para atender dudas de los docentes y/o retroalimentarlos y dar continuidad a diversas situaciones que se presenten.
- Capacitaciones al personal docente, ausencia de asignación de tiempo, horario y espacio para la realización de las mismas. Docentes deficientes y mal preparados, faltos de actitud profesional y adulta.

- Falta de estructura y de control en el aumento súbito de alumnos. Temor al cambio, al crecimiento y a la innovación.
- Falta de control organizacional, falta de señalización de las tareas de coordinación y dirección. Falta de existencia y seguimiento de los perfiles de puesto.
- Unificación de criterios de disciplina, ser permisivos, condescendientes. Falta de cumplimiento del reglamento como lo señala la Institución.
- Sueldos bajos.
- Rotación de personal, falta de tiempo para enseñar el total de los contenidos, falta de una certificación de inglés en el nivel de primaria.

Terminando con el apartado de los puntos que afectan a la Institución Educativa, en el rubro de las AMENZAS, se comentó lo siguiente:

- Distintas ofertas Educativas –colegiaturas menores y mejor tecnología-.
- Situación familiar en donde los padres carecen de tiempo para atender las necesidades de los hijos, desintegración familiar, violencia e indisciplina en casa.
- Amenazante crisis económica.
- Instituciones Educativas con mayores ofrecimientos económicos a los docentes.

Al término del análisis de la información arrojada en el cuadro final FODA se puede observar que dentro del rubro de las DEBILIDADES se encuentran plasmados diferentes puntos de vista que dan una idea más clara del acontecer diario de la Institución, en donde la misma está teniendo un deficiente manejo en diferentes aspectos.

3.2.2. Categorización de la información obtenida del cuadro FODA.

Ya analizada la información del cuadro final FODA, se decidió enfocarse en el apartado de las DEBILIDADES, nombrando primeramente cada uno de los diez

conjuntos de ideas en un aspecto que describiera los comentarios plasmados por cada uno de los participantes, tal como lo muestra el cuadro siguiente.

Cuadro no. 13. Categorización de las Debilidades del cuadro FODA.

DEBILIDADES	CATEGORIZACIÓN
1. Mejorar instalaciones de la escuela. - Falta de canchas deportivas. - Instalaciones poco adecuadas (cafetería). - No contar con unas instalaciones más grandes y más bonitas. - Falta de estacionamiento. - Tamaño de las instalaciones. - La limpieza. - Deterioro de las instalaciones. - Edificio que no puede admitir más alumnos. - Poca o nula identificación del colegio (falta de letrero por fuera del plantel).	INSTALACIONES
2. Falta de seguimiento a diversas situaciones. - Falta de comunicación, se dan por enteradas y hechas las cosas. - Dar más atención a las inquietudes de los maestros. - Disponer de un determinado tiempo al mes para retroalimentar al maestro. - Comunicación entre maestros, coordinadoras y dirección. - Falta de diagnóstico y advertencia de nuevos estudiantes.	CLIMA ESCOLAR
3. Mantenernos actualizados (capacitaciones), - Capacitaciones internas. - Falta de capacitación oportuna a maestros - Falta de capacitaciones en tiempo, forma y espacio. - Maestros deficientes, mal preparados. - Que los maestros comiencen a mostrar una actitud profesional y adulta.	CAPACITACIONES
4. Falta de estructura con el aumento súbito del número de alumnos. - Control sobre el crecimiento del alumnado no planeado. - Falta de control en algunas cuestiones como resultado del crecimiento poblacional del colegio. - Temor al cambio y al crecimiento. - Miedo al cambio y a la innovación.	CRECIMIENTO ESCOLAR
5. Falta de un control organizacional (Jerarquía académica de los maestros, administración) - Falta de señalar la tarea de cada coordinadora y directoras. - Perfiles de puesto ignorados o carentes de la información precisa para realizar las labores pertinentes a un puesto.	ORGANIZACIÓN ESCOLAR
6. Unificar y respetar criterios de disciplina con alumnos y maestros. - Ser permisivos y condescendientes. - Cumplir con el reglamento como se señala.	NORMATIVIDAD
7. Rotación de personal por sueldos bajos. - Sueldos bajos. -Incapacidad de incrementar sueldos anualmente.	MOTIVACIÓN
8. Rotación de maestros.	ROTACIÓN DE PERSONAL
9. No se alcanzan a ver todos los contenidos.	CURRICULUM
10. Falta de certificación del nivel de Inglés en primaria.	CERTIFICACIÓN

Categorizada la opinión de los participantes se pudo observar que las siete primeras se podían conceptualizar bajo una sola categoría a la cual se llamó “ORGANIZACIÓN ESCOLAR”, que como nos comenta García Requena (2002:24): *“La Organización escolar es el estudio científico de las instituciones docentes y de la adecuada y ordenada gestión de los elementos que las integran para favorecer los aprendizajes y propiciar la educación”*. Esta definición ayuda a tener una visión más clara del panorama actual de la institución donde se ha comentado anteriormente que por diversas circunstancias basadas en la intuición y que serán objeto de estudio a continuación el colegio carece actualmente de una gestión estructurada y ordenada.

3.2.3. Obtención de nueva información sobre la problemática actual.

Al término de la aplicación, categorización y análisis de resultados de la información recabada del cuadro FODA, se pudo constatar que la problemática actual giraba más allá de la que en un principio se consideraba, volcando interesante la obtención de mayor información.

Se comenzó tomando como eje principal la “Organización Escolar” y se llevó a cabo la conformación de subcategorías en donde se pudieran insertar las categorías anteriormente mencionadas y algunas otras que enriquecieran el concepto principal. A estas subcategorías se le añadieron conceptos específicos de cada una de ellas para que sirvieran como guía para la realización de los instrumentos de evaluación con los que se obtendría una perspectiva más profunda de la situación real de la Institución, como lo muestra el cuadro siguiente.

Cuadro no. 14. Cuadro de categorización con subcategorías y conceptos específicos de cada una de ellas.

CATEGORIA PRINCIPAL	SUBCATEGRIAS	CONCEPTOS
ORGANIZACIÓN ESCOLAR	1. ESTRUCTURA EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de puesto • Evaluación • Tareas • Instalaciones • Innovación
	2. ESTILO DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Participativo • Autocrático • Democrático • Laisser-Faire • Paternalista • Burocrático
	3. CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Motivación • Eficacia • Participación • Relaciones
	4. NORMATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento • Acuerdos
	5. CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía • Ideario • Valores • Compromiso

Como se puede observar en el cuadro anterior dentro de las subcategorías y los conceptos específicos de cada una de ellas se encuentran sintetizadas las opiniones que los participantes anotaron en los cuadros FODA. El cuadro de categorización señala los puntos específicos que se desea conocer de cada uno para obtener una mayor información clara y detallada.

3.2.4. Elección de los sujetos participantes.

Con las categorías y conceptos definidos de la información que se pretendió indagar se propusieron los posibles informantes que pudieran participar y aportar información. Los informantes fueron elegidos por el papel que desempeñaban en la Institución y por el tipo de información que ellos pudieran compartir.

El universo de informantes para este diagnóstico se conformó por los siguientes participantes:

- Administrador General.
- Dirección General.
- Coordinador General de Inglés.
- Coordinador General de Desarrollo Humano.
- Coordinador de Primaria.
- Docentes frente a grupo.
- Docentes de clases especiales.
- Padres de Familia.

Teniendo a los informantes definidos se asignó a cada uno de ellos la información específica que podían brindar desde el papel que desempeñan dentro de la institución, quedando como lo señala el cuadro siguiente.

Cuadro no. 15. Subcategorías específica a preguntar a cada uno de los informantes.

INFORMANTES	CATEGORIAS
Administración General	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Estilo Directivo • Clima organizacional • Normatividad • Cultura
Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Estilo Directivo • Clima organizacional • Normatividad • Cultura
Coordinadores (Inglés, Desarrollo Humano y Primaria)	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Estilo Directivo • Clima organizacional • Normatividad • Cultura
Docentes frente a grupo Maestros de clases especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Estilo Directivo • Clima organizacional • Normatividad • Cultura
Padres de Familia	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional • Normatividad • Cultura

Cabe mencionar que los participantes elegidos para aportar información tienen los conocimientos y la capacidad de responder lo necesario. Se excluyó de este grupo de actores a los alumnos, pues al ser de primaria se decidió que no eran indicados para aportar información.

3.2.5. Diseño y aplicación de los Instrumentos para la recolección de información.

Al tener ya definidos los grupos de participantes para la realización de este diagnóstico se analizaron distintos instrumentos para poder elegir los más acordes, tal como lo marca el cuadro siguiente.

Cuadro no. 16. Instrumentos para la obtención de información.

INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	
ENCUESTA	ENTREVISTA
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes frente a grupo (6 maestros de español y 6 maestros de inglés). • Maestros de clases especiales (Educación física, Computación, Artísticas y Formación Humana). • Coordinadores Generales (Inglés y Desarrollo Humano). • Coordinador de Primaria • Padres de Familia (59 familias). 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración General • Dirección General

En el cuadro anterior se puede observar en una sola vista los instrumentos que se utilizaron para la obtención de la información, los grupos que participaron y la cantidad de sujetos que conforman cada uno de los grupos. Así se puede tener una perspectiva amplia de la aplicación de los instrumentos de este diagnóstico.

3.2.5.1. Encuesta

Se elaboraron tres diferentes encuestas con la información correspondiente para cada uno de los grupos de los informantes. El propósito consistía en recabar información precisa con datos cuantitativos y unos poco cualitativos de las distintas categorías aplicadas al ámbito de la Institución.

Padres de Familia

La Institución tiene 142 familias en la sección de primaria. Se decidió enviar la encuesta a casa a 80 de ellas, las cuales se eligieron aleatoriamente de los grados de primero a sexto, recibiendo como respuesta 59 encuestas.

A continuación se presenta el cuestionario que se elaboró y contestó por los Padres de Familia que participaron.

Fecha de aplicación: 15 de octubre de 2010.

Estimados Padres de Familia:

Los saludamos con mucho gusto esperando se encuentren muy bien y de igual forma les pedimos su ayuda para contestar el cuestionario que a continuación aparece. El objetivo de contar con esta información es realizar las mejoras pertinentes dentro de la estructura y las funciones del colegio y darles así un mejor servicio. Cabe mencionar que el anonimato de la persona queda totalmente garantizado por el colegio.

A continuación se presenta una serie de situaciones. Les pedimos de favor señalen con una "x" la casilla que más se ajuste a los que ustedes piensan que ocurre con mayor frecuencia en relación al colegio. Para nosotros es muy importante su participación y sinceridad.

1.	Se cuenta con diferentes opciones de comunicación entre el colegio y los padres de familia.	SI		NO	
2.	Conozco las diferentes formas en las que me puedo comunicar con el colegio.	SI		NO	
3.	Utilizo las diferentes formas de comunicación con las que el colegio cuenta.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
4.	Son eficientes los canales de comunicación por parte del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
5.	La información se transmite de forma ágil y efectiva entre los padres de familia y los directivos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
6.	La información se transmite de forma ágil y efectiva entre los padres de familia y los coordinadores.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
7.	La información se transmite de forma ágil y efectiva entre los padres de familia y los docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
8.	Los canales de información garantizan una comunicación ágil entre la Comunidad Educativa.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
9.	Las instalaciones del colegio propician una eficiente comunicación entre la Comunidad Educativa.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
10.	El colegio organiza momentos para la convivencia y comunicación de toda la Comunidad Educativa.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

11. Menciona tres obstáculos que impiden una buena comunicación entre el colegio y los padres de familia.

12. Menciona una propuesta para mejorar la comunicación entre el colegio y los padres de familia.

13.	El colegio promueve la participación de los padres de familia en las distintas actividades.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
14.	Participo activamente en las actividades a las que convoca el colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
15.	Mi horario laboral me permite participar en las actividades del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
16.	Me agrada participar en las actividades del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
17.	El colegio valora y agradece mi participación en las actividades del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
18.	El colegio cuenta con Asociación de Padres de Familia.	SI		NO	
19.	Conozco a los Integrantes y los puestos que se desempeñan dentro de la Asociación de Padres de Familia.	SI		NO	
20.	Colaboro en las actividades que organiza la Asociación de Padres de Familia.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

21. ¿Cómo consideras que se puede aumentar la participación de los padres de familia en las actividades del colegio?

22.	Considero que el ambiente que se vive dentro del colegio es...	Malo	Regular	Bueno	Excelente
-----	--	------	---------	-------	-----------

23. Respecto a la pregunta anterior ¿Por qué?

24.	Tengo una relación buena y agradable con los directivos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
25.	Tengo una relación buena y agradable con los coordinadores.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
26.	Tengo una relación buena y agradable con los docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
27.	Considero que se vive un ambiente de respeto entre la Comunidad Educativa.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

28. Menciona tres obstáculos que impiden una buena relación entre los padres de familia y el colegio.

29.	Conozco el Contrato Social* de los alumnos del colegio.	SI		NO	
30.	Respeto y cumple el Colegio el Contrato Social de los alumnos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
31.	Los alumnos respetan y cumplen con el Contrato Social.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
32.	La disciplina del colegio se rige por el Contrato Social	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

33.	Los directivos se comprometen y dan seguimiento a los acuerdos pactados con los padres de familia.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
34.	Los coordinadores se comprometen y dan seguimiento a los acuerdos pactados con los padres de familia.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
35.	Los docentes se comprometen y dan seguimiento a los acuerdos pactados con los padres de familia	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
36.	Me comprometo y doy seguimiento a los acuerdos pactados con coordinación y/o dirección.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
37.	El trabajo de dirección y/o coordinación está comprometido con la superación	Poco	A	Casi	Siempre

	personal y académica de los alumnos.		veces	siempre	
38.	Los docentes están comprometidos con la superación personal y académica de los alumnos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

39. ¿Considero que se vive un ambiente de compromiso en el colegio? ¿Por qué?

40.	Conozco el Ideario del colegio.	SI		NO	
41.	Conozco la Filosofía Formativa del colegio.	SI		NO	
42.	Estoy de acuerdo en como se lleva a cabo el Ideario y la Filosofía Formativa del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
43.	En la Comunidad Educativa se viven los valores que el colegio enseña.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
44.	Reconozco que mi hijo vive los valores que le enseñan en el colegio	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

45. ¿Cómo te gustaría que el colegio te informara sobre su Ideario y la Filosofía Formativa?

46. ¿Te gustaría participar en alguna modificación del Ideario y/o Filosofía Formativa del colegio? ¿Por qué?

¡Gracias por su valiosa participación!

* Contrato Social se refiere al Reglamento interno de la Institución.

La información recabada por los participantes se sistematizó en tablas de indicadores de frecuencia, siempre respetando la elección de las respuestas de los informantes de dicho instrumento. En el caso de las preguntas de respuesta abierta, los comentarios se transcribieron tal cual el informante los señaló en la encuesta. El resultado de este instrumento se dará a conocer detalladamente más adelante del proceso de este diagnóstico.

Docentes frente a grupo y maestros de clases especiales

La encuesta se aplicó durante la reunión semanal que se tiene con los docentes. Se pidió su participación a 15 maestros de los 16 previstos. El maestro faltante se encontraba ausente del colegio por varios días debido a un curso de la Secretaría de Educación Pública.

A continuación se presenta el cuestionario que se elaboró y contestó por el grupo de los Docentes frente a grupo y los maestros de clases especiales.

Fecha de aplicación: 18 de octubre de 2010

Estimados Maestros:

Los saludo con mucho gusto esperando se encuentren muy bien y de igual forma les pido nuevamente su ayuda para contestar el cuestionario que a continuación aparece. El objetivo de contar con esta información es realizar las mejoras pertinentes dentro de la estructura y las funciones del colegio y dar así un mejor servicio. Cabe mencionar que el anonimato de la persona queda totalmente garantizado por el colegio.

A continuación se presenta una serie de situaciones. Les pido de favor señalen con una "x" la casilla que más se ajuste a los que ustedes piensan que ocurre con mayor frecuencia en relación al colegio. Es muy importante su participación y sinceridad.

1.	Identifico las labores de mi Descripción de puesto.	SI		NO	
2.	Utilizo mi Descripción de puesto como guía en mi trabajo.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
3.	Recibo capacitaciones para la mejora de mi trabajo.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
4.	Mi trabajo es supervisado por coordinación.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
5.	Conozco los puntos que integran el nuevo instrumento de evaluación que se aplica hacia mi trabajo.	SI		NO	
6.	Me siento acompañado en mi trabajo diario por los coordinadores y/o directivos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
7.	El colegio promueve e implementa programas de trabajo para la mejora del mismo.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
8.	El colegio es un agente de innovación.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
9.	Considero que las instalaciones son adecuadas para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	SI		NO	
10.	La estructura de las instalaciones permite una organización adecuada en el colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

11. ¿Qué cambios promovería en el colegio para una mejor organización?

12.	La dirección comparte conmigo las responsabilidades dejándome participar en la toma de decisiones del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
13.	La dirección me impone las normas y los criterios que debo de seguir en el colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
14.	La dirección juzga objetivamente el trabajo y crea un clima laboral agradable y de confianza.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
15.	La dirección da prioridad a los intereses personales frente a las necesidades del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
16.	La dirección establece una actitud protectora con los subordinados. Se interesa por sus problemas personales y profesionales como un padre a sus hijos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
17.	La dirección establece una estructura jerárquica con normas, que bloquean la comunicación.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

18.	Conozco y cumplo el Contrato Social de los docentes.	SI		NO	
19.	Los directivos y coordinadores verifican que se cumpla el Contrato Social de los docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
20.	Conozco y hago cumplir el Contrato Social de los alumnos.	SI		NO	
21.	Los directivos y coordinadores verifican y hace cumplir el Contrato Social de los alumnos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
22.	Se me comunican de los acuerdos del colegio en tiempo y forma.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
23.	El colegio le da seguimiento a los acuerdos pactados.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

24.	Conozco y utilizo los diferentes canales de comunicación del colegio.	SI		NO	
25.	Los canales de información del colegio garantizan una comunicación ágil y efectiva entre la Comunidad Educativa.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
26.	La comunicación se transmite de forma ágil y efectiva entre directivos y docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
27.	La comunicación se transmite de forma ágil y efectiva entre coordinadores y docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
28.	La información se transmite de forma ágil y efectiva entre padres de familia y docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
29.	La comunicación con mis alumnos es eficiente.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
30.	Las instalaciones del colegio propician una ágil y eficiente comunicación.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
31.	El colegio organiza momentos para la convivencia y comunicación de toda la Comunidad Educativa.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

32. Menciona tres obstáculos que impiden una buena comunicación en el colegio.

33. Menciona una propuesta para mejorar la comunicación en el colegio.

34.	Los directivos reconocen mi trabajo.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
35.	Los coordinadores reconocen mi trabajo.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
36.	El ingreso económico que recibo es motivante para mi trabajo diario.	SI		NO	

37. Menciona como te gustaría que se te reconociera tu trabajo.

38.	Participo activamente en los proyectos internos del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
39.	Participo activamente en las actividades extracurriculares.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
40.	Me agrada participar en las actividades del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
41.	El colegio valora y agradece mi participación en las actividades del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
42.	Promuevo la participación de mis alumnos en las distintas actividades del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
43.	Participo en las decisiones correspondientes a mi trabajo dentro del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
44.	Se verifica y retroalimenta mi participación.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

45. Qué propones para aumentar la participación de los docentes en las actividades del colegio

46.	El trabajo se me pide en tiempo y forma.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
47.	Realizo y entrego mi trabajo en tiempo y forma.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
48.	Llevo a cabo los lineamientos de trabajo como me los marca el colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
49.	Recibo en tiempo y forma las observaciones y/o correcciones de mi trabajo.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
50.	Se me exige en mi trabajo.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

51. Si tu trabajo diario no es entregado en tiempo y forma menciona las causas.

52.	El ambiente que se vive dentro del colegio es...	Malo	Regular	Bueno	Excelente
-----	--	------	---------	-------	-----------

53. Respecto a la pregunta anterior ¿Por qué?

54.	Mi relación es buena y agradable con los directivos, coordinadores y docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
55.	Propicio una relación buena y agradable con mis alumnos y sus padres.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
56.	Se vive un ambiente de respeto entre la Comunidad Educativa.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

57. ¿Existe una cultura de trabajo en equipo entre directivos, coordinadores y docentes? ¿Por qué?

58.	Los directivos y coordinadores se comprometen y dan seguimiento a los acuerdos pactados con los docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
59.	Me comprometo y doy seguimiento a los acuerdos pactados con coordinación y/o dirección.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
60.	Me comprometo y doy seguimiento a los acuerdos pactados con los padres de familia y alumnos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
61.	El trabajo de dirección y/o coordinación está comprometido con la superación personal y académica de los alumnos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
62.	Mi trabajo está comprometido con la superación personal y académica de los alumnos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
63.	Conozco el Ideario y la Filosofía Formativa del colegio.	SI		NO	
64.	Estoy de acuerdo en como se lleva a cabo el Ideario y la Filosofía Formativa del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

65. ¿Te gustaría participar en alguna modificación del Ideario y/o Filosofía Formativa del colegio? ¿Por qué?

¡Gracias por su valiosa participación!

De igual forma que con el grupo de Padres de Familia la información recabada por los actores se sistematizó en tablas de indicadores de frecuencia, respetando siempre la elección de respuesta. En el caso de las preguntas de respuesta abierta, los comentarios se transcribieron tal cual el informante los señaló. El resultado de este instrumento se dará a conocer detalladamente más adelante en el proceso de este diagnóstico.

Coordinadores

Para la aplicación de este instrumento se le pidió a la Coordinación General de Inglés, al Coordinador General de Desarrollo Humano y a la Coordinadora de Primaria su participación para contestar la encuesta. De los tres implicados solamente se recibió respuesta de dos de ellos. En este grupo se tuvo como limitante la falta de participación por parte de uno de ellos por causas ajenas a este trabajo.

A continuación se presenta el cuestionario que se elaboró y contestó por el grupo de los Coordinadores.

Fecha de aplicación: 18 de octubre de 2010

Estimados Coordinadores:

Los saludo con mucho gusto esperando se encuentren muy bien y de igual forma les pido nuevamente su ayuda para contestar el cuestionario que a continuación aparece. El objetivo de contar con esta información es realizar las mejoras pertinentes dentro de la estructura y las funciones del colegio y dar así un mejor servicio. Cabe mencionar que el anonimato de la persona queda totalmente garantizado por el colegio.

A continuación se presenta una serie de situaciones. Les pido de favor señalen con una "x" la casilla que más se ajuste a los que ustedes piensan que ocurre con mayor frecuencia en relación al colegio. Es muy importante su participación y sinceridad.

1.	Identifico las labores de mi Descripción de puesto.	SI		NO	
2.	Utilizo mi Descripción de puesto como guía en mi trabajo.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
3.	Recibo capacitaciones para la mejora de mi trabajo.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
4.	Mi trabajo es supervisado por dirección.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
5.	Reconozco cuando mi trabajo no corresponde al que se espera.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
6.	Identifico las labores de descripción de puesto de los docentes.	SI		NO	
7.	Capacito a los docentes en su trabajo diario.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
8.	Conozco los puntos que integran el nuevo instrumento de evaluación que se aplica hacia mi trabajo.	SI		NO	
9.	Me siento acompañado en mi trabajo diario por los directivos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
10.	Los directivos promueven e implementan programas de trabajo para la mejora del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
11.	Promuevo e Implemento programas de trabajo para la mejora del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
12.	El colegio es un agente de innovación.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
13.	Las instalaciones son adecuadas para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	SI		NO	
14.	La estructura de las instalaciones permite una organización adecuada en el colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

15. ¿Qué cambios promovería en el colegio para una mejor organización?

16.	La dirección comparte conmigo las responsabilidades dejándome participar en la toma de decisiones del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
17.	La dirección me impone las normas y los criterios que debo de seguir en el colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
18.	La dirección juzga objetivamente el trabajo y crea un clima laboral agradable y de confianza.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
19.	La dirección da prioridad a los intereses personales frente a las necesidades del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
20.	La dirección establece una actitud protectora con los subordinados. Se interesa por sus problemas personales y profesionales como un padre a sus hijos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
21.	La dirección establece una estructura jerárquica con normas, que bloquean la comunicación.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

22.	Conozco y aplico el Contrato Social de los docentes.	SI		NO	
23.	Conozco y aplico el Contrato Social de los alumnos.	SI		NO	
24.	Me entero de los acuerdos del colegio en tiempo y forma.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
25.	Comunico a los docentes los acuerdos del colegio en tiempo y forma.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
26.	Doy seguimiento a los acuerdos pactados.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

27.	Conozco y utilizo los diferentes canales de comunicación del colegio.	SI		NO	
28.	Los canales de información del colegio garantizan una comunicación ágil y efectiva entre la Comunidad Educativa.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
29.	La comunicación se transmite de forma ágil y efectiva entre directivos y coordinadores.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
30.	La información se transmite de forma ágil y efectiva entre los docentes y yo.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
31.	La información se transmite de forma ágil y efectiva entre los padres de familia y yo.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
32.	Me comunico con los alumnos eficientemente.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
33.	Las instalaciones del colegio propician una ágil y eficiente comunicación.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
34.	El colegio organiza momentos para la convivencia y comunicación de toda la Comunidad Educativa.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

35. Menciona tres obstáculos que te impiden una buena comunicación en el colegio.

36. Menciona una propuesta para mejorar la comunicación en el colegio.

37.	Reconozco el trabajo de los docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
38.	Considero que los directivos reconocen mi trabajo.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
39.	El ingreso económico que recibo es motivante para mi trabajo.	SI		NO	

40. Menciona como te gustaría que se te reconociera tu trabajo.

41. Menciona como reconoces el trabajo de los docentes.

42.	Participo activamente en los proyectos internos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
43.	Participo activamente en las actividades extracurriculares.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
44.	Me agrada participar en las actividades del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
45.	El colegio valora y agradece mi participación en las actividades del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
46.	Promuevo la participación de los docentes en las actividades del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
47.	Participo en las decisiones correspondientes a mi trabajo dentro del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
48.	Se verifica y retroalimenta mi participación.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

49.	Realizo y entrego mi trabajo en tiempo y forma.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
50.	Llevo a cabo los lineamientos de mi trabajo como me los marca el colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
51.	Observo y doy seguimiento de cerca el trabajo que realizan los docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
52.	Realizo y superviso las observaciones y/o correcciones del trabajo diario de los docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

53. Si tu trabajo diario no es entregado en tiempo y forma menciona las causas.

54.	El ambiente que se vive dentro del colegio es...	Malo	Regular	Bueno	Excelente
-----	--	------	---------	-------	-----------

55. Respecto a la pregunta anterior ¿Por qué?

56.	Mi relación es buena y agradable con los directivos, coordinadores y docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
57.	Propicio una relación buena y agradable con los padres de familia y alumnos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
58.	Propicio momentos de convivencia entre los docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
59.	Considero que se vive un ambiente de respeto entre la Comunidad Educativa.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

60. ¿Existe una cultura de trabajo en equipo entre directivos, coordinadores y docentes? ¿Por qué?

61.	Me comprometo y doy seguimiento a los acuerdos pactados con dirección y docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
62.	Me comprometo y doy seguimiento a los acuerdos pactados con los padres de familia y alumnos.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
63.	Mi trabajo está comprometido con la superación personal y académica de los alumnos y los docentes.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

64. ¿Propicio un ambiente de compromiso en el colegio? ¿Por qué?

65.	Conozco el Ideario y la Filosofía Formativa del colegio.	SI		NO	
66.	Estoy de acuerdo en como se lleva a cabo el Ideario y la Filosofía Formativa del colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre
67.	Propicio a que la Comunidad Educativa lleve a cabo el Ideario y la Filosofía Formativa en el colegio.	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre

68. Como te gustaría que se diera a conocer a toda la Comunidad Educativa el Ideario y la Filosofía Formativa del colegio.

69. ¿Te gustaría participar en alguna modificación del Ideario y/o Filosofía Formativa del colegio? ¿Por qué?

¡Gracias por su valiosa participación!

La información recabada por este grupo de participantes se sistematizó en tablas de indicadores de frecuencia. Se respetaron las respuestas de los informantes de dicho instrumento. Respecto a las preguntas de respuesta abierta, los comentarios se transcribieron igual que el informante los señaló en la encuesta.

3.2.5.2. Entrevista

La entrevista, como afirma *Rodríguez Gómez (2004:118)*, “se apoya en la idea de que el entrevistado o informante es un ser humano, no un organismo que responde a la manera pauloviana a un estímulo externo; es una persona que da sentido y significado a la realidad. Desde esta perspectiva, la entrevista se concibe como una interacción social entre personas gracias a la que va a generarse una comunicación de significados: una persona va a intentar explicar su particular visión de un problema, la otra va a tratar de comprender o reinterpretar esa explicación”.

Se elaboraron dos tipos de entrevista; una para la Administración General y otra para la Dirección General ya que la opinión y perspectiva nos interesaba de

manera personal. Los sujetos realizan diferentes actividades dentro de la Institución y aunque algunas preguntas son similares el criterio entre cada uno de ellos tiene la posibilidad de variar.

Primeramente se les solicitó a ambos su participación para realizarles una entrevista, comentándoles el objetivo de aplicación de la misma. Ya aceptada su participación se acordó el lugar y la hora de su aplicación.

Momentos antes de iniciar la Entrevista se leyeron las preguntas para que tuvieran una idea del proceso de la misma, de igual forma se les dio una introducción sobre el avance del trabajo

Ya teniendo la información recabada se transcribieron las grabaciones obtenidas en el momento de la Entrevista para respetar la idea exacta que los participantes habían expresado en el momento.

A continuación se presenta la lista de preguntas que se realizaron en las entrevistas.

Administración General:

Fecha de aplicación: 11 de noviembre de 2010

1. ¿Cuenta la institución con Descripciones de puesto?
2. ¿Cuándo se elaboraron?
3. ¿Consideras que los maestros, coordinadores y dirección conocen bien las tareas que deben de desempeñar en su trabajo diario? ¿por qué?
4. ¿Consideras que el colegio es un agente de constante innovación? ¿Por qué?
5. ¿El colegio cuenta con el liderazgo adecuado para dirigir al mismo? ¿Por qué?
6. ¿Los integrantes de la Comunidad Educativa lo reconocen y aceptan? ¿por qué?
7. ¿Cómo describes la comunicación que existe entre el personal docente, los coordinadores, los directivos y la administración? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles crees tú que son las limitaciones de la comunicación entre los mismos participantes?
9. ¿Consideras que el ingreso económico es una limitante para la motivación de los docentes? ¿Por qué?
10. ¿Cómo describes la participación de la Comunidad Educativa? ¿Por qué?
11. ¿Cómo describes la relación que existe entre las personas que trabajan dentro del colegio? ¿Por qué?
12. ¿Consideras que el personal del Colegio se apega a los lineamientos acordados con el colegio? ¿Por qué?

13. ¿Se vive una cultura de compromiso dentro del colegio ante los diferentes acuerdos que se toman entre la Comunidad Educativa? ¿Por qué?
14. ¿Es importante para el colegio que toda la Comunidad Educativa conozca y viva el Ideario y la Filosofía Formativa de la Institución? ¿Por qué?
15. ¿Cómo se puede lograr que todos conozcan el Ideario y la Filosofía Formativa?
16. ¿Consideras que día a día se enseñan y se hacen vivir los valores que el colegio promueve en toda la Comunidad Educativa? ¿Por qué?

Dirección General

Fecha de aplicación: 11 de noviembre de 2010

1. ¿Cuenta la institución con Descripciones de puesto?
2. ¿Cuándo se elaboraron?
3. ¿Consideras que los maestros, coordinadores y dirección conocen bien las tareas que deben de desempeñar en su trabajo diario?
4. ¿Existe una evaluación formal que verifique que las tareas de los docentes, coordinadores y directivos se cumplan en tiempo y forma? ¿En qué consiste?
5. ¿Las instalaciones del colegio propician que el proceso de enseñanza-aprendizaje se pueda llevar a cabo de manera satisfactoria? ¿Por qué?
6. ¿Consideras que el colegio es un agente de innovación en el proceso tanto de enseñanza-aprendizaje como de crecimiento personal de toda la comunidad educativa? ¿Por qué?
7. ¿En cuál de los distintos estilos directivos te identificas más?
8. ¿La comunicación viaja de forma ágil y efectiva entre todos los integrantes de la Comunidad Educativa? ¿Por qué?
9. ¿Cuáles crees tú que son las limitaciones de la comunicación?
10. ¿Qué consideras que hace falta para elevar la motivación en el trabajo diario de los coordinadores y docentes?
11. ¿Cómo describes la participación de la Comunidad Educativa? ¿Por qué?
12. ¿Cómo describes la relación que existe entre las personas que trabajan dentro del colegio? ¿Por qué?
13. ¿Consideras que el Contrato Social tanto de docentes como de alumnos se respeta y se cumple por todos los participantes? ¿Por qué?
14. ¿Se vive una cultura de compromiso dentro del colegio ante los diferentes acuerdos que se toman entre la Comunidad Educativa? ¿Por qué?
15. ¿Es importante para el colegio que toda la Comunidad Educativa conozca y viva el Ideario y la Filosofía Formativa de la Institución? ¿Por qué?
16. ¿Cómo se puede lograr que todos conozcan el Ideario y la Filosofía Formativa?
17. ¿Consideras que día a día se enseñan y se hacen vivir los valores que el colegio promueve en toda la Comunidad Educativa? ¿Por qué?

3.2.6. Sistematización y análisis de resultados

Como ya se ha mencionado anteriormente, el tema principal de este diagnóstico es la “Organización Escolar” que como bien lo comenta *García Requena (2002:24)* “Podemos pues definir a la ciencia de la Organización escolar

como estudio analítico de la escuela y de las relaciones y ordenación de sus distintos elementos, a fin que concurren adecuadamente a la educación de los escolares”.

Es por ello que se tomó a la Organización Escolar como base de este proyecto de Intervención ya que de este mismo se derivan subcategorías –las cuales se han mencionado anteriormente- que enmarcan acertadamente distintos conceptos de donde se puede recabar información esencial para el Diagnóstico de este proyecto.

A continuación se analizará la información tanto cuantitativa como cualitativa obtenida de los informantes de las distintas subcategorías y sus conceptos.

3.2.6.1. Estructura Educativa

Antes de presentar los resultados obtenidos de esta categoría, es importante señalar lo que *María Teresa González (2007:42)* cita de la Estructura Educativa, haciendo referencia a este concepto como, *“El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiéndolo luego la coordinación de las mismas”.*

La categoría de Estructura Educativa está conformada por cinco subcategorías que enmarcan la esencia de la misma y delimitan en mayor porcentaje la obtención de la información. Tales conceptos son:

- Descripción de puesto.
- Tareas
- Evaluación
- Innovación
- Instalaciones

Cabe recordar que en esta categoría el grupo de informantes estuvieron a cargo de Docentes – frente a grupo y clases especiales -, Coordinadores – Inglés y Desarrollo Humano -, Dirección y Administración General.

A continuación se presenta el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos de la información proporcionada por los cuestionarios aplicados a los Padres de familia, Coordinadores y Docentes.

Cuadro no. 17. Encuesta aplicada a Docentes. Preguntas referentes a la categoría de *Estructura Educativa*.

	PREGUNTAS	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL DE ENCUESTADOS
1.	Identifico las labores de mi descripción de puesto.	SI / 15		NO / 0		15
2.	Utilizo mi descripción de puesto como guía en mi trabajo.	3	3	8	1	15
3.	Recibo capacitaciones para la mejora de mi trabajo.	1	8	5	1	15
4.	Mi trabajo es supervisado por coordinación.	1	3	3	8	15
5.	Conozco los puntos que integran el nuevo instrumento de evaluación que se aplica hacia mi trabajo.	SI / 11		NO / 4		15
6.	Me siento acompañado en mi trabajo diario por los coordinadores y/o directivos.	0	3	2	10	15
7.	El colegio promueve e implementa programas de trabajo para la mejora del mismo.	2	2	7	4	15
8.	El colegio es un agente de innovación.		3	6	6	15
9.	Considero que las instalaciones son adecuadas para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	SI / 11		NO / 4		15
10.	La estructura de las instalaciones permite una organización adecuada en el colegio.	0	3	8	4	15

Las respuestas en la tabla de frecuencia anterior nos indican de cada uno de los conceptos lo siguiente:

- *Descripción de puesto (preguntas 1, 2, 3):*
 - El 100% de los participantes identifican las labores de su Descripción de puesto.
 - El 60% afirma que utiliza constantemente como guía la Descripción de puesto en su trabajo diario.

- El 53% comenta que las capacitaciones que reciben para la mejora de su trabajo son ocasionales.
- *Evaluación (pregunta 4, 5, 6):*
 - El 53% afirma que el trabajo siempre es supervisado por coordinación.
 - El 73% conoce los puntos que integran el nuevo instrumento de evaluación.
 - El 66% del total de participantes califica positivamente el acompañamiento de la Dirección y Coordinación en su trabajo diario.
- *Innovación (preguntas 7, 8)*
 - El 46% considera a la Institución como promotor e implementador de programas de trabajo para la mejora del mismo.
 - El 80% percibe satisfactoriamente al colegio como un agente de innovación.
- *Instalaciones (pregunta 9, 10):*
 - El 73% de los docentes manifiesta que las instalaciones son adecuadas para el proceso de enseñanza aprendizaje.
 - El 53% considera que la estructura de las instalaciones casi siempre permite una organización adecuada para el colegio.

A continuación se presenta en forma de gráfico la información cuantitativa sistematizada que se ha estado utilizando en párrafos anteriores.

Gráfica de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Docentes sobre la categoría de *Estructura Educativa*.

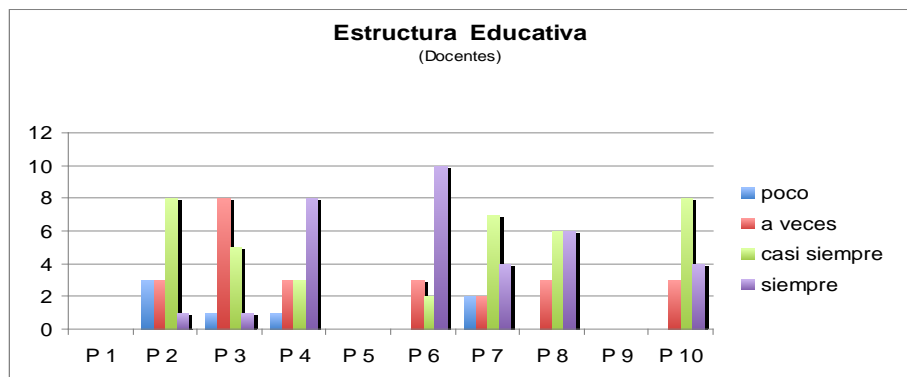


Figura no. 10

En el gráfico anterior se observa que ocho de los 16 docentes consideran que su trabajo es supervisado siempre, mientras que tres de ellos consideran que casi siempre, otros tres a veces y solamente uno de ellos lo califica como poco supervisado. De igual forma la pregunta 6 nos indica que diez docentes se sienten acompañados en su trabajo diario, mientras que el resto se divide entre los rubros de casi siempre y a veces, ninguno de ellos elige la opción de poco. El rubro que más destaca en general dentro de las respuestas relacionadas a la Estructura según los docentes son “casi siempre y siempre” dejando ver al rubro de “poco” en contadas ocasiones. Es importante mencionar que las preguntas 1, 5 y 9 no contienen barras ya que la respuesta a estas preguntas se delimitaba a “sí o no”.

Cuadro no. 18. Encuesta aplicada a Coordinadores. Preguntas referentes a la categoría de *Estructura Educativa*.

	PREGUNTAS	Poco	A veces	Casi siempre	siempre	TOTAL DE ENCUESTADOS
1.	Identifico las labores de mi Descripción de puesto.	SI / 2		NO / 0		2
2.	Utilizo mi Descripción de puesto como guía en mi trabajo.	0	0	1	1	2
3.	Recibo capacitaciones para la mejora de mi trabajo.	0	2	0	0	2
4.	Mi trabajo es supervisado por dirección.	0	0	2	0	2
5.	Reconozco cuando mi trabajo no corresponde al que se espera.	0	0	2	0	2
6.	Identifico las labores de descripción de puesto de los docentes.	SI / 2		NO / 0		2
7.	Capacito a los docentes en su trabajo diario.	0	1	1	0	2
8.	Conozco los puntos que integran el nuevo instrumento de evaluación que se aplica hacia mi trabajo.	SI / 1		NO / 1		2
9.	Me siento acompañado en mi trabajo diario por los directivos.	0	1	1	0	2
10.	Los directivos promueven e implementan programas de trabajo para la mejora del colegio.	0	0	2	0	2
11.	Promuevo e Implemento programas de trabajo para la mejora del colegio.	0	0	1	1	2
12.	El colegio es un agente de innovación.	0	1	0	1	2
13.	Las instalaciones son adecuadas para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	SI / 2		NO / 0		2
14.	La estructura de las instalaciones permite una organización adecuada en el colegio.	0	1	0	1	2

Las respuestas de la tabla de frecuencia anterior las podemos deducir fácilmente ya que solamente fueron dos los informantes. Lo que encontramos en ella es:

- *Descripción de Puesto (pregunta 1, 2, 3):*
 - Ambos informantes identifican sus labores de descripción de puesto.
 - Frecuentemente utilizan su descripción de puesto como guía de su trabajo diario.
 - Coinciden ambos en que las capacitaciones para la mejora de su trabajo son ocasionales.
- *Evaluación (pregunta 4, 5, 8):*
 - Consideran los dos informantes que su trabajo es supervisado constantemente por la Dirección.
 - Casi siempre ambos reconocen cuando su trabajo no corresponde al que se espera.
 - Respecto al conocimiento de los puntos que integran el nuevo instrumento de evaluación, uno lo conoce y el otro no.
 - Ambos coordinadores comparten la idea de que en su trabajo diario la Dirección los acompaña en ocasiones.
- *Tareas (pregunta 6, 7):*
 - Ambos Coordinadores identifican las labores de la descripción de puesto de los docentes.
 - Al capacitar a los docentes en su trabajo diario uno responde que lo hace a veces y otro casi siempre.
- *Innovación (pregunta 10, 11, 12):*
 - Ambos coinciden en que los directivos promueven e implementan con frecuencia programas de trabajo para la mejora del colegio.
 - Uno de ellos afirma que siempre promueve e implementa programas de trabajo para la mejora del colegio, mientras el otro considera que lo hace casi siempre de las veces.

- Uno de los coordinadores percibe a la Institución como un agente de innovación, el otro expresa que algunas veces lo es, pero no constantemente.
- *Instalaciones (preguntas 13, 14):*
 - Para los dos coordinadores las instalaciones son adecuadas para el proceso de enseñanza-aprendizaje.
 - La estructura de las instalaciones le permite a veces a uno de los participantes sentir organización adecuada en el colegio, mientras que el otro considera que siempre son adecuadas las instalaciones para llevar una organización.

Gráfica de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Coordinadores sobre la categoría de *Estructura Educativa*.

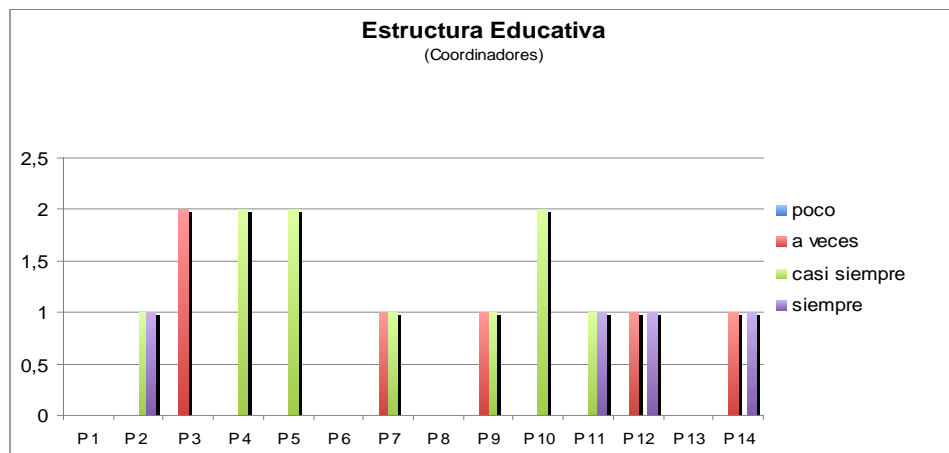


Figura no. 11

Es importante observar en el gráfico anterior que los Coordinadores participantes coinciden en que a veces reciben por parte de la institución capacitaciones para la mejora de su trabajo diario. Existe una diferencia, ya que uno considera que capacita a sus docentes a veces mientras que el otro expresa que lo realiza continuamente. Es importante analizar el criterio que los participantes utilizan al catalogar al colegio como un agente de innovación, ya que uno expresa que considera que la institución procura innovarse a veces, mientras que el otro lo expresa bajo términos de siempre. En general la información expresada en el

gráfico anterior denota una notable aparición de las respuestas por los participantes “casi siempre”, seguida en menor grado de aparición por las respuestas “a veces” y “siempre”. En comparación con el gráfico de los docentes de esta misma categoría la respuesta “poco” no aparece en ningún momento. De igual forma las preguntas 1, 6, 8 y 13 no aparecen plasmadas ya que su opción de respuesta consistía en “sí o no”.

Tanto en el cuestionario de Docentes como de Coordinadores se incluía una pregunta de corte cualitativo referente a la categoría que se está analizando actualmente. Es importante mencionar que las respuestas remarcadas en negritas se refieren en las encuestas tanto de Docentes como de Coordinadores que se pueden vincular con la categoría de “Estructura Educativa”, tal como lo marca el cuadro siguiente.

Cuadro no. 19. Respuesta abierta del cuestionario de Docentes y Coordinadores sobre la categoría de *Estructura Educativa*.

¿QUÉ CAMBIOS PROMOVRÍAS EN EL COLEGIO PARA UNA MEJOR ORGANIZACIÓN?	
DOCENTES	COORDINADORES
1. No contesto	1. Mayor comunicación entre directivos y coordinadores. Que cada quien cumpla con sus tareas y apoye. Mejor acomodo de espacios y oficinas. 2. Llevar a cabo totalmente las consecuencias específicas del Contrato Social de los alumnos
2. Compromiso Mejor mobiliario y salones más grandes Limitar el número de alumnos por cada grado y grupo	
3. Coordinación más al pendiente de las necesidades de maestro. Coordinación con mayor disposición a atender lo que se presente.	
4. Taller de inglés para los estudiantes después de clases.	
5. No contesto.	
6. No contesto.	
7. Tablas en oficinas de Dirección con recordatorios para los Docentes.	
8. Mayor tiempo libre para los maestros para calificar.	
9. Secundaria situado en la parte de arriba. Elevador para los alumnos con discapacidad motriz.	
10. No contesto.	
11. Mejor presentación de la Escolta en los Actos Cívicos.	
12. No contesto.	
13. Mejor organización de los maestros a la hora de los cambios de actividades.	
14. Promover la enseñanza a través de “competencias” en el idioma inglés entre los docentes. Cuidar que los maestros de inglés hablen siempre el idioma. Poner un cuarto de sistemas (copiadoras, impresoras, computadoras para el uso de los maestros).	
15. No contesto.	

Es interesante observar que en las respuestas del cuadro anterior el 40% de los 15 docentes que respondieron ante dicha pregunta prefirió dejar en blanco el espacio en vez de compartir, expresar o proponer una solución para la mejora de la organización.

Continuando con la sistematización de los datos cualitativos en el cuadro siguiente se presentan aspectos obtenidos de la entrevista aplicada a la Administración y Dirección General sobre la categoría de “Estructura Educativa”. Se puede observar tres columnas; una con los conceptos referentes a esta categoría, otra con los puntos en los cuales las opiniones en las respuestas concuerdan entre ambos participantes y el último donde las opiniones son distintas a las que el otro mencionó, es decir no concuerdan entre sí.

Cuadro no. 20. Respuestas referentes a la categoría de *Estructura Educativa* de la Entrevista aplicada a Dirección y Administración General.

Entrevista a Dirección y Administración General		
CONCEPTOS	ACUERDOS	DESACUERDOS
DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Se cuenta solamente con Descripción de puesto del personal docente. Se elaboraron desde que inicio la Administración actual (1995).	Revisión de los Descripción de Puesto periódicamente.
TAREAS	Los Coordinadores y Docentes conocen las tareas que deben de realizar.	Aumento de matrícula por lo que las tareas son demasiadas para una sola persona. Asignación clara de división de tareas.
EVALUACIÓN	Existe una evaluación para el trabajo diario solo de Docentes. La evaluación es un instrumento que detalla con precisión el trabajo de los Docentes. Mide con objetividad el desempeño de los docentes.	
INNOVACIÓN	Constante Innovación en los procesos internos que competen a los alumnos a las oportunidades y a las amenazas.	
INSTALACIONES	Instalaciones acordes para propiciar un adecuado y satisfactorio proceso de enseñanza-aprendizaje. Instalaciones acordes para la matrícula, salones ventilados e iluminados.	

Se puede deducir de la información obtenida del cuadro anterior lo siguiente:

- Las Descripciones de Puesto de la Institución solamente están elaboradas para los docentes. Se realizaron en 1995 cuando la Administración y Dirección General tomaron la Institución. No es un documento que se revise periódicamente.
- Los Coordinadores y Docentes conocen las tareas que deben de elaborar. Con el crecimiento de la matrícula de alumnos se considera que son demasiadas las tareas para una sola persona, no existe actualmente una división clara en las tareas.
- Existe un instrumento de evaluación para los docentes el cual detalla y mide con objetividad el desempeño de los docentes.
- Se cuenta con las Instalaciones adecuadas para llevar a cabo satisfactoriamente un proceso de enseñanza-aprendizaje. Se cuenta con salones ventilados, iluminados y acordes a la matrícula.
- La institución se considera como un agente de innovación constante.

Para finalizar este apartado es pertinente reunir y destacar un resumen de los resultados obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados en los cuatro grupos de informantes que participaron en esta categoría.

- *Descripción de Puesto:*

- Solamente se cuenta con un documento formal de Descripción de Puesto para docentes.
- Los Coordinadores identifican las labores de su Descripción de Puesto sin que exista un documento formal que lo avale.
- Aproximadamente el 53% del total de los Coordinadores y Docentes recurren al documento o lista de Descripción de Puesto para apoyarse como guía en su trabajo.
- La institución no cuenta con capacitaciones constantes para los Docentes y Coordinadores ya que un 50% de esta población informó que “a veces” reciben capacitaciones para la mejora de su trabajo.

- *Tareas:*

- Los Coordinadores afirman conocer las tareas correspondientes al Descripción de Puesto de los Docentes.
- La Administración y Dirección coinciden en que los Coordinadores y los Docentes conocen las tareas que deben de llevar a cabo.
- Una percepción de la Dirección General es que las tareas no se encuentran claramente distribuidas y con el crecimiento de la matrícula son demasiadas tareas para una sola persona.
- Se propuso de forma abierta que los Coordinadores estén más al pendiente de las necesidades de los Docentes al igual que más disponibles para tratar distintos asuntos.

- *Evaluación:*

- Existe un nuevo documento de Evaluación para Docentes y aproximadamente el 73% de ellos, conoce los puntos que lo integran.
- Es importante señalar que uno de los coordinadores no conoce dicho documento de Evaluación.
- La percepción de la mayoría de los participantes, es que en la Institución el trabajo no es supervisado con regularidad. El 53% de los docentes reconocen que siempre lo supervisan, mientras que el otro 47% varia su respuesta entre; poco, a veces y casi siempre.
- El nuevo documento de Evaluación para Docentes es considerado por la Dirección General como un documento detallado, preciso y objetivo.

- *Innovación:*

- En general los informantes señalan que la Institución promueve e implementa programas de trabajo para la mejora, considerándola así como un agente de Innovación.

- *Instalaciones:*

- El 78% del total de informantes consideran que las Instalaciones son adecuadas para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Se propone abiertamente mejor mobiliario en los salones y mejor acomodo de espacios y oficinas.
- El 57% de los actores expresa que las Instalaciones del colegio no propician una buena organización.

Con el resumen presentado anteriormente se puede concluir que en la Estructura de esta Institución Educativa se considera necesario contar con Perfiles de Puesto actualizados de todos los puestos a desempeñar, para así contar con una división equitativa, clara y eficiente de las tareas de cada uno de los implicados, para evitar duplicar u olvidar las actividades.

Continuar con la implementación del Documento nuevo de Evaluación hacia los Docentes, pero de igual forma implementar un instrumento para todos los participantes de la Institución. Buscar las posibles mejoras dentro de las Instalaciones para una mayor comodidad de todos los integrantes.

3.2.6.2. Estilo Directivo

Por lo que se refiere al concepto de Estilo Directivo, es importante comenzar esta categoría citando lo que nos señala *María Teresa González (2007:226)* “*Dirección y el liderazgo son procesos necesarios en las dinámicas de cambio y mejora, que ambos son difíciles de separar y pues se solapan, y que el liderazgo es particularmente relevante, dado que siempre habrá de hacerse frente a problemas para los que no hay soluciones fáciles*”. Es uno de los papeles más importantes a desempeñar dentro de una Institución Educativa, ya que en el Director recae la toma de decisiones y de los acuerdos esenciales que marcan la trascendencia de la misma.

Para recabar la información de esta categoría se decidió añadir seis conceptos referentes a los diferentes estilos de Liderazgo que existen, esto con el fin de

conocer la percepción de los informantes ante el Liderazgo del Director de la Institución. Los conceptos integrados son:

- Liderazgo Participativo
- Liderazgo Autocrático
- Liderazgo Democrático
- Liderazgo Laisser-Faire
- Liderazgo Paternalista
- Liderazgo Burocrático

Los informantes en esta categoría estuvieron conformados por los grupos de Docentes (frente a grupo y clases especiales), Coordinadores (Inglés y Desarrollo Humano), Dirección y Administración General.

A continuación se presenta el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos de la información proporcionada por los diferentes participantes y los diferentes instrumentos aplicados.

En el cuadro que se presenta a continuación se encuentra la información obtenida sobre Estilo Directivo que se obtuvo tanto de Docentes como de Coordinadores, esto se debe a que en ambas encuestas este grupo de preguntas era el mismo.

Cuadro no. 21. Encuesta aplicada a Docentes y Coordinadores. Preguntas referentes a la categoría de *Estilo Directivo*.

	PREGUNTAS	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre	Total de Encuestados
12.	La dirección comparte conmigo las responsabilidades dejándome participar en la toma de decisiones del colegio. (LIDERAZGO PARTICIPATIVO)	3	3	6	5	17
13.	La dirección me impone las normas y los criterios que debo de seguir en el colegio. (LIDERAZGO AUTOCRÁTICO)	3	5	4	5	17
14.	La dirección juzga objetivamente el trabajo y crea un clima laboral agradable y de confianza. (LIDERAZGO DEMOCRÁTICO)	0	2	7	8	17
15.	La dirección da prioridad a los intereses personales frente a las necesidades del colegio. (LIDERAZGO LAISSER-FAIRE)	3	7	5	2	17
16.	La dirección establece una actitud protectora con los subordinados. Se interesa por sus problemas personales y profesionales como un padre a sus hijos. (LIDERAZGO PATERNALISTA)	2	3	5	7	17
17.	La dirección establece una estructura jerárquica con normas, que bloquean la comunicación. (LIDERAZGO BUROCRÁTICO)	12	3	1	1	17

Las respuestas en la tabla de frecuencia anterior nos indican de cada uno de los conceptos lo siguiente:

- *Liderazgo Participativo (preguntas 12):*
 - El 64% de los informantes señala que con frecuencia la Dirección comparte con los subordinados las responsabilidades dejándolos participar en la toma de decisiones referentes a la Institución.
- *Liderazgo Autocrático (pregunta 13):*
 - El rango de respuesta de esta pregunta es equitativa en las cuatro opciones, cada uno de los participantes tienen una perspectiva diferente, sin marcar tendencia hacia ninguno de los rubros.
- *Liderazgo Democrático (pregunta 14):*
 - El 88% considera que el Director constantemente juzga el trabajo objetivamente, creando en varias ocasiones un clima laboral agradable y de confianza.
- *Liderazgo Laisser-Faire (pregunta 15):*
 - El 41% identifica a la figura del Director como una persona que en contadas ocasiones le da prioridad a los intereses personales frente a las necesidades del colegio, mientras el 29% considera que este comportamiento se repite con mayor constancia.
- *Paternalista (pregunta 16):*
 - El 70% de los participantes considera que el Director establece frecuentemente una actitud protectora, interesándose por los problemas personales de los subordinados.
- *Burocrático (pregunta 17):*
 - El 70% señala que la Dirección establece con poca frecuencia una estructura jerárquica con normas que bloquean la comunicación.

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Docentes y Coordinadores sobre la categoría de *Estilo Directivo*.

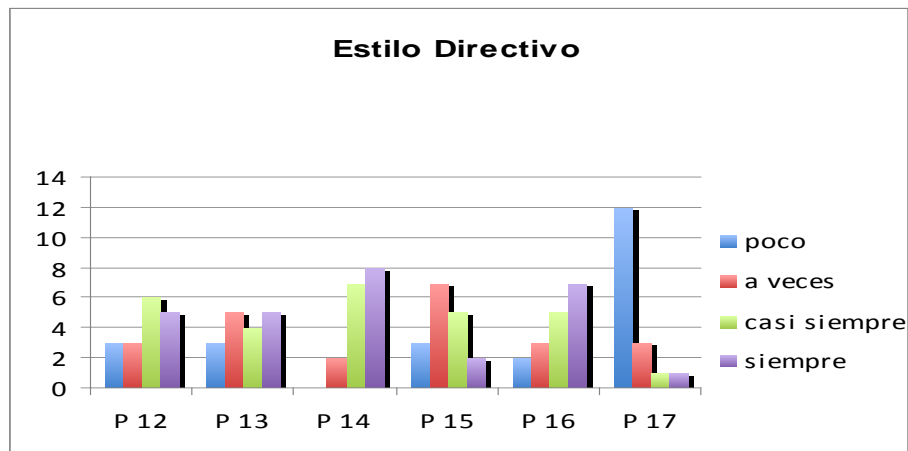


Figura no. 12

En el gráfico anterior se observa que el Director de la Institución liderea bajo un Estilo Directivo Democrático – Paternalista ya que constantemente crea un clima de trabajo agradable y de confianza a la vez que se interesa como un padre a un hijo por los problemas de los subordinados.

Continuando con el desarrollo de este diagnóstico y dando lugar a la recolección de datos de corte cualitativo referente a esta categoría, se añade a continuación las respuestas a las preguntas aplicadas en la entrevista a Administración y Dirección General respecto al *Estilo Directivo*.

Debido a la información que se deseaba obtener de esta categoría se realizaron preguntas distintas a cada uno de los participantes, por lo que se transcribirá tal cual la información para posteriormente analizar las respuestas del Administrador y Dirección General.

Cuadro no. 22. Respuestas referentes a la categoría de *Estilo Directivo* de la Entrevista aplicada a Dirección General.

Entrevista a Dirección General	
PREGUNTA	RESPUESTA
¿En cuál de los distintos estilos directivos te identificas más?	Paternalista, porque como hasta hace un año éramos un colegio muy chiquito era muy fácil hacer las cosas que otros no hacían y constantemente estar "parchando hoyos".

La información obtenida de la pregunta anterior denota una conciencia en el mismo Director General de la institución sobre su Estilo Directivo ya que ella misma contesta directamente el liderazgo que desde su percepción personal percibe que desarrolla.

A continuación se presenta las preguntas que se le realizaron en la entrevista a la Administración General referente a la categoría de *Estilo Directivo*.

Cuadro no. 23. Respuestas referentes a la categoría de *Estilo Directivo* de la Entrevista aplicada a Administración General.

Entrevista Administración General	
PREGUNTA	RESPUESTA
¿El colegio cuenta con el liderazgo adecuado para dirigir al mismo? ¿Por qué?	Sí, si cuenta con un liderazgo adecuado. Porque ha vivido por más de quince años; porque ha sorteado crisis y las ha superado; porque ha tenido un crecimiento constante; porque ha mejorado su producto educativo; porque ha tenido logros extraordinarios a través de sus egresados; porque prevé, planea, ejecuta y controla sus operaciones; etc. etc.
¿Los integrantes de la Comunidad Educativa lo reconocen y aceptan? ¿Por qué?	Hay aceptación suficiente para lograr los objetivos. No hay conflictos relevantes con el ingrediente autoridad, ni con el de responsabilidad.

Se puede constatar, la Administración General afirma que dentro de la Institución existe un buen liderazgo y lo explica por su percepción de cómo ha mantenido la misma persona el liderazgo del colegio por varios años. De igual forma denota que en su percepción, los subordinados reconocen a la Dirección como autoridad.

Para concluir este apartado se puede considerar, con la suma de todas las respuestas de los participantes, que tanto los Docentes como los Coordinadores reconocen al Director como un líder Demócrata – Paternalista y son corroborados por la percepción del Director en donde él mismo se aut nombra como líder Paternalista. La Administración General afirma que existe un líder en la Institución y que es reconocido por los demás subordinados, debido a que ya por varios años se ha la misma persona como cabeza de la institución.

Esta imagen del gestor principal de la institución no deja de ser en una gran parte agradable para los sujetos que colaboran con ellos, se sienten en un clima de trabajo armonioso en donde reconocen al líder como una persona que ve por ellos y se preocupa porque las cosas marchen en el rumbo adecuado, cuidando siempre los intereses de ellos. Más no siempre es la mejor forma de gestionar a una institución ya que el líder acostumbra a los subordinados a trabajar bajo un ambiente cálido y armonioso en donde no están preparados para recibir críticas constructivas hacia la mejora de su trabajo por parte de otros y en algunos de los casos les impide llevar una relación formal de trabajo con los demás que consideran que no se preocupan tanto por ellos.

3.2.6.3. Clima Organizacional

Se entiende por Clima Organizacional el ambiente que se presenta dentro de la Institución, que es ocasionado por situaciones tanto objetivas como subjetivas que traen como resultado variaciones de actitudes, conductas y reacciones de todos y cada uno de los implicados.

De igual forma que las categorías anteriores, la respectiva a *Clima Organizacional* se conforma de los siguientes conceptos:

- Comunicación
- Motivación
- Participación
- Eficacia
- Relaciones

Los informantes de esta categoría fueron todos los grupos: Padres de familia, Docentes (frente a grupo y clases especiales), Coordinadores (Inglés y Desarrollo Humano), Dirección y Administración General.

Resultados de corte cuantitativo

A continuación se presenta el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos de la información proporcionada por los diferentes grupos de participantes. En el caso particular de la categoría de *Clima Organizacional* la información será presentada a través de tablas de frecuencia para las preguntas cuya respuesta tenía como opción de responder “si o no” y en forma de gráfico para las preguntas que tenían como opción de respuesta “poco, a veces, casi siempre, siempre”.

El primer grupo de encuestados corresponde a los Padres de Familia, cabe recordar que este grupo de informantes está integrado por 59 familias de las 142 pertenecientes a la sección primaria. Los Padres de Familia tuvieron la libertad de expresarse bajo anonimato, el cual la Institución respaldó.

Cuadro no. 24. Encuesta aplicada a Padres de Familia. Preguntas referentes a la categoría de *Clima Organizacional* (comunicación).

	PREGUNTAS	SI	NO	Total de encuestados
1.	Se cuenta con diferentes opciones de comunicación entre el colegio y los padres de familia.	58	1	59
2.	Conozco las diferentes formas en las que me puedo comunicar con el colegio.	58	1	59

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Padres de Familia sobre la categoría de *Clima Organizacional* (comunicación).

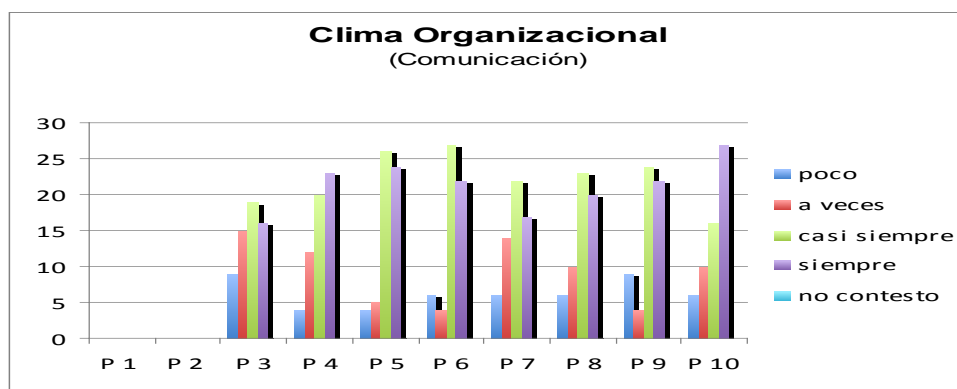


Figura no. 13

La sistematización de datos de la tabla de frecuencia y del gráfico presentados anteriormente nos señala la siguiente información referente a la Comunicación entre Colegio y Padres de Familia:

- *Pregunta 1 y 2:* El 98% de los Padres de Familia tienen conocimiento de que la Institución cuentan con diferentes opciones de comunicación entre casa – colegio.
- *Pregunta 3:* Únicamente el 27% de los informantes utiliza siempre las diferentes formas de comunicación entre el colegio y la casa.
- *Pregunta 4:* El 7% considera que los canales de comunicación existentes son poco eficientes.

- *Pregunta 5, 6 y 7:* El 84% aproximadamente de los informantes afirma que la información viaja de forma ágil y efectiva entre Familia - Directivos y Familia – Coordinadores. Mientras el 66% considera que la información Familia – Docentes viaja de forma ágil y efectiva.
- *Pregunta 8:* Solamente el 10% manifiesta que pocas veces los canales de comunicación garantizan una comunicación ágil entre la Comunidad Educativa.
- *Pregunta 9:* El 78% de los resultados señalan que las instalaciones del colegio propician una eficiente comunicación entre la Comunidad Educativa.
- *Pregunta 10:* El 45% considera que el colegio siempre organiza momentos para la convivencia y comunicación de toda la Comunidad Educativa.

La información expuesta en los puntos anteriores indica principalmente que la mayoría de los Padres de Familia conocen los diferentes canales de comunicación a pesar de que muy pocos los utilizan y señalan que la comunicación entre Familia – Directivos – Familia viaja de mejor forma en comparación con la de Familia – Docentes - Familia.

A continuación se presenta la información correspondiente al concepto de participación de la categoría de *Clima Organizacional* obtenida de los Padres de Familia.

Cuadro no. 25. Encuesta aplicada a Padres de Familia. Preguntas referentes a la categoría de *Clima Organizacional* (participación).

	PREGUNTAS	SI	NO	Total de encuestados
18.	El colegio cuenta con Asociación de Padres de Familia.	54	5	59
19.	Conozco a los integrantes y los puestos que se desempeñan dentro de la Asociación de Padres de Familia.	12	17	59

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Padres de Familia sobre la categoría de *Clima Organizacional* (participación).

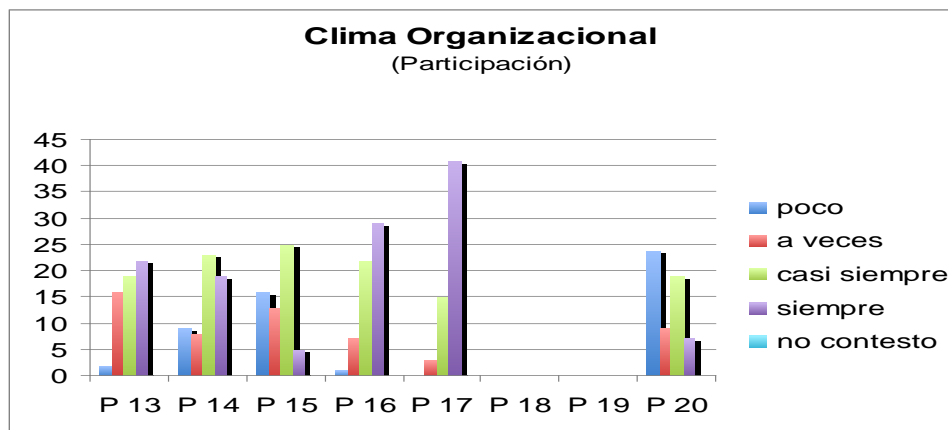


Figura no. 14

La sistematización de datos de la tabla de frecuencia y del gráfico presentados anteriormente nos señala la siguiente información referente a la participación de los Padres de Familia en las actividades del colegio:

- *Pregunta 13:* El 69% de los informantes considera que el colegio promueve la participación de los Padres de Familia en las actividades del colegio.
- *Pregunta 14:* El 72% participa activamente en las actividades a las que el colegio convoca.
- *Pregunta 15:* El 27% del total de los informantes manifiestan que su horario de trabajo les permite colaborar poco en las actividades del colegio.
- *Pregunta 16:* El 86% de los Padres de Familia declara que les agrada participar en las actividades del colegio.
- *Pregunta 17:* El 69% manifiesta que el colegio siempre valora y agradece su participación.
- *Pregunta 18:* El 91% del total de los encuestados afirman que el colegio cuenta con Asociación de Padres de Familia.
- *Pregunta 19:* El 80% de los mismos encuestados manifiestan que no conocen a ni a los integrantes ni los puestos que desempeñan los integrantes de la Asociación de Padres de Familia.

- *Pregunta 20:* El 41% de las Familias participantes declara que colabora poco en las actividades organizadas por los Padres de Familia.

Los Padres de Familia aceptan que el colegio promueve su participación en las actividades internas del colegio aunque se tiene como inconveniente que el horario de trabajo de los padres no permite a un gran número de ellos colaborar en las mismas. Afirman que existe una Sociedad de Padres en la sección primaria que no es conocida por los Padres de Familia ni a sus integrantes ni las actividades que realizan.

La información siguiente corresponde a la respuesta de los Padres de Familia con respecto al concepto de relaciones de la categoría de *Clima Organizacional*.

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Padres de Familia sobre la categoría de *Clima Organizacional* (relaciones).

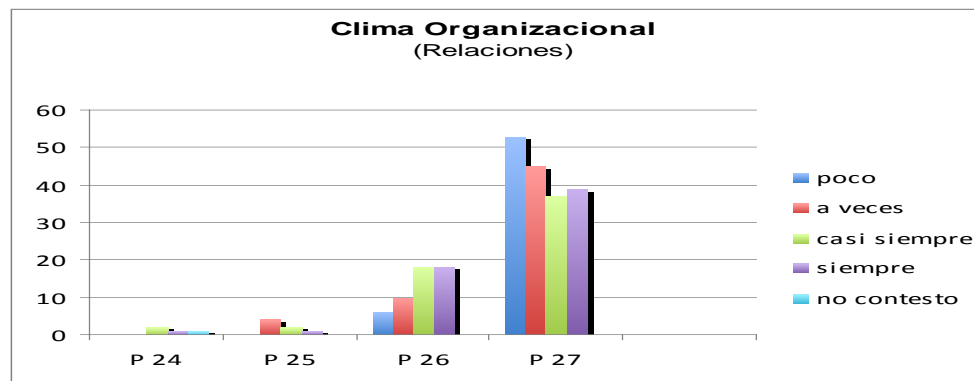


Figura no. 15

La sistematización de datos del gráfico presentado anteriormente nos señala la siguiente información referente a la forma en que viven las relaciones dentro de la Institución:

- *Pregunta 24:* El 90% de los informantes afirman tener siempre una relación buena y agradable con los Directivos.
- *Pregunta 25:* El 76% afirman tener siempre una relación buena y agradable con los Coordinadores.

- *Pregunta 26:* El 62% afirman tener siempre una relación buena y agradable con los Docentes.
- *Pregunta 27:* El 97% de los Padres de Familia encuestados considera que siempre se vive un ambiente de respeto entre la Comunidad Educativa.

Conforme a lo expresado anteriormente los Padres de Familia expresan que en el colegio se vive continuamente un ambiente de respeto entre todos los integrantes, al igual que consideran tener una relación buena y agradable con los Directivos, Coordinadores y Docentes.

Uno de los grupos que participó en las encuestas fue el grupo de los Docentes, que está conformado por maestros frente a grupo (español e inglés) y maestros de clases especiales (computación, artísticas, educación física y formación humana). Colaboró el 94% del total de ellos, solamente un maestro no participó debido a una ausencia prolongada por un Curso de Secretaría de Educación. Del mismo modo que los Padres de Familia tuvieron la libertad de expresarse bajo un anonimato el cual la Institución respaldó.

Cuadro no. 26. Encuesta aplicada a Docentes. Preguntas referentes a la categoría de *Clima Organizacional* (comunicación).

	PREGUNTAS	SI	NO	Total de encuestados
24.	Conozco y utilizo los diferentes canales de comunicación del colegio.	14	1	15

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Docentes sobre la categoría de *Clima Organizacional* (comunicación).

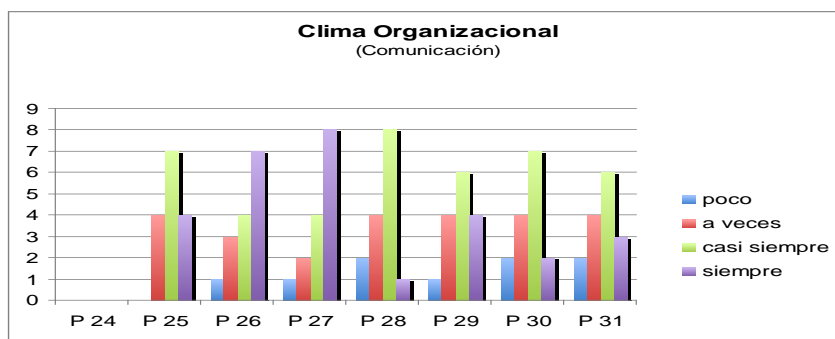


Figura no. 16

La sistematización de datos de la tabla de frecuencia y del gráfico presentados anteriormente nos señala la siguiente información acerca de la perspectiva que tienen los docentes sobre la comunicación en la Institución:

- *Pregunta 24:* El 93% de los Docentes afirman conocer los diferentes canales de comunicación del colegio.
- *Pregunta 25:* El 73% considera que los canales de información del colegio garantizan una comunicación ágil y efectiva entre la Comunidad Educativa.
- *Pregunta 26:* El 73% de los informantes responde que la comunicación entre Directivos y Docentes se transmite de forma ágil y efectiva.
- *Pregunta 27:* El 80% asegura que la comunicación entre los Coordinadores y Docentes se transmite de forma ágil y efectiva.
- *Pregunta 28:* El 53% considera que la comunicación entre Docentes y Padres de Familia casi siempre se transmite de forma ágil y efectiva.
- *Pregunta 29:* El 66% de los Docentes afirma que la comunicación con sus alumnos es eficiente la mayoría de las veces.
- *Pregunta 30:* El 60% detecta que las instalaciones del colegio propician en la mayoría de los casos una ágil y eficiente comunicación.
- *Pregunta 31:* El 60% de los Docentes participantes expresa que el colegio organiza momentos para la convivencia y comunicación de toda la Comunidad Educativa.

Los Docentes consideran que la comunicación se lleva de forma ágil y efectiva en la mayoría de las veces ya que dicen conocer los diferentes canales de comunicación con los que el colegio cuenta. Comentan que la comunicación entre ellos y los Coordinadores y Directivos fluye correctamente,

A continuación se presenta la información recabada de los docentes sobre el concepto de *Motivación* que corresponde a la categoría de Clima Organizacional.

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Docentes sobre la categoría de *Clima Organizacional* (motivación).

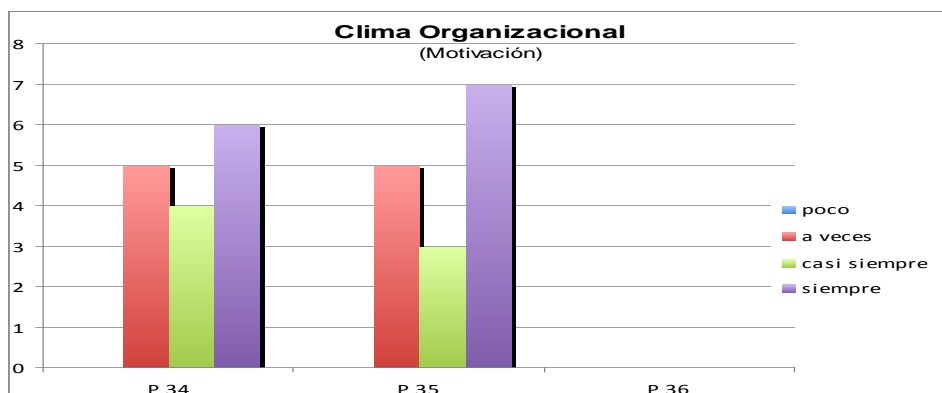


Figura no. 17

Cuadro no. 27. Encuesta aplicada a Docentes. Preguntas referentes a la categoría de *Clima Organizacional* (motivación).

PREGUNTAS		SI	NO	Total de encuestados
36.	El ingreso económico que recibo es motivante para mi trabajo diario.	5	10	15

La sistematización de datos de la tabla de frecuencia y del gráfico presentados anteriormente nos señala la siguiente información sobre la Motivación que tienen los Docentes en su trabajo diario:

- *Pregunta 34 y 35:* El 66% de los informantes expresan que con frecuencia los Directivos y Coordinadores reconocen su trabajo.
- *Pregunta 36:* El 66% afirma que el ingreso económico no es motivante para la realización de su trabajo diario.

Es importante señalar que un gran número de los Docentes no estima su sueldo como una motivación para el trabajo diario, aunque la mayoría opina que con frecuencia se les reconocen su trabajo.

La información siguiente está relacionada con la participación de los Docentes dentro de las actividades tanto internas como externas de la institución.

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Docentes sobre la categoría de *Clima Organizacional* (participación).

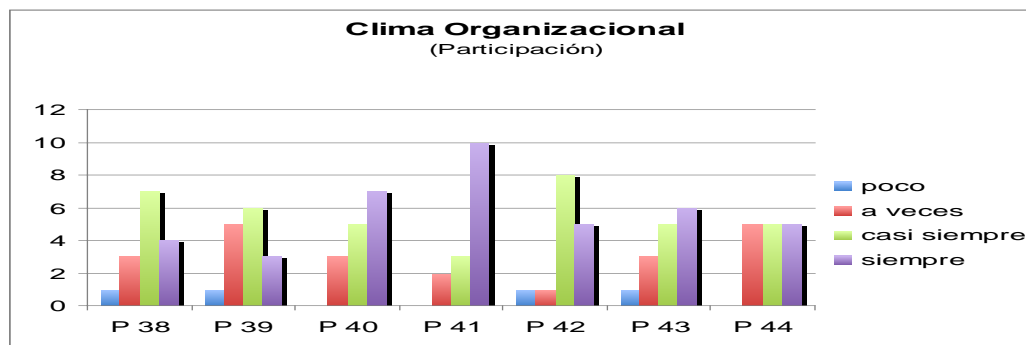


Figura no. 18

La sistematización de datos del gráfico presentado anteriormente nos señala la siguiente información referente a la Participación de los Docentes en las distintas actividades del colegio:

- *Pregunta 38*: El 73% considera que participa activamente en los proyectos internos del colegio.
- *Pregunta 39*: El 60% afirma participar activamente en la mayoría de las actividades extracurriculares.
- *Pregunta 40*: Al 80% de los Docentes les agrada participar en las actividades del colegio.
- *Pregunta 41*: El 87% menciona que el colegio valora y agradece su participación en las actividades del colegio.
- *Pregunta 42*: El 53% promueve casi siempre la participación de sus alumnos en las distintas actividades del colegio.
- *Pregunta 43*: El 73% participa frecuentemente en las decisiones correspondientes a su trabajo dentro del colegio.
- *Pregunta 44*: El 66% de los informantes expresan que su participación es verificada y retroalimentada en considerables ocasiones.

Se puede deducir de la información anterior que la mayoría de los Docentes participan activamente en las actividades internas y extracurriculares de la institución. De igual forma un gran número de los Docentes expresan que les agrada participar y que es valorada y agradecida su participación por parte del colegio.

A continuación se presenta la información obtenida de la aplicación de las encuestas a los Docentes sobre el concepto de eficacia de la categoría *Clima Organizacional*.

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Docentes sobre la categoría de *Clima Organizacional* (eficacia).

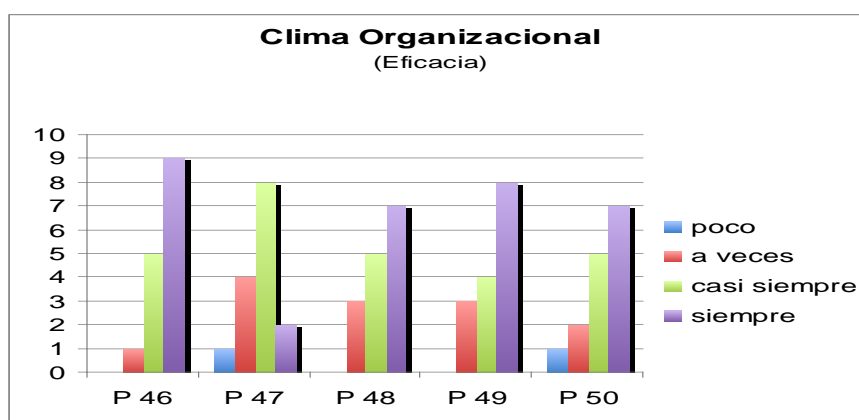


Figura no. 19

La sistematización de datos del gráfico presentado anteriormente nos señala la siguiente información referente a la Eficacia en la labor diaria de los Docentes:

- *Preguntas 46:* El 93% de los Docentes declaran que el trabajo se les pide siempre en tiempo y forma.
- *Pregunta 47:* El 53% expresan que su trabajo es entregado en tiempo y forma la mayoría de las veces.
- *Pregunta 48:* El 46% de los informantes consideran que continuamente llevan a cabo los lineamientos de trabajo como se los marca la Institución.
- *Pregunta 49:* El 53% siempre recibe las observaciones y/o correcciones de su trabajo.

- *Pregunta 50:* El 80% afirma que con frecuencia se les exige en el trabajo diario.

Es importante señalar conforme a la información anterior que solamente la mitad de la plantilla de docentes cumple en tiempo y forma en su trabajo diario y que ocasionalmente siguen los lineamientos marcados por la institución.

La información siguiente fue obtenida de la aplicación de la encuestas a los Docentes sobre el concepto de relaciones que está dentro de la categoría de *Clima Organizacional*.

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Docentes sobre la categoría de *Clima Organizacional* (relaciones).

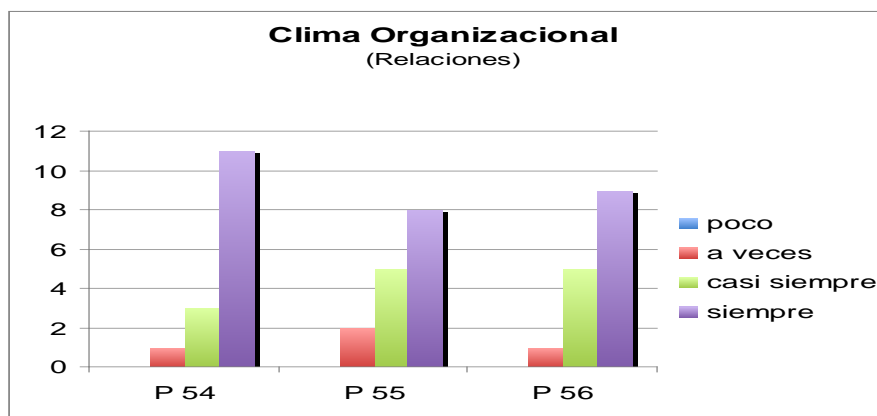


Figura no. 20

La sistematización de datos del gráfico presentado anteriormente nos señala la siguiente información referente a las Relaciones que viven dentro de la Institución:

- *Pregunta 54:* El 73% de los Docentes considera que su relación es buena y agradable con los Directivos, Coordinadores y los demás Docentes.
- *Pregunta 55:* El 86% considera propiciar una relación buena y agradable con los alumnos y sus padres.
- *Pregunta 56:* El 93% afirma que se vive un ambiente de respeto entre la Comunidad Educativa.

En resumen del apartado anterior los Docentes exclaman que en la institución se vive un ambiente de respeto en donde se propicia una relación buena y agradable entre toda la Comunidad Educativa.

Uno de los grupos que también participó fue el de los Coordinadores que está conformado por el Coordinador General de Inglés y el Coordinador General de Desarrollo Humano, en donde debería de estar incluido el Coordinador de Primaria quien no pudo participar. Del mismo modo que los dos grupos de informantes anteriores, este grupo tuvo la libertad de expresarse bajo un anonimato el cual la Institución respaldó.

Otro grupo que también participó en contestar las encuestas fue el grupo de Coordinadores que está conformado por el Coordinador General de Inglés y el Coordinador General de Desarrollo Humano, en donde debería estar incluido el Coordinador de Primaria quien no pudo participar. Del mismo modo que los dos grupos de informantes anteriores, este grupo tuvo la libertad de expresarse bajo un anonimato el cual la Institución respaldó.

A continuación se dará la información correspondiente obtenida de las encuestas respondidas por los Coordinadores de la institución sobre el concepto de comunicación de la categoría de *Clima Organizacional*.

Cuadro no. 28. Encuesta aplicada a Coordinadores. Preguntas referentes a la categoría de *Clima Organizacional* (comunicación).

	PREGUNTAS	SI	NO	Total de encuestados
27.	Conozco y utilizo los diferentes canales de comunicación del colegio.	2	0	2

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Coordinadores sobre la categoría de *Clima Organizacional* (comunicación).

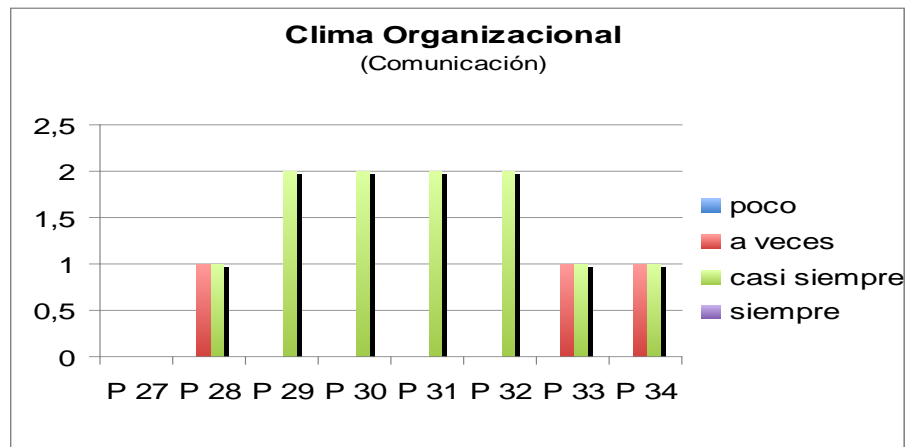


Figura no. 21

La sistematización de datos de la tabla de frecuencia y del gráfico presentados anteriormente indican como los Coordinadores perciben la comunicación entre los integrantes de la Institución:

- *Pregunta 27:* Ambos coordinadores conocen los diferentes canales de comunicación del colegio.
- *Pregunta 28:* Uno de los informantes considera que los canales de información del colegio garantizan en la mayoría de las veces una comunicación ágil y efectiva entre la Comunidad Educativa, mientras el otro piensa que esto se logra en menos ocasiones.
- *Pregunta 29, 30, 31 y 32:* Ambos participantes coinciden en que la comunicación se transmite frecuentemente de forma ágil y efectiva entre los Coordinadores y los Directivos, los Docentes, los Padres de Familia y los Alumnos.
- *Pregunta 33:* Uno de ellos expresa que las instalaciones del colegio propician en ocasiones una ágil y eficiente comunicación, mientras el otro expresa que dicha comunicación se propicia en mayor cantidad de veces.
- *Pregunta 34:* Un informante considera que el colegio organiza continuamente momentos para la convivencia y comunicación de toda la Comunidad

Educativa, mientras el otro considera que no suceden tan frecuentemente los momentos de convivencia.

La información anterior señala que ambos Coordinadores conocen y utilizan los distintos canales de comunicación con los que cuenta la Institución Es importante señalar que uno de los participantes considera que los canales de información no siempre garantizan una ágil y efectiva comunicación entre la Comunidad Educativa. De igual forma uno de ellos expresa que las instalaciones del colegio propician en ocasiones una ágil y efectiva comunicación.

Continuando con el tema de *Clima Organizacional* a continuación se presenta la información obtenida de los Coordinadores participantes sobre el concepto de motivación.

Cuadro 29. Encuesta aplicada a Coordinadores. Preguntas referentes a la categoría de *Clima Organizacional* (motivación).

	PREGUNTAS	Poco	A veces	Casi siempre	siempre	Total de encuestados
37.	Reconozco el trabajo de los docentes.	0	0	0	2	2
38.	Considero que los directivos reconocen mi trabajo.	0	0	2	0	2
39.	El ingreso económico que recibo es motivante para mi trabajo.	SI / 0		NO / 2		2

La sistematización de datos de la tabla de frecuencia presentada anteriormente nos señala la siguiente información referente a la Motivación que presentan los Coordinadores en su trabajo diario:

- *Pregunta 37:* Ambos Coordinadores afirman reconocer siempre el trabajo de los docentes.
- *Pregunta 38:* Coinciden en que con frecuencia los Directivos reconocen su trabajo realizado.
- *Pregunta 39:* Ambos están de acuerdo en que el ingreso económico no representa motivación para la realización de su trabajo diario.

La información más destacada del cuadro anterior señala que ninguno de los dos Coordinadores considera que el ingreso económico que reciben sea motivante para realizar su trabajo.

La siguiente información habla sobre la percepción de los Coordinadores sobre el concepto de participación que se incluye dentro de la categoría de *Clima organizacional* de este trabajo.

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Coordinadores sobre la categoría de *Clima Organizacional* (participación).

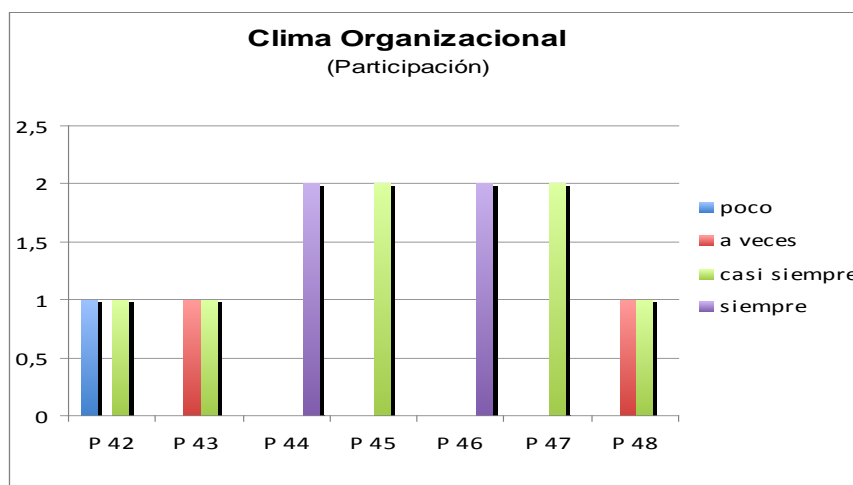


Figura no. 22

La sistematización de datos del gráfico presentado anteriormente nos indica la participación de los Coordinadores en las distintas actividades de la Institución:

- *Pregunta 42:* Uno de los encuestados afirma participar poco en los proyectos internos de la Institución.
- *Pregunta 43:* Es frecuente la participación de ambos Coordinadores en las actividades extracurriculares.
- *Pregunta 44:* Ambos coinciden en que siempre les agrada participar en las actividades del colegio.

- *Pregunta 45:* Los dos comparten la idea en que el colegio valora y agradece constantemente su participación en las actividades del colegio.
- *Pregunta 46:* Los dos informantes aseguran siempre promover la participación de los docentes en las actividades del colegio.
- *Pregunta 47:* Expresan que ambos participan en las decisiones correspondientes a su trabajo dentro del colegio.
- *Pregunta 48:* Uno de los Coordinadores considera que su participación se verifica y retroalimenta en ocasiones.

Resumiendo la información anterior se puede decir que a ambos Coordinadores les agrada participar en las actividades del colegio ya que es frecuente su participación en las actividades extracurriculares, aunque uno de ellos lo hace poco en las actividades internas. Ambos promueven la participación de los docentes y afirman participan en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.

A continuación se presenta la información recabada de la categoría de *Clima organizacional* referente al concepto de Eficacia obtenida de los Coordinadores de la Institución.

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Coordinadores sobre la categoría de *Clima Organizacional* (eficacia).

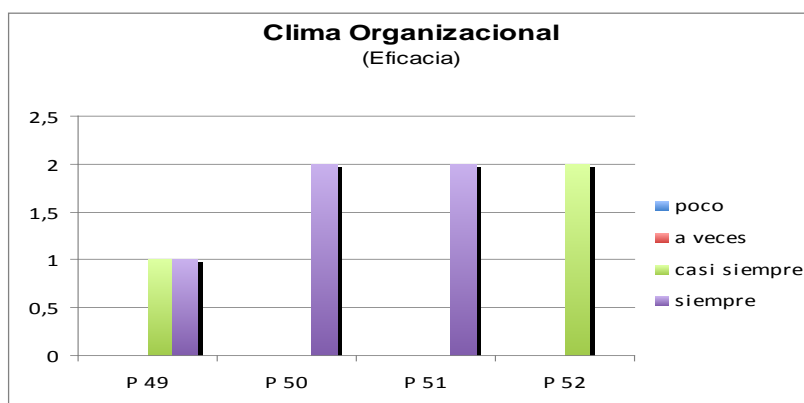


Figura no. 23

La sistematización de datos del gráfico presentado anteriormente nos indica la eficacia en que los Coordinadores realizan su trabajo diariamente:

- *Pregunta 49:* Ambos coordinadores responden que realizan y entregan su trabajo en tiempo y forma.
- *Pregunta 50:* Los dos informantes aseguran llevar a cabo siempre los lineamientos de su trabajo como lo marca el colegio.
- *Pregunta 51:* Observan y dan seguimiento de cerca al trabajo que realizan los docentes en todo momento.
- *Pregunta 52:* Ambos realizan y supervisan frecuentemente las observaciones y/o correcciones del trabajo diario de los docentes.

La información anterior afirma que ambos coordinadores consideran que realizan su trabajo en tiempo y están al pendiente de que el trabajo de los docentes se realce correctamente en el tiempo que se les pide.

Continuando con la categoría de *Clima organizacional* a continuación se presenta la información obtenida de los dos participantes sobre el concepto de las relaciones dentro de la institución.

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Coordinadores sobre la categoría de *Clima Organizacional* (relaciones).

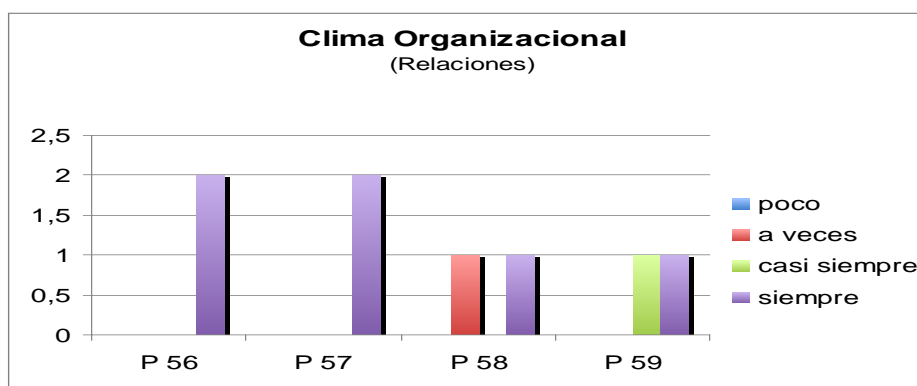


Figura no. 24

La sistematización de datos del gráfico presentado anteriormente nos indica la percepción que tienen los Coordinadores respecto a las relaciones que se viven dentro de la Institución:

- *Pregunta 56:* Ambos coinciden en que su relación con los Directivos, Coordinadores y Docentes siempre es buena y agradable.
- *Pregunta 57:* Los dos informantes aseguran propiciar en toda ocasión una relación buena y agradable con los Padres de Familia y los alumnos.
- *Pregunta 58:* Uno de los Coordinadores considera que con poca frecuencia propicia momentos de convivencia entre los docentes.
- *Pregunta 59:* Ambos expresan que se vive un ambiente de respeto entre la Comunidad Educativa.

Los puntos anteriores describen la perspectiva de los participantes en donde ambos coinciden que las relaciones entre la Comunidad Educativa se viven dentro de un ambiente agradable y de respeto.

A continuación se presenta la sistematización de datos de la única pregunta de corte cuantitativo que coincide en los cuestionarios de los tres diferentes grupos de informantes.

Cuadro no. 30. Pregunta aplicada en los cuestionarios de Padres de Familia, Docentes y Coordinadores, referente a la categoría de *Clima Organizacional* (relaciones).

PREGUNTAS	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total de encuestados
El ambiente que se vive dentro del colegio es...	0	5	43	28	76

Es notable que el resultado de la tabla de frecuencia indique que el 93% de los informantes consideran que el ambiente que se vive dentro del colegio fluctúa entre bueno y excelente. Con esto se concluye la sistematización de datos de corte cuantitativo de la categoría de *Clima organizacional*.

Resultados de corte cualitativo.

Continuando con la sistematización de datos de la categoría de *Clima Organizacional* se darán a conocer a continuación los datos cualitativos obtenidos tanto de la Encuesta como de la Entrevista aplicadas a los mismos grupos de informantes conformados por: Padres de Familia, Docentes (frente a grupo y maestros de clases especiales), Coordinadores (Inglés y Desarrollo Humano), Administración y Dirección General.

Encuesta

En los cuestionarios aplicados a los Padres de Familia, Docentes y Coordinadores se incluyeron varias preguntas abiertas correspondientes a esta categoría, las cuales serán plasmadas a continuación en forma de resumen, mostrando las ideas mencionadas con mayor frecuencia y referentes al tema que se está analizando.

Cuadro no. 31. Respuestas a las preguntas abiertas de la Encuesta aplicada a Padres de Familia. Preguntas referentes a la categoría de *Clima Organizacional*.

PADRES DE FAMILIA (Total de encuestados 59)		
CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS MÁS FRECUENTES
Comunicación (40 respuestas obtenidas)*	11. Menciona tres obstáculos que impiden una buena comunicación entre el colegio y los Padres de Familia.	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de los padres (5)** • Ineficiente comunicación entre Padres y Docentes (5) • Falta de tiempo de los Padres de Familia (5) • No leer circulares (5) • Falta de uso del Internet (3) • No asistir a las juntas informativas (4) • Falta de comunicación verbal de los alumnos a los padres (3) • Poco interés y seguimiento (3) • Dificil acceso al colegio por falta de estacionamiento y Av. transitada (3)
Comunicación (41 respuestas obtenidas)	12. Menciona una propuesta para mejorar la comunicación entre el colegio y los padres de familia.	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico (7) • Redes sociales en Internet (5) • Libreta de tareas (5) • Convivencias familiares (5) • Establecer un tiempo para que los padres se comuniquen vía telefónica con los Docentes (5) • Página WEB (4) • Enviar con mayor anticipación las circulares (3) • Dar a los padres directamente las circulares (2)

<p>Participación (53 respuestas obtenidas)</p>	<p>21. ¿Cómo consideras que se puede aumentar la participación de los Padres de Familia en las actividades del Colegio?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la Mesa Directiva de Padres de Familia, sus proyectos, etc. (7) • Realizar actividades de convivencia (6) • Involucrar más a los Padres en las actividades de sus hijos (6) • Realizar actividades en horarios adecuados para los padres que trabajan (5) • Mayor voluntad de los padres para integrarse a las actividades (3)
<p>Relación (37 respuestas obtenidas)</p>	<p>28. Menciona tres obstáculos que impiden una buena relación entre los Padres de Familia y el Colegio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Horario laboral de los Padres (4) • Falta de tiempo y de compromiso de los Padres (4) • Falta de compromiso de la Institución para cumplir acuerdos y llevar el Contrato Social*** (3)

* Número de informantes que respondieron la pregunta.

** El número entre paréntesis al final de la oración marca el número de veces que se repitió la respuesta.

*** Contrato Social se refiere al reglamento interno de la Institución.

Resumiendo la información descrita en el cuadro anterior se puede expresar que la situación de que los Padres de Familia trabajen hace que el tiempo sea limitado para atender las actividades y/o necesidades de la Institución. Otros limitante es la falta de interés y voluntad de los padres para participar con el colegio.

Las propuestas con mayor frecuencia hacen mención principalmente a la necesidad de expandir la comunicación a medios electrónicos (correos, chats, redes sociales, páginas Web) y a disponer de un tiempo específico donde el Padre de Familia pueda tener acceso a Docentes vía telefónica, ya que algunos de ellos manifiestan que la comunicación a través de circulares no es del todo efectiva pues frecuentemente ellos no las reciben.

Se expresa en las respuestas de manera recurrente la petición de los Padres por ser involucrados con mayor frecuencia en las actividades del colegio, en donde se fomente la convivencia ya sea con sus propios hijos o con otros Padres de Familia y que se lleven a cabo actividades de interés general y en horarios accesibles para toda la Comunidad Educativa.

A continuación se presenta en forma de resumen la información recabada de las preguntas abiertas que contenía la encuesta aplicada a los Docentes sobre la categoría de *Clima organizacional*.

Cuadro no. 32. Respuestas a las preguntas abiertas de la Encuesta aplicada a Docentes. Preguntas referentes a la categoría de *Clima Organizacional*.

DOCENTES FRENTE A GRUPO Y MAESTROS DE CLASES ESPECIALES (Total de encuestados 15)		
CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS MÁS FRECUENTES
Comunicación (14 respuestas obtenidas)*	32. Menciona tres obstáculos que impiden una buena comunicación en el colegio.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tiempo (7)** • Falta de presencia de Coordinación por atender asuntos laborales fuera del plantel (3) • Dificultad para encontrar a Coordinadores en las Instalaciones (3) • No se dan recados claros y precisos (3) • Falta de confianza (2)
Comunicación (11 respuestas obtenidas)	33. Menciona una propuesta para mejorar la comunicación en el colegio.	<ul style="list-style-type: none"> • Página WEB (2) • Mayor atención de Coordinación para atender asuntos importantes de los Docentes (2)
Motivación (9 respuestas obtenidas)	37. Menciona como te gustaría que se te reconociera en tu trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de sueldo (5) • Felicitaciones, mensajes verbales agradables (4) • Notas de agradecimiento y felicitación (2) • Reconocimiento público en juntas (2)
Participación (10 respuestas obtenidas)	45. Que propones para aumentar la participación de los docentes en las actividades del colegio.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación (3) • Pagar horas extras (3) • Convivencias (2)
Eficacia (8 respuestas obtenidas)	51. Si tu trabajo no es entregado en tiempo y forma menciona las causas.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tiempo (6) • Olvido (4) • Falta de revisión del trabajo (1) • Falta de conocimiento de la actividades que integran mi trabajo diario (1)
Relaciones (12 respuestas obtenidas)	57. ¿Existe una cultura de trabajo en equipo entre Directivos, Coordinadores y Docentes?	<ul style="list-style-type: none"> • Si, todos trabajamos juntos, cada uno sabe lo que tiene que hacer (8) • A veces. Existen celos profesionales de coordinación. Falta el deseo de algunos Docentes en colaborar. • No, solo se nos indica que hacer.

* Número de informantes que respondieron la pregunta.

** El número entre paréntesis al final de la oración marca el número de veces que se repitió la respuesta.

Dentro de los puntos más destacados de la información obtenida del cuadro anterior los Docentes resaltan que la falta de tiempo es un obstáculo para tener una comunicación eficiente y para entregar el trabajo en tiempo y forma. Plasman dos propuestas que consisten en que la Institución cuente con página WEB y que los Coordinadores presten mayor atención ante situaciones que se les presenten a los Docentes en su trabajo diario.

La motivación es importante para este grupo de informantes. La mayoría denuncian una mejora del ingreso económico, mientras que otros hacen notar que con un agradecimiento verbal, una nota escrita o una mención pública pueden sentir mayor motivación para realizar su trabajo.

Expresan que existe en general una cultura de trabajo en equipo, aunque algunos de los Docentes señalan que en ocasiones no se aportan ideas de todos para el trabajo, sino solamente siguen indicaciones de cómo realizar el mismo.

Cuadro no. 33. Respuestas a las preguntas abiertas de la Encuesta aplicada a Coordinadores. Preguntas referentes a la categoría de *Clima Organizacional*.

COORDINACIÓN GENERAL DE INGLES Y DE DESARROLLO HUMANO (Total de encuestados 2)		
CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS MÁS FRECUENTES
Comunicación (2 respuestas obtenidas)*	35. Menciona tres obstáculos que impiden una buena comunicación en el colegio.	<ul style="list-style-type: none"> • Que la persona esté ocupada cuando la necesitamos (2)** • No encontrar a la persona en la Institución cuando se busca (2) • No estar definidos las actividades de todos (1) • Dar por asumido que todos sabemos todo (1)
Comunicación (2 respuestas obtenidas)	36. Menciona una propuesta para mejorar la comunicación en el colegio.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un buzón afuera de las puertas para dejar mensajes, notas, avisos, etc. (1) • Organización y delegación de responsabilidades (1)
Motivación (2 respuestas obtenidas)	40. Menciona como te gustaría que se te reconociera en tu trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de sueldo (2) • Brindando mayor confianza (1) • Solución y seguimiento a lo que necesito (1)
Motivación (2 respuestas obtenidas)	41. Menciona como reconoces el trabajo de los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Dejándoles detalles materiales en sus escritorios (1) • Notas de felicitaciones en sus planeaciones semanales (1) • Notas verbales de agradecimientos directas a la persona (2)

Eficacia (1 respuesta obtenida)	53. Si tu trabajo no es entregado en tiempo y forma menciona las causas.	<ul style="list-style-type: none"> • Los maestros no me entregan su trabajo a tiempo (1) • Falta de tiempo.
Relaciones (2 respuestas obtenidas)	60. ¿Existe una cultura de trabajo en equipo entre Directivos, Coordinadores y Docentes?	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones. Existe la cultura de trabajo en equipo pero podría ser mejor (1) • En ocasiones se hace sentir el efecto de pirámide que limita y corta el trabajo en equipo (1)

* Número de informantes que respondieron la pregunta.

** El número entre paréntesis al final de la oración marca el número de veces que se repitió la respuesta.

Los Coordinadores expresan primordialmente que un obstáculo en la comunicación en la Institución es la dificultad de encontrar a la persona dentro de las instalaciones del colegio y en la ocupación constante de las mismas lo cual les impide atenderlos con prontitud.

Los Coordinadores, al igual que los Docentes, manifiestan que una mejora en el ingreso económico sería una buena motivación para su trabajo diario. Consideran que de su parte existe comunicación hacia los docentes de distintas formas. Expresan una falta de tiempo para realizar el trabajo correspondiente y afirman que el trabajo en equipo dentro de la Institución existe, pero ocasionalmente.

Entrevista

Siguiendo con el análisis de datos cualitativos se revisará enseguida la información recabada sobre *Clima Organizacional* obtenida de las entrevistas aplicadas a la Administración y Dirección General.

Cuadro no. 34. Respuestas referentes a la categoría de *Clima Organizacional* de la Entrevista aplicada a Dirección General.

DIRECCIÓN GENERAL		
CONCEPTOS	PREGUNTAS	RESPUESTAS MÁS FRECUENTES
Comunicación	8. ¿La comunicación viaja de forma ágil y efectiva entre todos los integrantes de la Comunidad Educativa? ¿Por qué?	No. Eso me gustaría saber para poder remediarlo.
Comunicación	9. ¿Cuáles crees tú que son las limitaciones de la comunicación?	No hemos encontrado la manera efectiva de lograrla. Nadie se responsabiliza de que se lleve a cabo efectivamente.
Motivación	10. ¿Qué crees tu que hace falta para elevar la motivación en el trabajo diario de los coordinadores y docentes?	Creo que actualmente hay un líder que no está desempeñando bien su trabajo y eso causa mucha confusión y resentimientos.
Participación	11. ¿Cómo describes la participación de la Comunidad Educativa? ¿Por qué?	En este ciclo escolar muy buena. Cuando se requiere la participación de todos se ha logrado.
Relaciones	12. ¿Cómo describes la relación que existe entre las personas que trabajan dentro del colegio? ¿Por qué?	Buena y regular. En general hasta este ciclo escolar había sido muy buena, pero en este ciclo algo raro pasa: se nota tensión y descontento entre algunos miembros pero por "lealtad" no lo expresan.

Conforme a la información recabada podemos rescatar la siguiente información:

- *Comunicación:* Señala que no existe una ágil y efectiva comunicación entre los integrantes de la Comunidad Educativa. Afirma que nadie se quiere responsabilizar de la misma.
- *Motivación:* Expresa que actualmente hay un líder que no está fungiendo sus tareas adecuadamente y esto a causado confusión y resentimientos en los demás.
- *Participación:* Afirma que existe una muy buena participación en lo que va del ciclo escolar.

- *Relaciones*: Considera que en general son buenas las relaciones que existen dentro de la Institución. Percibe tensión y descontento de algunos miembros.

A continuación se presenta la información recabada de la entrevista aplicada a Administración General sobre los diferentes conceptos que conforman la categoría de *Clima organizacional*.

Cuadro no. 35. Respuestas referentes a la categoría de *Clima Organizacional* de la Entrevista aplicada a Administración General.

ADMINISTRACIÓN GENERAL		
CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS MÁS FRECUENTES
Comunicación	7. ¿Cómo describes la comunicación que existe entre el personal docente, los coordinadores, los directivos y la administración? ¿Por qué?	Es una comunicación efectiva porque se logra un muy buen nivel de calidad en las operaciones. Es mayormente informal porque en muy buena parte se da de boca a boca y no existe un esquema prediseñado de comunicación. Es institucional porque se da a través del ejercicio de los ingredientes de autoridad y responsabilidad. Es algo improductiva porque no cuida el uso óptimo de los recursos utilizados.
Comunicación	8. ¿Cuáles crees tú que son las limitaciones de la comunicación?	El que no se le da el tiempo suficiente por parte de los que intervienen. No se cuenta con todos los recursos materiales deseables: copiadora, teléfonos, software, etc. La falta de un programa formal de reuniones o juntas.
Motivación	9. ¿Considera que el ingreso económico es una limitante para la motivación de los docentes? ¿Por qué?	Sí, si es una limitante, pero no es de primer orden. Lo afirmo porque percibo en los docentes una clara conciencia de que su rango de ingresos "normal" es menor al de otras profesiones o actividades. Lo afirmo por que observo que en la mayoría de los maestros hay un fuerte componente de vocación, de conciencia de misión.
Participación	10. ¿Cómo describes la participación de la Comunidad Educativa? ¿Por qué?	Nuestra comunidad educativa se integra por alumnos, padres, maestros, coordinadores directivos y algunas personas de la Autoridad. Veo una comunidad bien estructurada, integrada, con operaciones en marcha normal, con buenos resultados, en búsqueda constante de mejoras. Por todo ello afirmo que la participación es dinámica, positiva, constante y eficiente.
Relaciones	11. ¿Cómo describes la relación que existe entre las personas que trabajan dentro del colegio? ¿Por qué?	Es una relación sana, cordial, amable. Lo afirmo como resultado de mi propia vivencia, por la ausencia de conflictos graves, por la continuidad y eficiencia de las operaciones del Colegio, por lo concurrido de los eventos sociales, por los comentarios de varios padres de familia, etc.

Conforme a la información recabada podemos obtener la siguiente información:

- *Comunicación:* Percibe una comunicación efectiva, informal, institucional y algo improductiva.
- *Motivación:* Afirma que el ingreso económico si es una limitante, pero considera que no de primer orden.
- *Participación:* Reconoce que la Institución cuenta con una comunidad bien estructurada, integrada, que da buenos resultados y que está en búsqueda permanente de mejoras que tengan como resultado la participación dinámica, positiva, constante y eficiente de todos.
- *Relaciones:* Percibe que existe una relación sana, cordial, amable, con ausencia de conflictos graves y eficiente entre todos los integrantes.

Resumen del análisis de resultados obtenidos

Como punto final de este apartado es conveniente agrupar y destacar los resultados obtenidos del análisis de la información recabada a través de los informantes que participaron, respecto a la categoría de *Clima Organizacional*.

- *Comunicación:*

Los Padres de Familia y Docentes coinciden en que conocen y utilizan frecuentemente los distintos canales de comunicación que el colegio propone, más expresan como inconveniente la ineficiente comunicación que existe entre ellos. Esto aunado a una falta de tiempo por parte de los Padres de Familia ya sea por los horarios de trabajo, ausencia en las juntas informativas, no recibir circulares y la percepción de difícil acceso al colegio por falta de estacionamiento al estar ubicado en una Avenida de tránsito pesado.

Las propuestas de mayor mención para mejorar la comunicación se centran en expandir los medios de información a través de medios electrónicos vía Internet y

de asignación de tiempo para que los padres se puedan comunicar con los Docentes vía telefónica.

De igual forma los Docentes comentan que dentro de la Institución la comunicación se ve afectada por la ausencia temporal de los Coordinadores, la falta de tiempo y, la poca claridad y precisión al dar los recados.

Los Coordinadores, por otro lado, manifiestan dos situaciones que se viven dentro del colegio; dificultad en encontrar frecuentemente a los compañeros y los inconvenientes de la comunicación entre los integrantes al no estar dispuestos la mayoría de las veces para atender sus necesidades. A esta problemática se propone colocar buzones en las puertas para depositar recados y/o avisos.

Es importante mencionar en este apartado la afirmación de Dirección General al responder que definitivamente no existe una buena comunicación entre los integrantes de la Comunidad Educativa sin poder responder el por qué de esta situación. En cambio la Administración General cataloga a la misma a grandes rasgos como muy informal e improductiva.

- *Motivación:*

Los informantes señalan que en la Institución con frecuencia se reconoce el trabajo que uno realiza. Los Docentes, Coordinadores y Administración General afirman que el ingreso económico actual efectivamente no es motivante para la realización del mismo. Por otro lado Dirección General percibe la existencia de un líder que al no desempeñar bien su trabajo causa confusión y resentimiento trayendo como resultado un desbalance en la motivación de los integrantes.

- *Participación:*

Los Padres de Familia perciben a la Institución como un agente de promoción para la participación de los mismos en las distintas actividades del colegio. Expresan que les gusta participar pero no les es posible por su horario de trabajo.

La gran mayoría de los Padres de Familia conocen que existe una Asociación de Padres de Familia pero manifiestan su interés en conocer a sus integrantes al igual que sus proyectos de trabajo. Se menciona frecuentemente la propuesta de promover mayores espacios de convivencias familiares.

La Administración y Dirección General afirman que la participación de los integrantes de la Institución es activa en los diferentes proyectos, tanto internos como externos. Esto se afirma con la respuesta de los Docentes y Coordinadores cuando exclaman su agrado al participar en las actividades del colegio.

- *Eficacia:*

Los resultados indican que la mayoría del total de los Docentes afirman que su trabajo no entrega su trabajo en tiempo y forma, y que en ocasiones esto se debe primeramente a la falta de tiempo, a la falta de motivación y de verificación del mismo.

- *Relaciones:*

Es necesario considerar que en este concepto en particular todos los grupos de informantes coinciden al considerar que en la Institución se vive un ambiente de respeto entre todos los integrantes de la Comunidad Educativa, afirmando que las relaciones que existen dentro se viven bajo un buen y cordial ambiente.

Los Docentes y Coordinadores consideran que existe una cultura de trabajo en equipo entre los integrantes de la sección primaria, más expresan que este podría ser mejor, pues en ocasiones no se deja participar sino solamente se siguen indicaciones de qué hacer.

Respecto a lo anterior a manera de resumen cabe destacar que la Comunidad Educativa conoce y utiliza los canales de comunicación existentes. Manifiesta la no eficiente comunicación entre Docentes y Padres de Familia concientes de la falta de tiempo y falta de atención al recibir la información.

Definitivamente la gran mayoría coincide en que los sueldos actuales no son una fuente motivacional para los Docentes y Coordinadores. Dirección recalca la idea de que el mal desempeño de uno de los líderes esté afectando de manera motivacional a los demás integrantes.

Se cuenta como ventaja la constante participación de toda la Comunidad Educativa, aunque los Padres de Familia muestran interés en conocer a los integrantes de la Sociedad de Padres de Familia y sus proyectos de trabajo, proponiéndoles realizar más convivencias familiares.

La falta de tiempo que expresan los Docentes trae como resultado el no entregar en tiempo y forma, ni con los lineamientos solicitados las tareas correspondientes. Se valora la cultura de trabajo en equipo a expensas de mejorar la misma.

3.2.6.4. Normatividad

El término de Normatividad desde Aftalion (1994:68) se entiende como el *“conjunto de principios y normas emanadas de una autoridad experta en el tema específico (en este caso las normas educativas, las reglamentaciones de la institución educativa aprobadas por su órgano de control, entre otros), que deberán utilizarse o en su caso implementarse para regular la actividad de las personas dentro del entorno en el que participa (en este caso, el personal que conforma la institución educativa en todos sus niveles)”*.

La categoría de Normatividad fue enriquecida al igual que las categorías anteriores por dos conceptos:

- Reglamentos
- Acuerdos

Los informantes de esta categoría estuvieron conformados por todos los grupos participantes, como: Padres de familia, Docentes -frente a grupo y clases

especiales-, Coordinadores –Inglés y Desarrollo Humano-, Dirección y Administración General.

A continuación se muestra la información obtenida de la encuesta aplicada a los diferentes participantes mencionados en el párrafo anterior.

Cuadro no. 36. Encuesta aplicada a Padres de Familia. Preguntas referentes a la categoría de *Normatividad*.

	PREGUNTAS	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre	No respondieron	Total de encuestados
29.	Conozco el Contrato Social de los alumnos del colegio.	SI / 55		NO / 4		0	59
30.	Respetan y cumple el Colegio el Contrato Social de los alumnos.	1	1	23	30	4	59
31.	Los alumnos respetan y cumplen con el Contrato Social.	0	8	31	15	5	59
32.	La disciplina del colegio se rige por el Contrato Social	0	7	27	20	5	59

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Padres de Familia sobre la categoría de *Normatividad*.

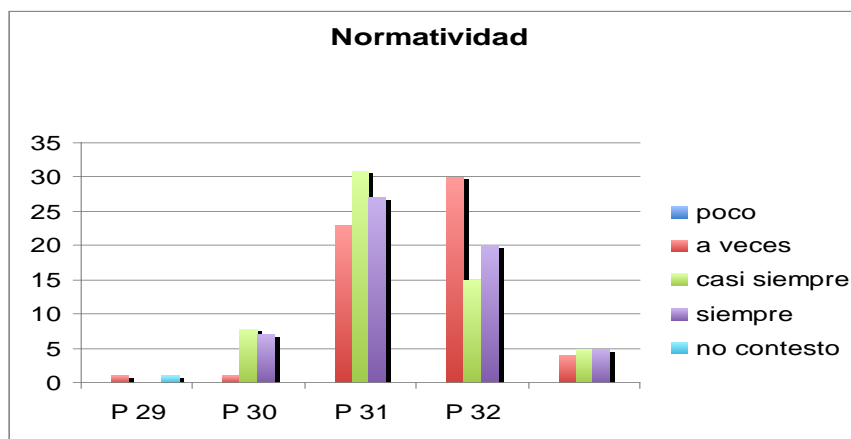


Figura no. 25

En relación a la información recabada en la tabla de frecuencia y el gráfico anterior se observa de los Padres de Familia:

- *Pregunta 29 y 30:* El 90% de los Padres de Familia afirma conocer el Contrato Social² de los alumnos y considera que la Institución lo respeta y lo cumple.
- *Pregunta 31:* El 78% de los informantes aseguran que los alumnos respetan y cumplen en considerables ocasiones el Contrato Social.
- *Pregunta 32:* El 80% opina que la disciplina del colegio se rige por el Contrato Social.

Es importante señalar de la información anterior que la mayoría de los Padres de Familia conocen el Contrato Social y reconocen que tanto los alumnos como el colegio llevan a cabo la disciplina a través del Contrato Social.

Para continuar con la categoría de *Normatividad* se presenta la información obtenida de la encuesta aplicada a los Docentes en la encuesta aplicada a cada uno de ellos.

Cuadro no. 37. Encuesta aplicada a Docentes. Preguntas referentes a la categoría de *Normatividad*.

	PREGUNTAS	Poco	A veces	Casi siempre	siempre	Total de encuestados
18.	Conozco y cumpla el Contrato Social de los docentes.	SI / 15		NO / 0		15
19.	Los directivos y coordinadores verifican que se cumpla el Contrato Social de los docentes.	1	3	4	7	15
20.	Conozco y hago cumplir el Contrato Social de los alumnos.	SI / 15		NO / 0		15
21.	Los directivos y coordinadores verifican y hace cumplir el Contrato Social de los alumnos.	1	3	7	4	15
22.	Se me comunican de los acuerdos del colegio en tiempo y forma.	0	4	6	5	15
23.	El colegio le da seguimiento a los acuerdos pactados.	0	2	10	3	15

² Se le llama Contrato Social al reglamento interno de la institución.

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Docentes sobre la categoría de *Normatividad*.

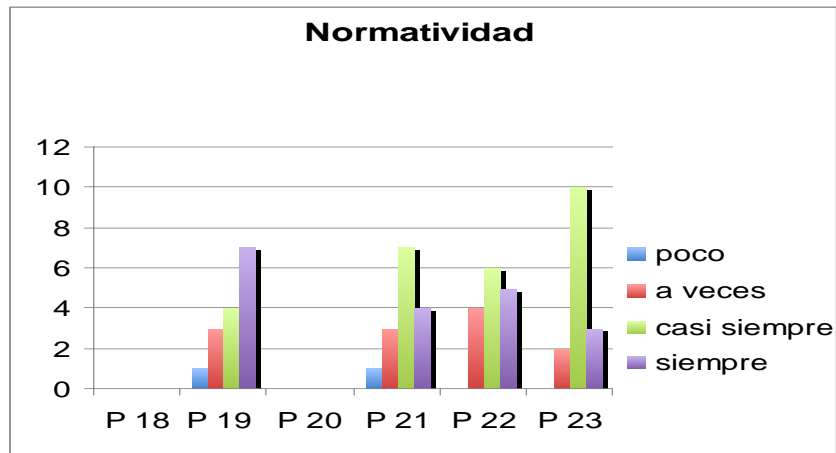


Figura no. 26

En relación a la información recabada en la tabla de frecuencia y el gráfico anterior se observa de los Docentes:

- *Pregunta 18:* El 100% de los Docentes conoce y cumple el Contrato Social que ellos deben de cumplir.
- *Pregunta 19:* El 46% de los informantes señala que el Contrato Social de los Docentes es verificado constantemente por Directivos y Coordinadores.
- *Pregunta 20:* El 100% afirma que conoce y hace cumplir el Contrato Social de los alumnos.
- *Pregunta 21:* Solamente el 26% considera que Directivos y Coordinadores hacen cumplir el Contrato Social de los alumnos.
- *Pregunta 22:* El 73% está de acuerdo en que frecuentemente se le comunica a los Docentes los acuerdos del Colegio en tiempo y forma.
- *Pregunta 23:* El 66% considera que el colegio le da seguimiento en ocasiones a los acuerdos pactados.

Es importante señalar de los datos anteriores que los Docentes conocen y cumplen el Contrato Social de ellos, más manifiestan que este no es llevado a cabo correctamente por Directivos y Coordinadores.

En relación con el tema de la categoría de *Normatividad* se presentará enseguida la información obtenida de la participación de los Coordinadores en la encuesta aplicada.

Cuadro no. 38. Encuesta aplicada a Coordinadores. Preguntas referentes a la categoría de *Normatividad*.

	PREGUNTAS	Poco	A veces	Casi siempre	siempre	Total de encuestados
22.	Conozco y aplico el Contrato Social de los docentes.	SI / 1		NO / 1		2
23.	Conozco y aplico el Contrato Social de los alumnos.	SI / 2		NO / 0		2
24.	Me entero de los acuerdos del colegio en tiempo y forma.	0	2	0	0	2
25.	Comunico a los docentes los acuerdos del colegio en tiempo y forma.	0	1	1	0	2
26.	Doy seguimiento a los acuerdos pactados.	0	0	1	1	2

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Coordinadores sobre la categoría de *Normatividad*

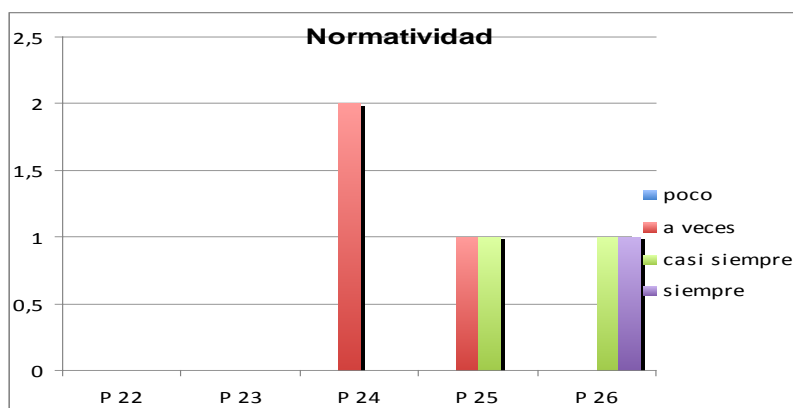


Figura no. 27

En relación a la información recabada en la tabla de frecuencia y el gráfico anterior se observa de los Coordinadores:

- *Pregunta 22:* Uno de los Coordinadores desconoce el documento del Contrato Social de los docentes.

- *Pregunta 23:* Ambos conocen y aplican el Contrato Social de los alumnos.
- *Pregunta 24:* Los dos declaran que en pocas veces son enterados en tiempo y forma de los acuerdos del colegio.
- *Pregunta 25:* Uno de ellos afirma que pocas veces comunica a los docentes los acuerdos del colegio en tiempo y forma, mientras el otro considera que lo hace en más ocasiones.
- *Pregunta 26:* Ambos expresan que dan seguimiento con frecuencia a los acuerdos pactados.

Es importante señalar que el Contrato Social de los Docentes es totalmente desconocido por uno de los Coordinadores, trayendo como consecuencia que no se pueda dar seguimiento ni verificar el cumplimiento del mismo de la forma indicada.

Aquí termina la información cuantitativa recabada en el instrumento de la encuesta. Para continuar con el análisis de datos se dará lugar a la información obtenida de las preguntas de corte cualitativo obtenidas a través de la entrevista aplicada a la Administración y Dirección General.

Cuadro no. 39. Respuesta referente a la categoría de *Normatividad* de la Entrevista aplicada a Dirección y Administración General.

Entrevista a Dirección y Administración General		
PREGUNTA	DIRECCIÓN GENERAL	ADMINISTRACIÓN GENERAL
¿Consideras que el Contrato Social tanto de Docentes como de Alumnos se respeta y se cumple por todos los participantes? ¿Por qué?	No, porque los coordinadores no le han dado el seguimiento adecuado.	Sí, en términos generales. Porque así lo reflejan las evaluaciones hechas al personal docente; porque no se producen desviaciones graves en los resultados; porque se capta la voluntad de las personas de respetar los procesos, etc.

De la información anterior se observa que la respuesta entre los dos informantes es completamente opuesta debido a que cada uno tiene una perspectiva desde la función que desempeña en su puesto.

Finalizando el análisis de la categoría de Normatividad podemos concluir que tanto Padres de Familia, como Docentes y Coordinadores conocen y llevan a cabo el Contrato Social de los alumnos.

Los Docentes y Coordinadores conocen y cumplen su propio Contrato Social, sin embargo los Docentes manifiestan que pocas veces se verifica el cumplimiento del mismo por Directivos y Coordinadores. Dirección General expresa que este documento no se cumple ni se respeta, ya que los Coordinadores no le han dado el seguimiento correcto.

3.2.6.5. Cultura

María Teresa González (2007:170) define a la Cultura como *“el componente que permanece y dura, un sedimento que se ha ido formando a lo largo del tiempo y que no es sencillo cambiar o modificar”*.

Gracias a la definición que nos aporta la autora en el primer párrafo se enriqueció a la categoría de Cultura con los conceptos de:

Compromiso

Filosofía

Ideario

Valores

Los informantes de esta categoría estuvieron conformados por todos los grupos participantes, como: Padres de familia, Docentes (frente a grupo y clases especiales), Coordinadores (Inglés y Desarrollo Humano), Dirección y Administración General.

A continuación, se darán a conocer los datos de orden cuantitativo obtenidos del instrumento de Encuesta aplicado a los Padres de Familia, Docentes y Coordinadores.

Cuadro no. 40. Pregunta aplicada en el cuestionario de Padres de Familia. Preguntas referentes a la categoría de *Cultura* (compromiso).

	PREGUNTAS	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre	Total de encuestados
33.	Los directivos se comprometen y dan seguimiento a los acuerdos pactados con los padres de familia.	1	3	14	42	59
34.	Los coordinadores se comprometen y dan seguimiento a los acuerdos pactados con los padres de familia.	2	5	17	35	59
35.	Los docentes se comprometen y dan seguimiento a los acuerdos pactados con los padres de familia	1	11	17	30	59
36.	Me comprometo y doy seguimiento a los acuerdos pactados con coordinación y/o dirección.	3	3	19	34	59
37.	El trabajo de dirección y/o coordinación está comprometido con la superación personal y académica de los alumnos.	1	1	15	42	59
38.	Los docentes están comprometidos con la superación personal y académica de los alumnos.	1	4	17	37	59

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Padres de Familia sobre la categoría de *Cultura* (compromiso).

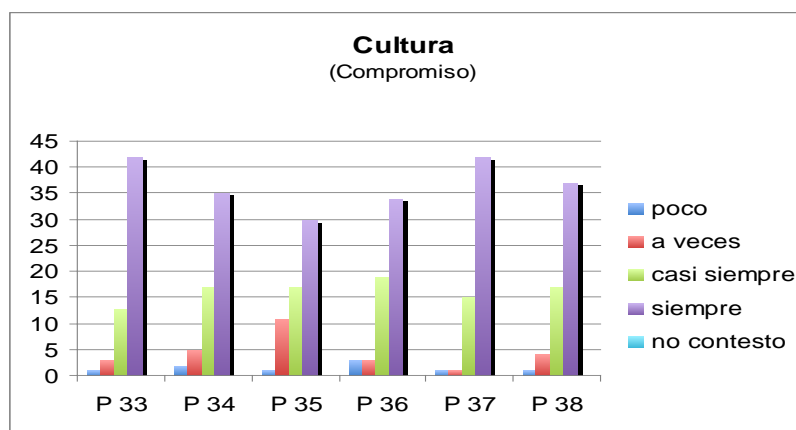


Figura no. 28

En relación a la información recabada en la tabla de frecuencia y el gráfico presentados anteriormente, se observa de los Padres de Familia los siguientes puntos:

- *Pregunta 33, 34, 35, 36:* En promedio el 60% de los Padres de Familia expresan que existe una cultura de compromiso y seguimiento a los acuerdos pactados entre la Comunidad Educativa.
- *Pregunta 37, 38:* Aproximadamente el 66% de los informantes considera que el trabajo de los Directivos, Coordinadores y Docentes está comprometido con la superación personal y académica de los alumnos.

Con respecto a la información presentada anteriormente se puede decir que los Padres de Familia consideran que en la institución existe frecuentemente una cultura de compromiso entre la Comunidad Educativa, más esta no se lleva a cabo siempre.

A continuación se presenta la información recabada en la encuesta aplicada a los Padres de Familia sobre el apartado de Filosofía, Ideario y valores de la categoría de *Cultura*.

Cuadro no. 41. Pregunta aplicada en el cuestionario de Padres de Familia. Preguntas referentes a la categoría de *Cultura* (Filosofía, Ideario y valores).

	PREGUNTAS	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre	No respondieron	Total de encuestados
40.	Conozco el Ideario del colegio.	SI / 45		NO / 14		0	59
41.	Conozco la Filosofía Formativa del colegio.	SI / 45		NO / 14		59	59
42.	Estoy de acuerdo en como se lleva a cabo el Ideario y la Filosofía Formativa del colegio.	2	3	19	20	15	59
43.	En la Comunidad Educativa se viven los valores que el colegio enseña.	0	3	22	28	6	59
44.	Reconozco que mi hijo vive los valores que le enseñan en el colegio	0	5	27	23	4	59

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Padres de Familia sobre la categoría de *Cultura* (Filosofía, Ideario y valores).

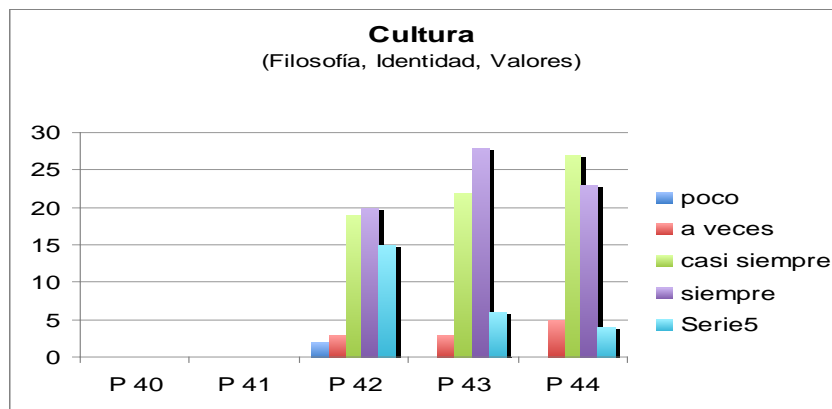


Figura no. 29

En relación a la información recabada en la tabla de frecuencia y el gráfico presentados anteriormente, se observa de los Padres de Familia los siguientes puntos:

- *Pregunta 40, 41:* El 80% de los Padres de Familia no conocen el Ideario y la Filosofía Formativa de la Institución.
- *Pregunta 42:* El 66% está de acuerdo en cómo se lleva a cabo en la mayoría de las ocasiones el Ideario y la Filosofía Formativa del colegio.
- *Pregunta 43:* El 84% afirma que en la Comunidad Educativa se viven los valores que el colegio enseña.
- *Pregunta 44:* El 85% reconoce que su hijo vive los valores que le enseñan en el colegio.

Es importante señalar que la mayoría de los Padres de Familia no conocen el Ideario y la Filosofía Formativa de la institución y aún así, una mayoría de los padres expresan estar de acuerdo con los mismos.

La información siguiente presenta los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los Docentes sobre el concepto de compromiso de la categoría de Cultura.

Cuadro no. 42. Pregunta aplicada en el cuestionario de Docentes. Preguntas referentes a la categoría de *Cultura* (compromiso).

	PREGUNTAS	Poco	A veces	Casi siempre	siempre	Total de encuestados
58.	Los directivos y coordinadores se comprometen y dan seguimiento a los acuerdos pactados con los docentes.	0	1	10	4	15
59.	Me comprometo y doy seguimiento a los acuerdos pactados con coordinación y/o dirección.	0	1	10	4	15
60.	Me comprometo y doy seguimiento a los acuerdos pactados con los padres de familia y alumnos.	0	1	8	6	15
61.	El trabajo de dirección y/o coordinación está comprometido con la superación personal y académica de los alumnos.	0	2	3	10	15
62.	Mi trabajo está comprometido con la superación personal y académica de los alumnos.	0	1	1	13	15

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Docentes sobre la categoría de *Cultura* (compromiso).

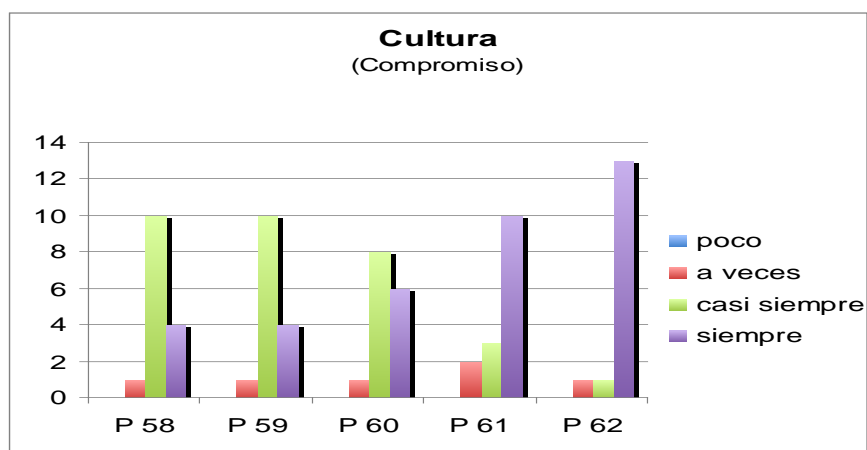


Figura no. 30

En relación a la información recabada en la tabla de frecuencia y el gráfico presentados anteriormente, se observa de los Docentes, los siguientes puntos:

- *Pregunta 58, 59:* El 66% señala que los Directivos, Coordinadores y Docentes se comprometen y dan seguimiento ante los acuerdos pactados.

- *Pregunta 60:* El 40% de los Docentes afirman que siempre le dan seguimiento a los acuerdos pactados con los Padres de Familia.
- *Pregunta 61, 62:* Aproximadamente el 72% de los informantes considera que el trabajo de Dirección, Coordinación y su propio trabajo están comprometidos con la superación personal y académica de los alumnos.

Respecto a la información anterior se puede decir que en la institución los Directivos, Coordinadores y Docentes no viven una verdadera cultura de compromiso, ya que no se lleva a cabo en todo momento los diferentes acuerdos pactados.

Continuando con la categoría de *Cultura* se presenta a continuación la información obtenida del grupo de participantes de los Docentes sobre el tema de Filosofía, Ideario y valores.

Cuadro no. 43. Pregunta aplicada en el cuestionario de Docentes. Preguntas referentes a la categoría de *Cultura* (Filosofía, Ideario y valores).

	PREGUNTAS	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre	Total de encuestados
63.	Conozco el Ideario y la Filosofía Formativa del colegio.	SI / 14		NO / 1		15
64.	Estoy de acuerdo en como se lleva a cabo el Ideario y la Filosofía Formativa del colegio.	1	3	7	4	15

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Docentes sobre la categoría de *Cultura* (Filosofía, Ideario y valores).

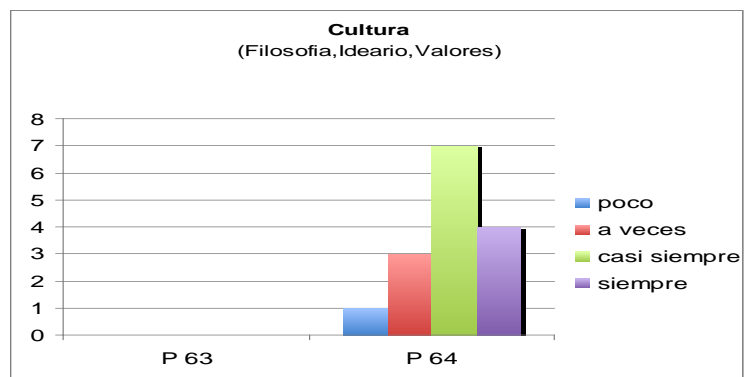


Figura no. 31

En relación a la información recabada en la tabla de frecuencia y el gráfico presentados anteriormente, se observa de los Docentes, los siguientes puntos:

- *Pregunta 63:* Solamente un Docente expresa no conocer el Ideario y la Filosofía Formativa de la Institución.
- *Pregunta 64:* El 73% de los informantes están de acuerdo en cómo se lleva a cabo el Ideario y la Filosofía Formativa del Colegio.

De la información desglosada anteriormente se puede decir que la Filosofía Formativa y el Ideario del colegio son conocidos y aceptados por los Docentes que laboran en la institución. Cabe mencionar que esto es muy importante ya que es necesario que todos los que forman parte del equipo de trabajo del colegio conozcan y acepten estos documentos para que los vivan y transmitan en su trabajo diario.

La información siguiente hace referencia al tema de compromiso que pertenece a la categoría de *Cultura* en donde participaron los Coordinadores para dar la información correspondiente.

Cuadro no. 44. Pregunta aplicada en el cuestionario de Coordinadores. Preguntas referentes a la categoría de *Cultura* (compromiso).

	PREGUNTAS	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre	Total de encuestados
61.	Me comprometo y doy seguimiento a los acuerdos pactados con dirección y docentes.	0	0	1	1	2
62.	Me comprometo y doy seguimiento a los acuerdos pactados con los padres de familia y alumnos.	0	0	0	2	2
63.	Mi trabajo está comprometido con la superación personal y académica de los alumnos y los docentes.	0	0	0	2	2

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Coordinadores sobre la categoría de *Cultura* (compromiso).

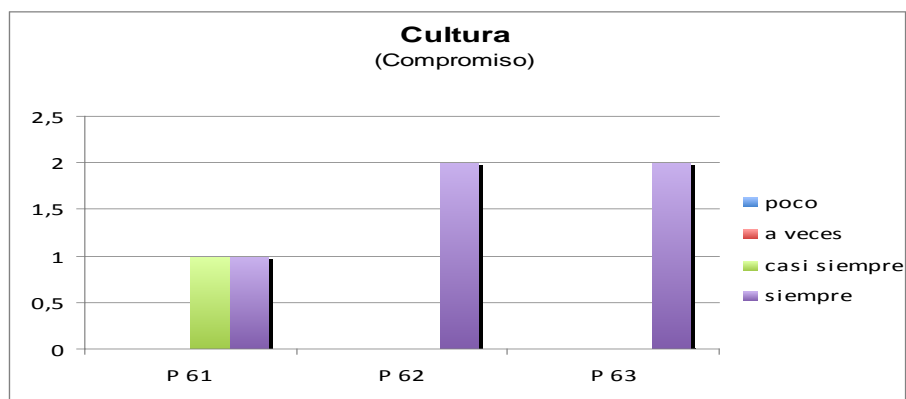


Figura no. 32

En relación a la información recabada en la tabla de frecuencia y el gráfico presentados anteriormente, se observa de los Coordinadores, los siguientes puntos:

- *Pregunta 61, 62, 63:* Ambos Coordinadores coinciden en que en su trabajo le dan seguimiento a los acuerdos pactados con Directivos, Docentes y Padres de Familia al igual que están comprometidos con la superación personal y académica de los alumnos.

Se puede observar que los Coordinadores viven una cultura de compromiso dentro de la institución ya que dan un seguimiento constante a los acuerdos pactados.

Continuando con la participación de los Coordinadores en la encuesta, se presenta enseguida la información obtenida de la categoría *Cultura* específicamente del tema de Filosofía, Ideario y valores.

Cuadro no. 45. Pregunta aplicada en el cuestionario de Coordinadores. Preguntas referentes a la categoría de *Cultura* (Filosofía, Ideario y valores).

	PREGUNTAS	Poco	A veces	Casi siempre	Siempre	Total de encuestados
65.	Conozco el Ideario y la Filosofía Formativa del colegio.	SI / 2		NO / 0		2
66.	Estoy de acuerdo en como se lleva a cabo el Ideario y la Filosofía Formativa del colegio.	0	1	0	1	2
67.	Propicio a que la Comunidad Educativa lleve a cabo el Ideario y la Filosofía Formativa en el colegio.	0	0	2	0	2

Gráfica de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a Coordinadores sobre la categoría de *Cultura* (Filosofía, Ideario y valores).

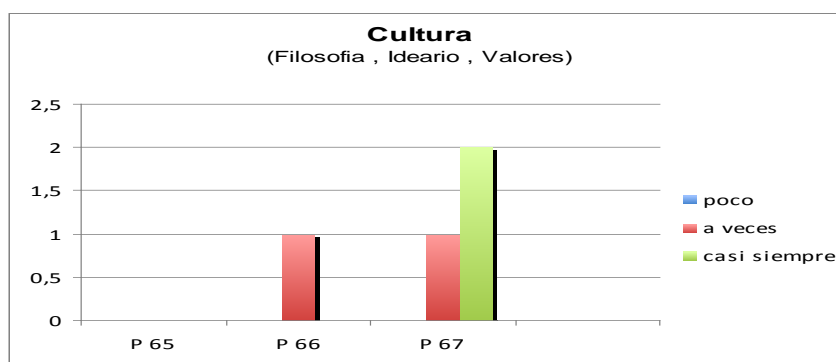


Figura no. 33

En relación a la información recabada en la tabla de frecuencia y el gráfico presentados anteriormente, se observa de los Coordinadores, los siguientes puntos:

- *Pregunta 65:* Ambos conocen el Ideario y la Filosofía del colegio.
- *Pregunta 66:* Uno de ellos expresa que solamente en ocasiones está de acuerdo en como se lleva a cabo el Ideario y la Filosofía Formativa del colegio.
- *Pregunta 67:* Los dos afirman en que propician a que la Comunidad Educativa lleve a cabo el Ideario y la Filosofía Formativa en el colegio.

Es importante señalar de la información anterior que aunque los dos Coordinadores conocen la Filosofía Formativa y el Ideario del colegio uno de ellos no está de acuerdo completamente con este, pero si lo lleva a cabo debido que promueve a que este se lleve a cabo en toda la Comunidad Educativa.

Para conocer los datos cualitativos se aplicó en el instrumento de Entrevista las mismas preguntas referentes a esta categoría a la Administración y Dirección General, las cuales serán plasmadas a continuación para su análisis.

Cuadro no. 46. Respuesta referente a la categoría de *Cultura* de la Entrevista aplicada a Dirección y Administración General.

Entrevista a Dirección y Administración General		
PREGUNTA	DIRECCIÓN GENERAL	ADMINISTRACIÓN GENERAL
¿Se vive una cultura de compromiso dentro del colegio ante los diferentes acuerdos que se toman entre la Comunidad Educativa? ¿Por qué?	No, porque falta el compromiso de darles seguimiento puntual.	Sí, si se vive una cultura compromiso. Se afirma porque se respetan los acuerdos; porque se proponen soluciones; porque se plantean nuevos problemas; porque se realizan mejoras continuas, etc.
¿Es importante para el colegio que toda la Comunidad Educativa conozca y viva el Ideario y la Filosofía Formativa de la Institución? ¿Por qué?	Si, porque para que todos trabajemos con unidad de metas.	Sí esto es muy importante. Con la vivencia de nuestra filosofía formativa cumplimos nuestro cometido de formar personas que contribuyan a la creación o incremento del Bien Común de nuestra Nación y del mundo. También contribuimos a que nuestros egresados trasciendan su vida terrenal.
¿Cómo se puede lograr que todos conozcan el Ideario y la Filosofía Formativa?	Como lo hemos venido haciendo: convocando a reuniones para darla a conocer a maestros, coordinadores, padres de familia. Nos ha faltado (y me parece muy importante hacerlo) el personal administrativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Despertando en todos la conciencia de la necesidad de una formación integral como la que ofrecemos. 2. Difundiendo el documento que la contiene. 3. Organizando mesas redondas en la que se discuta, de modifique, se actualice. 4. Dando ejemplo a los demás con nuestras propias actuaciones.

<p>¿Consideras que día a día se enseñan y se hacen vivir los valores que el colegio promueve en toda la Comunidad Educativa? ¿Por qué?</p>	<p>Si, porque al contratar a los docentes buscamos que sean personas que tengan valores y que los vivan. Les damos a conocer el ideario y la filosofía y cuidamos de que se vivan en todos los aspectos del trabajo cotidiano del colegio. Este si es un aspecto al que se le da especial seguimiento constante y se ve reflejado en la evolución de los alumnos.</p>	<p>Estoy seguro de que se enseñan los valores de una manera teórica. El que se vivan y se hagan vivir no es todavía nuestra mejor característica. ¿Por qué creo que sucede esto? 1. Sucede porque el asumir valores y filosofía es un proceso de largo plazo y son pocos los maestros que permanecen más de cinco años en el Colegio. No todos alcanzan a hacer de los principios un modo de vida. 2. Sucede porque las personas se quedan en la fase conceptual, o cuando mucho elaboran algunos juicios; lamentablemente no pasan a la tercera fase de pensamiento que es la reflexión y la toma de un nuevo conocimiento para hacerlo vida propia.</p>
--	---	--

Los resultados arrojados en la entrevista aplicada a Dirección y Administración General nos señalan una discordancia ya que Dirección expresa que no existe una cultura de compromiso en la Institución debido a que no se les da seguimiento a los acuerdos, mientras que la Administración piensa totalmente lo contrario.

Ambos informantes comentan que es importante que la Comunidad Educativa conozca el documento que integra el Ideario y la Filosofía Formativa para que a través de ésta se puede trabajar bajo una misma unidad de metas y cumpliendo la concientización de la necesidad de una formación integral. Se propone a esto la difusión y conocimiento a través de diferentes dinámicas. Coinciden en que los valores son enseñados día a día primeramente porque se busca que los Docentes sean personas que ya cuenten con valores y los vivan.

Para finalizar con el análisis de la categoría de *Cultura* se puede resumir que los Padres de Familia, Docentes y Coordinadores se comprometen y dan seguimiento ante los acuerdos pactados, mientras que la Dirección General enfatiza en que en la Institución no se vive una cultura de compromiso puesto que no se le dan seguimiento puntual a los diferentes asuntos.

Se percibe que los trabajos de Dirección, Coordinación y Docentes están comprometidos frecuentemente con la superación personal y académica de los alumnos.

Un solo Docente de los tres grupos de informantes (Padres de Familia, Docentes y Coordinadores) manifiesta no conocer el Ideario y la Filosofía de la Institución. Los participantes que conocen este documento expresan estar, en la mayoría de las ocasiones, de acuerdo en cómo se manifiesta.

Padres de Familia, Docentes, Coordinadores, Dirección y Administración General afirman que los valores son enseñados y promovidos a toda la Comunidad Educativa. La Administración expresa que una debilidad de la Institución es que los alumnos todavía no hacen vivir los valores debido a que es un proceso de largo plazo.

3.2.7. Análisis de los resultados obtenidos

A continuación se presentan las conclusiones y resultados finales que arroja el análisis de cada uno de los conceptos que integran a las cinco subcategorías que conforman la categoría de *Organización Escolar*.

- Estructura Educativa

Descripción de puesto:

- La institución solamente cuenta con una Descripción de Puesto formal de los Docentes y aunque los Coordinadores y Directivos conocen las labores que deben de cumplir, algunas tareas se olvidan de realizar y no se lleven a cabo en tiempo y forma, trayendo como consecuencia una desorganización en la institución.
- La falta de capacitaciones hacia el personal refleja un desequilibrio en el trabajo como institución. Al no contar todos

con las mismas bases de trabajo cada uno lo realiza como le da su entendimiento y esto trae en ocasiones confusiones para todos los involucrados (Docentes, Coordinadores, Directivos, Padres de familia y Alumnos).

Tareas:

- La Dirección General observa necesario una asignación institucional de las actividades de Coordinadores, Directivos y Administrativos para balancear las tareas que le corresponden a cada uno, creando un compromiso de llevar a cabo revisiones periódicas de dicho documento.
- Evaluación:
- Los docentes no reciben las observaciones en tiempo y forma la mayoría de las veces, esto refleja que no es supervisado constantemente su trabajo por parte de Coordinación. Lo que ocasiona que los Docentes que no desempeñen adecuadamente en su trabajo y continúen haciéndolo equivocadamente sin contar con una retroalimentación oportuna.
- Solo existe un documento de evaluación formal para los docentes, dejando a un lado completamente la evaluación del trabajo diario de Coordinadores, Directivos y Administrativos.

- Estilo Directivo

- En definitiva los Docentes, Coordinadores y la propia Dirección reconocen que el Estilo Directivo tiende a llevar un liderazgo Democrático – Paternalista. La dirección concede la participación de los docentes en la toma de decisiones de algunos aspectos de la institución y los protege en su trabajo diario, cuando ellos no se desempeñan correctamente. Esta forma de liderazgo se puede ver adecuada si se observa desde el punto de vista que los docentes se sienten

escuchados y apoyados, más no es del todo la mejor forma de dirigir la institución ya que los solapa en el incumplimiento de sus labores sin dejarlos creer laboralmente día con día.

- Clima Escolar

Comunicación:

- La institución ofrece diferentes formas de comunicación entre colegio y casa que son utilizadas por muy pocos Padres de Familia, lo que ocasiona que en su mayoría los Padres de Familia no estén enterados de situaciones indispensables para el colegio, trayendo consigo confusiones, olvidos y molestias por parte de los Padres.
- Los Padres de Familia proponen para mejorar la comunicación: utilizar en mayor medida el correo electrónico, realizar convivencias familiares y dar directamente a ellos las circulares con mayor anticipación.
- La comunicación entre Docentes y Padres de Familia es notable que no se transmite siempre de forma ágil y efectiva.
- Los Docentes perciben como obstáculo de comunicación dentro del colegio la falta de presencia de los Coordinadores. Esto crea una barrera entre el trabajo de los docentes y la asesoría de los coordinadores en determinadas tareas que realizan.
- La Administración General señala a la comunicación como improductiva pues no se utilizan los recursos de manera óptima. Manifiesta que el tiempo que se le otorga no es el suficiente ya que no se realizan actos formales que la beneficien, como la programación formal de reuniones o juntas.

Motivación:

- El ingreso económico definitivamente no es un factor de motivación entre los docentes y coordinadores, aunque comentan que es importante también que los Directivos y Coordinadores reconozcan con mayor frecuencia su trabajo.

Eficacia:

- En esta subcategoría se tiene una contradicción muy interesante, por un lado los Coordinadores indican estar al pendiente de que los docentes cumplan con su trabajo diario, por el otro, los Docentes afirman no cumplir en todo momento con su trabajo en tiempo y forma ni seguir con los lineamientos marcados en su Descripción de puesto a consecuencia de falta de tiempo, olvido o por no saber que es lo que tienen que hacer. Esto para la organización de la institución es indispensable ya que al tener una discrepancia en las afirmaciones se afirma lo estipulado en la categoría de Estructura Educativa en donde no existen ni las capacitaciones adecuadas, ni la evaluación de las tareas de los docentes correctamente por parte de los Coordinadores.

Participación:

- El horario de trabajo de la mayoría de los Padres de Familia es la principal causa de que no participen con regularidad en las actividades tanto internas como externas del colegio. Con este punto se puede relacionar que gran parte de los Padres de Familia no cuentan con el tiempo necesario para tener un acercamiento estrecho con la institución, afectando en ocasiones la comunicación y la participación.
- Los integrantes, los objetivos y las funciones de la Mesa Directiva de padres de Familia son desconocidos por la mayoría del resto de los padres, por lo que la falta de

participación es ocasionada por el desconocimiento de los eventos en los que pueden participar.

- La participación activa de los Docentes en los proyectos internos es más constante que su participación en las actividades extracurriculares debido a que la mayoría de ellos trabajan por las tardes o tienen asuntos personales que les impide cooperar en esos momentos.
- Son muy pocos los Docentes que promueven la participación de sus alumnos en las distintas actividades del colegio, trayendo como consecuencia la desmotivación de los alumnos y la falta de conocimiento de los padres de las distintas actividades a través de los alumnos.
- Para fomentar una mayor participación de los Docentes, ellos proponen: mayor motivación por parte de la institución, pagar las horas extras y realizar mayor convivencias entre ellos, coordinadores y directivos.

Relaciones:

- Se reconoce entre los Docentes y Coordinadores que existe una Cultura de trabajo en equipo pero consideran que esta puede mejorarse debido a que no todos participan ni exponen su punto de vista esperando que los demás realicen el trabajo por ellos.
- Se reconoce que existe una muy buena relación basada en el respeto entre todos los integrantes de la Comunidad Educativa.

- Normatividad

Reglamentos:

- Los Docentes conocen su Contrato Social (reglamento), más no se cumple en su totalidad ya que no es verificado constantemente por Directivos y Coordinadores. Debido a esto

no se ejercen equitativamente las consecuencias correspondientes a las faltas cometidas por parte de los mismos.

- Referente al punto anterior, una de las causas por las que no se lleva a cabo completamente el Contrato Social se debe a que no se conoce por completo por algunos de los Coordinadores. Esto es un ejemplo claro de la falta de seguimiento en las actividades de cada uno de los puestos que se desempeñan en la institución.
- Los Directivos y Coordinadores verifican en muy pocas ocasiones que el Contrato Social de los alumnos se cumpla correctamente. La confusión que esto trae para los alumnos es que no saben en que ocasiones será aplicada la consecuencia ante sus actos y en cuales no. Otro ejemplo de una deficiente organización en la institución.

Acuerdos:

- Existen acuerdos que se pactan entre los diferentes integrantes de la Comunidad Educativa más estos no son llevados correctamente por falta de interés y de seguimiento por no ser comunicados en tiempo y forma a los interesados. En este punto se puede relacionar las consecuencias que se tiene al no tener una buena comunicación entre los integrantes y una falta de conocimiento de las actividades de cada uno de los involucrados.
- Pocos de los Docentes dan seguimiento a los acuerdos pactados con los Padres de Familia. Se vuelve a encontrar una falla en el seguimiento y evaluación de las tareas de los Docentes.

- Cultura

Filosofía Formativa e Ideario:

- Es interesante la contradicción que existe en este punto cuando la mayoría de los Padres de Familia no conocen ni el Ideario ni la Filosofía Formativa de la Institución pero aceptan la forma en que se lleva esta dentro de la Institución.

Compromiso:

- Un gran número de Padres de Familia declaran que existe una cultura de compromiso y seguimiento a los acuerdos pactados entre la Comunidad Educativa.
- Todos los grupos informantes expresan que el trabajo de Directivos, Coordinadores y Docentes está comprometido con la superación personal y académica de los alumnos.

La información presentada anteriormente da un panorama general de la situación actual de la Institución, marcando las diferentes áreas de oportunidad con las que la institución puede trabajar inmediatamente.

Se puede concluir que la Organización de la Institución no se encuentra sustentada firmemente, principalmente carece de la estructura de los perfiles de puesto y asignación de actividades de la Administración, Directivos, Coordinadores y Docentes trayendo como consecuencia que las actividades de los antes mencionados no se conozcan ni se lleven a cabo en tiempo y forma en su totalidad por ninguno de los implicados.

De igual forma la Organización tiene conflictos en el ámbito de la comunicación ya que aunque los diferentes canales de comunicación se conocen y se utilizan con regularidad por toda la Comunidad Educativa, los resultados son frecuentemente improductivos, como es el caso entre Docentes y Padres de Familia. En ocasiones los acuerdos y los compromisos no se llegan a cumplir tan cual lo acordado por los mismos efectos de la no efectiva comunicación entre todos.

3.2.8. Definición de la problemática a Intervenir.

Con la captura final de todos los resultados obtenidos, se agendó una sesión informativa con la Administración y la Dirección General de la Institución para darles a conocer los resultados en una presentación formal y así elegir desde la gestión el camino más efectivo para iniciar un proyecto de intervención cuya finalidad es buscar la solución y/o modificación de las áreas de oportunidad determinadas en este diagnóstico.

Debido a que este es un trabajo académico que debe de realizarse en un tiempo no mayor de un año, en trabajo colegiado se decidió solamente trabajar de inmediato en dos problemáticas actuales. Es importante señalar que se tendrán en cuenta los elementos y necesidades restantes que determina este diagnóstico para elaborar un trabajo global de Planeación Estratégica para la institución.

Las dos problemáticas ya antes mencionadas son:

***Deficiente estructura organizacional de las descripciones de puesto que ya no se ajustan a las necesidades actuales.
Comunicación ineficiente y poco eficaz entre la Comunidad Educativa.***

Finalmente cabe enfatizar que al finalizar el desarrollo de este diagnóstico se puede constatar a través de la validación de la información obtenida en este apartado en donde la situación problema que se planteaba bajo una supuesta suposición en un principio se redefinió ante las grandes vertientes que arrojaron la consolidación de la información de este diagnóstico. Es decir que gracias al atenuante y cuidadoso desarrollo que se llevó a cabo se logró obtener información clara y detallada sobre lo que ocurre actualmente dentro de la institución sin dejar esta bajo supuestos como se llevó a cabo al inicio de este proyecto.

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este apartado se realiza la fundamentación teórica de los diferentes conceptos presentados en las conclusiones del diagnóstico con el fin de crear una aproximación a un claro conocimiento de las problemáticas a intervenir elegidas en trabajo colegiado, las cuales afectan actualmente a la Institución en la que se está interviniendo.

A través de los resultados obtenidos del diagnóstico se observa que en la institución se encuentran ciertas dificultades en diferentes áreas que se resaltan directamente en las dos problemáticas elegidas: deficiente estructura organizacional de los perfiles de puesto y comunicación ineficiente y poco eficaz entre la Comunidad Educativa. Dichas áreas se agruparon en tres categorías: planeación, gestión y organización. A partir de estas tres categorías se dará una continuidad a través de información sustentada en el criterio de diferentes autores con el fin de conocer un poco más sobre estos términos y reafirmar el conocimiento de ellas para desarrollar posteriormente una adecuada intervención que de solución a cada una de las problemáticas detectadas.

4.1. PLANIFICACIÓN DE INSTITUCIONES ESCOLARES

Es indispensable que para que exista un buen funcionamiento de una Institución Educativa se inicie con el desarrollo de una planeación en donde se utilicen diferentes estrategias para fijar los objetivos a los cuales se desea llegar y por consiguiente actuar conforme a ello. Ya especificado lo anterior se procede a realizar, aplicar, rectificar y evaluar procesos, los cuales sirvan de guía para conocer el camino por el cual se está desarrollando.

Desde hace varios años las instituciones educativas conocían de la existencia de la planeación institucional llevándola a la práctica en innumerables ocasiones a través de distintos programas en diferentes centros educativos. Dicho

planteamiento se consideraba erróneamente como la puerta que aseguraba a la institución obtener el éxito por si sola, esto sin importar otros factores que ahora en la actualidad conocemos que son indispensables para que a través del trabajo en conjunto se logren los objetivos inicialmente propuestos. Frigeiro, Poggi y Tiramoni (1992).

El concepto de planificación ha venido alcanzado un gran interés dentro del funcionamiento de las instituciones escolares, y es que en estos tiempos es indispensable llevar a la práctica esta acción en la implementación de cualquier programa que se quiera desarrollar en el ámbito educativo. Como puede ser el caso de realizar primeramente una planeación para poder intervenir correctamente el problema de la ineficaz comunicación que arroja el diagnóstico de esta institución con la cual se está trabajando.

Como definición de planificación se pueden encontrar un sin fin de variables las cuales dependen del enfoque que el autor dese expresar. Estos conceptos se refieren desde diseños de estrategias, pasando por estilos de gobierno hasta creación de distintos instrumentos. Aunque existe diferencia en la definición como tal, se encuentran dos puntos en común en todas y cada una de las definiciones. Uno, todos tienen como fin el mejoramiento de la educación y dos, la planificación no trabaja sola, va de la mano de la organización interna de toda institución.

En este trabajo se utilizará la definición que describe Martín Bris (1996:126) en donde marca que planificación “*sirve como instrumento para prever y proponer caminos de actuación (modelos), a la vez que selección y ordenamiento de recursos para facilitar el logro de las metas propuestas*”. No todas las actividades que se llevan a cabo son previsibles ni planificables, pero si para la mayoría es necesario realizar una planificación para conocer el camino de actuación y alcanzar los resultados esperados por la institución. Tal es el caso en la institución a la cual se está interviniendo donde no existe una planificación de los perfiles de puesto de los distintos roles que se desempeñan ni de las actividades referentes a

cada uno de ellos, teniendo como dificultad el total conocimiento de las labores a realizar cotidianamente y en otro caso la inadecuada distribución de las tareas entre cada uno de los puestos.

Referente al párrafo anterior, es necesario que toda organización escolar adopte un modelo de planificación el cual se acople de mejor forma a la vida diaria de la institución. Conociendo de cerca la institución a la cual se le está diseñando este proyecto de gestión se propone el siguiente esquema que marca Martín Briss (1996:128) como Esquema general de planificación.

Esquema general de planificación” Martín Briss (1996).

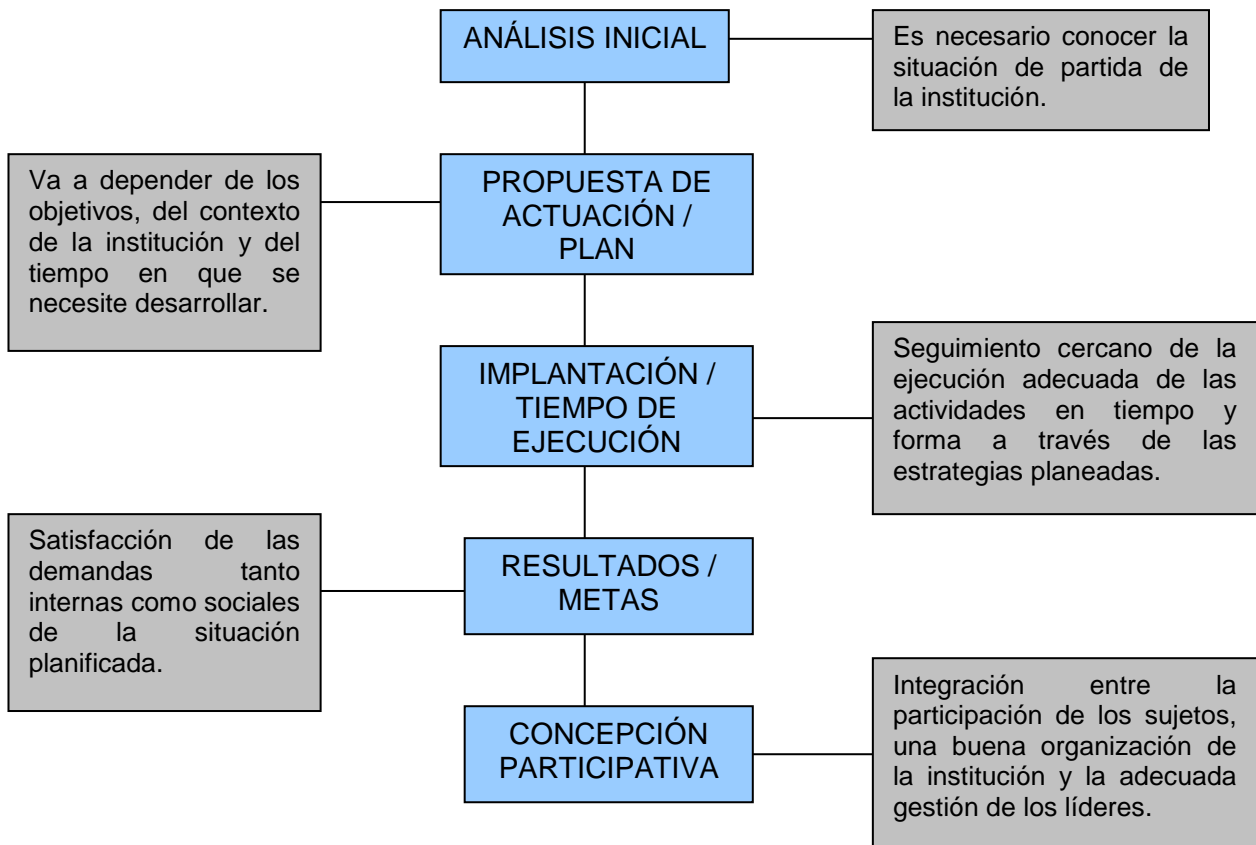


Figura no. 34

Como lo marca el esquema anterior es importante que toda acción de planificación tenga presente los diferentes pasos a seguir para poder realizar correctamente la acción, desde conocer la situación particular de la institución hasta lograr la

satisfacción de la demanda propuesta logrando una integración de la participación, la organización y la gestión bajo un mismo fin.

Para terminar este apartado es importante señalar que en todo centro educativo es indispensable adoptar distintos planteamientos y principios referentes a la planeación, para formar una cultura propia en base a un modelo de trabajo y de relaciones organizativas específicos de cada institución. Martín Briss (1996).

4.2. GESTIÓN EDUCATIVA

Partiendo del conocimiento del significado de planificación y tomando en cuenta las problemáticas enunciadas al final del diagnóstico en el capítulo anterior, es importante hacer un apartado referente al tema de “Gestión” la segunda de las tres categorías que enmarcan las problemáticas propuestas para la intervención de este proyecto y como se ha visto a lo largo de este trabajo es pieza fundamental para el desarrollo de este proyecto de mejora y es una de las carencias que se ven reflejadas en las problemáticas cuando se menciona en el diagnóstico la falta de seguimiento y evaluación de las tareas cotidianas de los docentes y el no cumplimiento del Contrato Social tanto de docentes como de alumnos.

En este caso es importante iniciar dándole una definición específica a este concepto que de igual forma que la planeación tiene un sin fin de aportaciones de distintos autores. Para esto tomaremos la definición de Sánchez, Mora y Vélez (2004:47) donde señalan que *“la gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tiene como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir, de la innovación”*.

Partiendo de esta definición podemos decir que la gestión está asociada al direccionamiento y a los resultados esperados, considerándola como un sinónimo

de mediación, de buenos oficios y de ayuda, respondiendo así a propósitos específicos, expresados en forma visionaria a través de metas y objetivos. Dependiendo del nivel que se desee alcanzar estos se van integrando y le dan una dirección propia al proyecto institucional. Para esto es indispensable contar con la presencia de un buen liderazgo que dirija y encamine los quehaceres de la institución.

Para reafirmar lo anterior sobre el concepto de gestión se tomó en cuenta la teoría de Bernardo Blejmar (2005). En donde primeramente se señala que gran parte de la gestión que se lleva a cabo en forma adecuada es tarea del director. Este personaje es el encargado desde su función de transformar y diseñar situaciones para que los actores operen desplegando su máximo potencial, preparándolos así para responder ante situaciones no previstas derivadas de los movimientos comunes de cualquier institución.

La gestión de la institución está directamente relacionada con la forma de comportarse del líder, es decir con el estilo de dirección y para esto se recurrirá a Rodríguez Combeller (2004:214) que lo define al estilo de dirección como *“el comportamiento que adopta el dirigente al ejercer su autoridad y su influencia personal sobre sus colaboradores. Es una mezcla de sus cualidades innatas, su experiencia y su percepción de las circunstancias en las que debe realizarse la tarea”*.

En el caso particular de líder de la institución de este proyecto, se tiene por un lado que su comportamiento es adecuado para ganarse la confianza y cooperación de sus colaboradores, pues se sienten identificados y aceptados con él y por el otro se preocupa demasiado por ellos que no los deja enfrentarse a situaciones fuertes, optando por realizar el trabajo por ellos o disculpándolos ante cualquier pequeño confrontamiento.

Acerca del estilo directivo que se menciona en el párrafo anterior, no se debe de dejar a un lado que todos los miembros de una institución tienen altas expectativas del comportamiento de un líder. Entre más conciente sea él mismo sobre sus cualidades y defectos de su gestión más probabilidades tiene de brindarles una ayuda eficaz y de dirigirlos hacia las metas deseadas, tal es el caso del líder de la Institución, donde él mismo menciona su estilo directivo el cual es afirmado por los docentes. Por esta razón no importa si el líder es bueno o malo, eficaz o ineficaz, lo que importa es no perder el tiempo evaluando su actuar sino tener presente que es un sujeto a cargo de una institución que debe de ver en todas las dimensiones por el bien de la misma, a través de la influencia positiva sobre todo el equipo para permitirles llegar a una mayor satisfacción de las necesidades tanto individuales como grupales. Rodríguez Combeller (2004).

Dado a que el líder es el responsable de llevar a cabo todos los caminos hacia el éxito de la institución, la gestión que debe de llevar no debe de perder de vista en ningún momento dos miradas u enfoques si se desea prevenir en mayor medida las dificultades ante situaciones no previstas. A estas se refieren con los conceptos que intervienen tanto dentro como fuera de cualquier institución educativa.

Esquema de las dos caras de la Gestión.

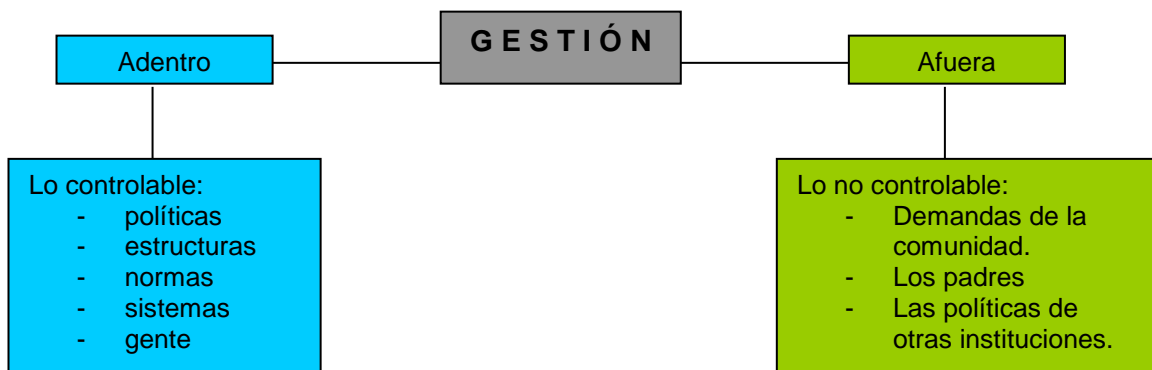


Figura no. 35

En el adentro se conduce a los actores y/o situaciones para poder alcanzar los objetivos planteados y llegar a obtener los resultados esperados. En el afuera se conduce a los actores y/o situaciones que desean intervenir o jugar un papel específico dentro de la institución.

Es necesario resaltar al finalizar esta categoría que la gestión de instituciones educativas en busca de resultados para el beneficio de la comunidad se confronta a un sin fin de situaciones reales día a día. Para lograr esto es necesario tener en cuenta que los resultados no se deben de conseguir por cualquier modo, sino se deben de conseguir a través del verdadero impulso de la gestión de cada institución.

4.3. ORGANIZACIÓN ESCOLAR

El término de organización por si solo refleja una acción que requiere de una forma de trabajo tanto individual como colectiva en donde todos pueden realizar sus aportaciones a través de ideas o acciones.

Martín Bris (1996:18) señala como organización escolar al *“sistema continuo que es capaz de diferenciar e integrar actividades humanas que utilizan, transforman y unen un conjunto de recursos humanos, materiales y de otras clases en un todo que consigue alcanzar unos objetivos deseados mediante la selección de un solución entre varias posibles”*.

Ya contando con una definición de esta categoría se comienza a enmarcar más de cerca las situaciones enunciadas en el diagnóstico ya que a través de la Organización de los centros educativos se conoce y se valora la situación de partida, se analiza la realidad de cada centro y lo que lo rodea y se plantean las metas a alcanzar en el ámbito de la educación. Es decir, decidir el camino que se va a recorrer desde la contextualización hasta la evaluación del proceso. Es importante mencionar que en este párrafo podemos hablar directamente de la

ausencia de las descripciones de las funciones de la institución, que traen consigo dificultades en la organización de las actividades de todos los miembros al no tener definidos los papeles a desempeñar de cada uno. Para esto es indispensable tener una buena estructura en la organización de las acciones para conseguir los resultados deseados y para esto a continuación se detallará la información correspondiente.

4.3.1 Estructuras de una organización

A través de la estructura de una organización se puede valorar la realidad de cada centro educativo a través del conocimiento de las ventajas obtenidas del trabajo estructurado desde el inicio, obligando a establecer un modo de seguimiento desde la planeación hasta la evaluación de los procesos.

La estructura de las organizaciones puede ser sistematizada bajo tres diferentes dimensiones, las cuales deben de ser desarrolladas por la institución para obtener una buena y eficiente organización dentro de su centro de trabajo. Para esto seguiremos el marco referente a este tema que desarrolla Ma. Teresa González (2007).

Formalización

Esta dimensión se refiere a la realización de las tareas que son determinadas mediante las especificaciones del centro, es decir, las que la institución marca como indispensables para el desarrollo de las actividades diarias, las cuales describen qué se hace en la organización. Ejemplo de ellas son:

- ¿qué hacer?: actividades específicas de cada puesto de trabajo.
- ¿cómo hacerlo?: desarrollo cotidiano de las actividades de cada persona.
- ¿cuándo hacerlo?: tiempo específico de la realización de cada una de las actividades y/o tareas.

- ¿quién ha de hacerlo?: vinculación de personas con la realización en específico de cada tarea.

Al utilizar el término de “*formalización*” se desea enfatizar en la estabilidad, perdurabilidad e independencia de las tareas asignadas. Es decir, concretar las actividades para que se realicen sin importar el transcurrir de la organización, con la finalidad de que se fijen por escrito para que se puedan transmitir de modo objetivo a través del tiempo.

María Teresa González (2007) precisa que es necesario hacer referencia a dos aspectos que complementan esta dimensión. El primero se refiere al comportamiento formal de los miembros de la institución cuando se encuentran ante reglas precisas y explícitas, es decir, una organización estrictamente regulada. El segundo se asocia con la especificación de las posiciones organizativas y las relaciones que se establecen de ellas. Las posiciones de la institución son construidas para insertar individuos concretos dentro de ella y no modificar las posiciones dependiendo del individuo que llegue al cargo.

Complejidad

El término de complejidad se refiere a la cantidad de actividades diferentes llevadas a cabo en una organización. Se consideran tres subdimensiones que no necesariamente están relacionadas entre sí.

- Complejidad horizontal: se refiere a la manera de dividir las tareas y/o operaciones entre los miembros de la institución.
- Complejidad vertical: hace referencia a la distribución que adopta la jerarquía de autoridad en la institución. También se les conoce como niveles jerárquicos.
- Complejidad espacial: se refiere a la dispersión espacial de la organización, es decir, el número de lugares físicamente separados

entre sí donde realizan su trabajo los miembros de la institución. En ocasiones la complejidad espacial será una consecuencia de la complejidad horizontal y/o vertical. Las actividades y recursos humanos de la institución se dispersan en función de la separación de tareas y/o autoridad aunque la complejidad espacial adquirirá entidad en sí misma cuando se mantenga la misma división de actividad y los mismos niveles jerárquicos.

Centralización

Se le llama así, a la distribución de la autoridad (identificable) en la estructura de la institución, es decir, concentrar el poder en una persona que esté a cargo de la toma de decisiones del centro. De este término se diferencian dos aspectos:

- Capacidad para tomar decisiones: en cuanto más se tomen las decisiones de la institución por la persona que se encuentra en el punto más alto en el mandato, se puede referir de que la institución está altamente centralizada.
- Capacidad de evaluación: cuando la evaluación del centro es determinada por el nivel jerárquico más alto, la institución presentará un alto grado de centralización.

De igual forma, este término se centra, en el grado de discrecionalidad que tendrá cada uno de los miembros respecto al poder que se obtiene del puesto que desempeña.

El objetivo de llevar a cabo una adecuada estructura en la organización de una institución educativa es lograr el acaparamiento de estas tres dimensiones que en conjunto hacen que la institución cuente con una real organización en donde a través del conocimiento y desarrollo de los puestos se lleve a cabo las diferentes actividades que conforman al centro educativo.

4.3.2. Áreas organizativas

Se le llama área organizativa a los sectores que se van insertando en los distintos órganos del Centro para una mejor adecuación de las distintas tareas y funciones que se deben de llevar a cabo en la institución.

Como lo marca García Requena (2002:56), las áreas organizativas son *“sectores en los cuales se van insertando los distintos órganos del Centro para una mejor adecuación de funciones y tareas, con el claro objetivo de responder de manera metodológica y sistemática a la gran meta escolar: conseguir una diversificación del trabajo, sin romper el esquema unitario de coordinación y gestión organizativa”*.

Las áreas organizativas a las que se refiere en el párrafo anterior García Requena como sectores que se van insertando, son aquellos espacios donde se agrupan funciones especializadas con un mismo objetivo. Un ejemplo puede ser el Área Administrativa que incluye al contador, al administrador y a las secretarías.

García Requena propone las siguientes áreas organizativas como el espacio común en donde puede reunirse los distintos puestos directivos de los Centros con el fin de ayudar a la consecución de los objetivos propuestos. Es necesario para la estructuración adecuada del plantel, que cada institución analice primeramente sus necesidades, sus objetivos, sus circunstancias para poder definir cada una de ellas.

Cuadro no. 47. Áreas organizativas. García Requena

AREA ORGANIZATIVA	FUNCION	PUESTO QUE PUEDE LLEVARLA A CABO
COORDINACIÓN Y GESTIÓN	Toma de decisiones, unir voluntades, opiniones y encausarlas positivamente hacia el beneficio del centro escolar.	Director
ENSEÑANZA / APRENDIZAJE	Coordinar los procesos didácticos (saberes y destrezas) que propicien la integración de los saberes de los alumnos.	Coordinador Pedagógico
APOYO LÓGICO AL APRENDIZAJE	Mejorar y organizar las tareas de planificación que se plasman en los proyectos curriculares de cada grado, ciclo o etapa	Docentes
APOYO ADMINISTRATIVO DE ENSEÑANZA	Mantener los datos actualizados de todo el sector administrativo de la institución.	Administración
SERVICIOS ESCOLARES	Agrupar a todos los servicios que la Institución ofrece a los alumnos para apoyar el desarrollo curricular que les ofrece cada nivel (comedor, transporte, actividades extraescolares).	Administración
ENTORNO SOCIO-FAMILIAR	Atender todas las iniciativas que provienen de medio que rodea a la institución, desde el ámbito familiar hasta el sector comunitario en que se encuentra inserto	Director

Cada una de las seis áreas mencionadas anteriormente es muy importante para el funcionamiento adecuado de cada institución educativa. En ellas se encuentran plasmados los puestos fundamentales que se deben de desempeñar para abarcar todas las áreas dentro de los centros educativos y que serán explicados posteriormente cada uno de ellos.

Aunque en ocasiones las instituciones no tienen la matrícula o los medios para desarrollar cada una de las áreas mencionadas, éstas se pueden utilizar como guía para lograr una armonía entre todas las partes. Esta información se vincula con la que a continuación analizaremos y es de gran importancia ya que en este trabajo se ha mencionado que la institución ha tenido una modificación en los puestos y sus funciones debido a que han aparecido cargos directivos sin una planeación y/u organización adecuada.

4.3.3. Descripción de Puestos

Como señala Chiavenato (1994:239) *descripción de puestos “es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace)”*.

Continuando con la información del punto anterior y debido a que una de las problemáticas elegidas a intervenir en este proyecto se refiere directamente a la estructura organizacional de la descripción de puestos. Se pretende explicar a continuación la función correspondiente de cada uno de los puestos que actualmente maneja la institución para tener mayor información de cada uno de ellos, para realizar la intervención sobre esta dificultad a la cual la institución se está enfrentando.

Director

En el ámbito de las Instituciones Educativas es conocido que el que funge como cabeza de equipo, dentro de cada una de ellas, es el Director. El cual se debe desarrollar bajo actividades tanto específicas y fundamentales como imprevistas que marca su trabajo diario.

María Teresa González (2007:226), afirma lo anterior diciendo que “*el ejercicio del puesto de trabajo del Director, depende de las capacitaciones de las personas que lo desempeñan (formación inicial y permanente, experiencia previa en otras tareas directivas), de las normas que regulan dicho puesto (leyes y demás disposiciones) y, de las funciones y tareas que van a depender de cómo personalmente se asuman y de la cultura profesional desde la cual se interpreten y desarrollen*”.

Dentro de las ocupaciones fundamentales del Director está el dirigir los aspectos de carácter organizativo y representativo. Es decir, ser el líder, el gestor, el organizador del centro de trabajo.

García Requena (2002) señala que las principales funciones que se encuentran vinculadas de forma más específica a los Directores son las siguientes:

Funciones del Director dentro de la Institución. García Requena (2002).

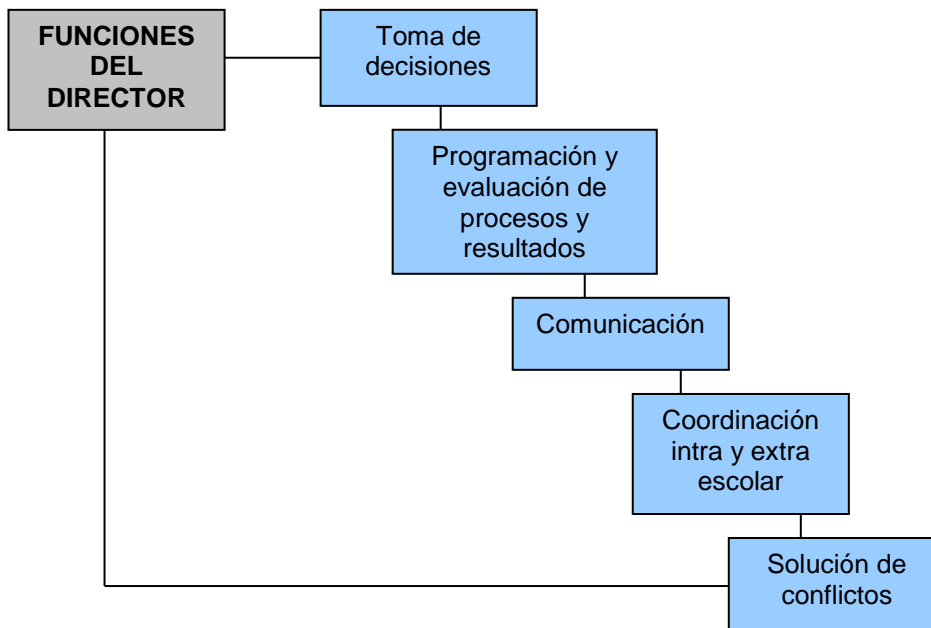


Figura no. 36

Por lo anterior, se puede definir que el director de la Institución Educativa en la cual se está interviniendo, tiene un papel muy importante dentro de este proyecto, su papel es tan fundamental que en él recae el concepto de líder, el encargado de

encausar en casi la totalidad de las veces el porvenir de la Institución. Una tarea vital de este personaje en su trabajo diario es desarrollar las tres categorías hasta aquí mencionadas; planeación, gestión y organización, pues no se puede llevar a cabo exitosamente una de ellas sin el acompañamiento de las otras.

Administrador

Aunque el papel que desempeña el administrador dentro del centro no tiene que ver exactamente con planes y programas pedagógicos y académicos es fundamental el eficiente trabajo de esta persona para el adecuado desarrollo de la institución.

García Requena (2002) plantea la idea de que la organización de la administración requiere de una serie de cualidades por parte de la persona que ha de desempeñarla. Fácilmente se puede llegar a pensar en que esta función se puede desarrollar por cualquiera de los integrantes de la institución y para evitar esta idea se fundamentará lo que la autora nos muestra como requisitos esenciales para el desempeño de dicho cargo.

“El trabajo de administración exige, además de dedicación, requisito esencial para el desempeño de una determinada responsabilidad, orden en el planteamiento general, sistematicidad en el trabajo cotidiano, conveniente metodología en la gestión, criterios de clasificación archivística claros y bien definidos, meticulosidad en la cumplimentación de expedientes y certificados, pulcritud en la conservación y expedición documental, honradez profesional en la custodia de enseres y en la justificación de la contabilidad, además de una buena capacidad de síntesis para elaborar actas, redactar cartas, etc” García Requena (2002:62).

Funciones del administrador dentro de la Institución. García Requena (2002)

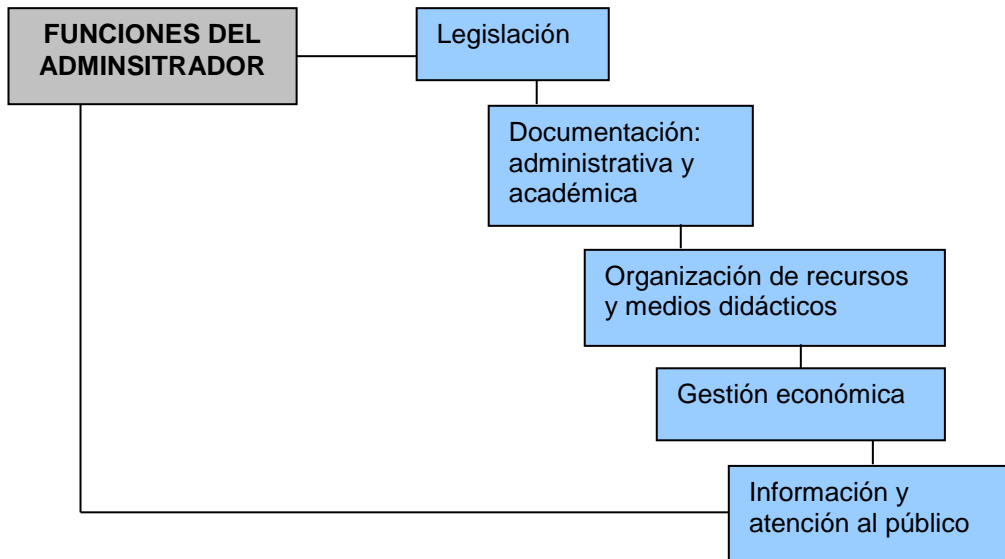


Figura no. 37

Por lo que se observa dentro de las funciones del Administrador, este actor viene a sustituir lo que anteriormente se le conocía como secretario, encargándose así de asumir principalmente la organización de los recursos materiales en cada centro educativo.

Coordinador Pedagógico

El individuo que se desempeña dentro de este cargo, tiene de igual forma que el Director, actividades y responsabilidades de importante carácter que llevar a cabo en su labor diaria.

García Requena (2002) se refiere al Coordinador pedagógico como el encargado de la organización académica de la institución y con esto hace referencia al amplio concepto que esto conlleva, abarcando las tareas más ligadas al campo técnico-didáctico.

El Coordinador pedagógico es el que se encarga de vincular a su actividad diaria el conjunto de funciones y tareas que constituyen lo que se puede llamar gestión pedagógica, de la cual se desprenden cinco funciones que a continuación se analizarán.

Funciones del Coordinador Pedagógico. García Requena (2002).

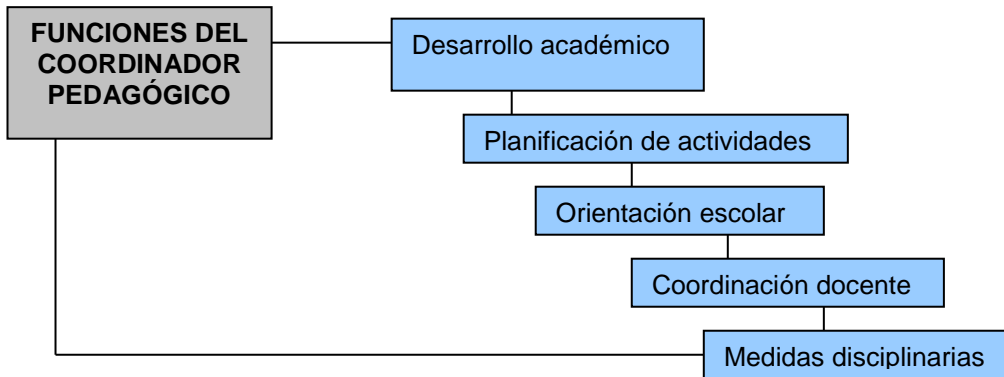


Figura no. 38

Estas funciones están ligadas a los procesos de formación, tanto académica como personal de los alumnos. El Coordinador tiene la tarea en específico de seguir de cerca el desarrollo integral de los alumnos y obtener los mejores resultados de cada uno de ellos.

Docentes

El papel del docente juega un rol muy esencial en el día a día de los centros educativos ya que es necesario a la hora de llevar a cabo sus objetivos y metas que planifica constantemente, disponga de un determinado orden que propicie la ejecución y realización de las actividades más adecuadas para cada ocasión. García Requena (2002).

García Requena (2002:83) señala “el profesorado destinado en el establecimiento escolar, es por así decirlo, el motor o el generador de las iniciativas pedagógicas que diariamente se verán plasmadas en las aulas, a través de la meditada

reflexión, la puesta en común, el intercambio de experiencias y la preparación próxima del trabajo personal y colectivo”.

Primeramente la organización del profesorado requiere que sin dejar las metas individuales de cada uno de los docentes se llegue a un acuerdo en colegiado acerca de las condiciones y requisitos, en donde se establezca un compromiso consensuado y aceptado de forma general para un mejor desenvolvimiento de todos los maestros dentro de la institución.

En la actualidad el docente especialista en todos los campos se ha venido remplazando por el trabajo cooperativo, como respuesta al permanente cambio de la sociedad, por lo que a una sola persona le resulta difícil profundizar en todos y cada uno de los campos de las distintas materias y disciplinas. Por esta razón se pone de manifiesto que la existencia de proyectos comunes dentro de los Centros escolares se debe de llevar a cabo bajo forma conjunta y armónica en donde los docentes sientan la exigencia de su participación colectivamente como miembros de la Comunidad Educativa. García Requena (2002).

Si se presta atención al párrafo anterior, se puede dirigir nuestra atención a un concepto que hoy en día está de moda y es vital desarrollarlo en cualquier institución: *trabajo en equipo*, pues a través de esta actividad es que se consolidan las metas y los logros de una institución. Pozner (2000:5) define este concepto, “*el trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo*”. En donde se coordinen las habilidades humanas y se generen con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos.

Una característica principal del trabajo en equipo es llevar a cabo el ejercicio de la comunicación eficaz y fluida entre todos los sujetos que integran a la organización, que en este caso se refiere directamente a la problemática que se

presenta actualmente en la institución donde no se está produciendo una comunicación efectiva.

Es necesario que el trabajo diario de los Docentes este ligado completamente a la planeación y a la organización de la institución, pues son ellos piezas claves para el funcionamiento de las instituciones, en ellos recae mucha de la responsabilidad del cumplimiento de las metas y objetivos que se planeen alcanzar, sin dejar a un lado que para que un docente avance por el camino que se planteo, es necesaria una buena gestión en su trabajo diario.

4.3.4. Clima Organizacional del Centro Escolar

Referirse a Clima Escolar, es hablar de la percepción que tienen los sujetos involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje del lugar donde se desarrollan varias horas en el día. Este ambiente puede tener factores agradables que dejen un grato recuerdo en la memoria de los involucrados y factores no tan gratos que hagan que la experiencia de asistir al colegio no haya sido la mejor.

Arón y Milicic (1999:25) definen al Clima Organizacional como, *“la percepción que los individuos tienen de los distintos aspectos del ambiente en que el desarrollan sus actividades habituales”*. Es decir, el grado de satisfacción que la Comunidad educativa expresa del ambiente que se vive en la institución, tanto dentro como fuera del aula.

Con esta definición continuamos con una de las problemáticas a intervenir establecida en el diagnóstico *“desarrollo de una eficiente y efectiva comunicación entre la Comunidad Educativa”* y algunos puntos más que complementan a esta misma, como lo son la participación y el trabajo en equipo, pues no se puede llevar a cabo una eficiente comunicación si no existe la participación activa de todos los involucrados y mucho menos si no existe una cultura de trabajo en equipo.

4.3.4.1. Comunicación

Hoy en día la comunicación es crucial en cualquier modelo de gestión educativa, ya que la gestión promueve un modelo de comunicación sobre bases que permitan avanzar en la realización de las metas planteadas por la institución.

Pozner (2000:10) señala que *“la organización basada en redes que comparten en sentido y que está caracterizada por la apertura es una organización que ha pasado de ser una empresa que habla hacia una empresa que realizando la comunicación hace lo que dice y dice lo que hace”*.

Se puede decir que en todas las Comunidades Educativas existe la comunicación, pero no en todas tiene un carácter específico y principal a la vez, trayendo como consecuencia formas no potenciadas y/o distorsionadas de comunicación entre todos los participantes.

La red de comunicación debe de ser mantenida, sostenida y mejorada constantemente y esto se puede lograr a través del ejercicio con los actores educativos en donde intercambien los roles de hablantes y oyentes en toda situación comunicativa para incrementar la cantidad y calidad de la participación en la comunicación de todos los integrantes.

Es importante considerar el construir una red comunicativa abierta que incluya y comprometa a todos los actores que intervienen en el desarrollo de la educación dentro y fuera de la institución. Tal como nos lo dice Pozner (2002:19). *“La gestión educativa tendrá que construir una red de colaboración, información y evaluación que vincule tanto a los actores internos como a los actores externos al sistema educativo. Para dinamizar y ampliar esta red, se requiere combinar prácticas y espacios de comunicación. Estos, a su vez constituyen aplicaciones que los participantes de una red de comunicación deben operar en forma competente, en el doble sentido de dominio manual y dominio de sus finalidades”*.

Para que una red de comunicaciones tenga un buen desarrollo debe de ser constantemente mantenida, sostenida, mejorada y dinamizada desde los sujetos que gestionan a la Comunidad Educativa. Es por esto la necesidad de que el gestor se coloque en una posición estratégica para lograr potencializar la comunicación educativa y lograr básicamente incrementar la calidad de la participación en la comunicación.

A continuación se presenta un cuadro en donde se explican cuatro tipos de aplicaciones que integran el equipamiento integrado de la red de comunicaciones. Cada uno de ellos se concreta en roles, prácticas y espacios.

Cuadro no. 48. Pozner (2000:21) Las dos dimensiones de toda comunidad en la gestión crean cuatro tipos de roles, prácticas y espacios.

		2º dimensión	
		COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
Comunicación	1º dimensión		
		Generación	Orientación y concertación a través de objetivos estratégicos, metas, programas, proyectos, formación de profesores.
	Recepción	Consulta, concertación, asesoramiento y evaluación de calidad.	Evaluación de calidad, integración de nuevas demandas, monitoreo de egresados, adopción de nuevas tecnologías.

El cuadro anterior refiere que ambas dimensiones de la comunicación operan conjuntamente integradas y son de gran utilidad en la medida en que la institución las utilice en todos los sentidos. Pozner (2000).

Los participantes y los medios no son los únicos que deben de intervenir en la gestión de la comunicación, sino también se debe de hacer uso de nuevas herramientas como tecnológicas, de lenguaje, escritas, en donde se logre transmitir y recibir la información que se desea.

4.3.4.2. Participación

El concepto de participación es muy importante dentro de las instituciones ya que en el ámbito escolar esta acción es el motor de que las cosas sucedan. Al inicio de este capítulo se dijo que para que la planificación se pueda llevar a cabo es esencial contar con la participación de todos los actores involucrados en el centro de trabajo. Es por esto que participar por participar no causa mayor motivación en nadie. La participación se debe de llevar a cabo a través de la creación del interés de los individuos por ser incluidos en diversas actividades, es decir, lograr llamar la atención para formar parte de una situación y/o evento ya sea dentro de sus labores diarias o fuera de ellas.

Martín Bris (1996:365) nos comenta en su modelo de participación, el cual será marco de referencia de este apartado, que “el término participar puede tener distintos grados de intensidad, desde la simple información hasta la autogestión, pasando por la consulta obligatoria, formulación de recomendaciones, codecisión, cogestión y delegación de poder”.

La participación es un acto humano que se debe de realizar en todos los Centros Educativos, con el fin de promover un trabajo de colaboración. Este puede ser llevado a cabo a través de la participación decisoria, consultiva y activa. Sin olvidar que la participación no está considerada como un fin, sino como un medio integrador y favorecedor que si se encamina correctamente se conseguirá una estructura fuerte y dinámica en la institución.

4.3.4.3. Trabajo Colegiado

Para fomentar el trabajo colegiado es necesario tener un planeamiento de los valores que fomentarán dicha cultura entre los integrantes, los cuales pueden ser: tolerancia, confianza, responsabilidad y diálogo para realizar estrategias en donde se incentive la participación de todos a través de proyectos claros y de metas alcanzables donde se permita que los participantes se identifiquen para que puedan desarrollar las mayores aptitudes de todos y lograr un adecuado desempeño de todo el equipo.

Pozner (2000:15) hacer referencia en que *“el espíritu del trabajo en equipo es una cuestión que puede desarrollarse progresivamente. Se requiere de destrezas, aptitudes y competencias profesionales de las personas. Pero se requiere también del encuadre institucional que así lo estimule y lo valore”*. Es por esto que es necesario determinar dentro de la institución los valores en los que está fundamentada la comunicación y el desarrollo de las relaciones humanas.

Para perfeccionar la práctica de este ejercicio es necesario capacitar al personal Docente constantemente y que el equipo de Dirección inculque constantemente esta forma de trabajo, rectificando los resultados y retroalimentando a los participantes, ya que la motivación de este concepto es base fundamental para su buen desarrollo.

Como conclusión de este capítulo se puede afirmar que todo cambio institucional debe de comenzar bajo una adecuada, detallada y minuciosa planeación, en donde exista un seguimiento oportuno y acertado de la gestión que se desarrolla tanto dentro como fuera de la misma. Esto con el fin de lograr una correcta estructuración de la organización interna del centro educativo en donde cada sección se encuentre correctamente delimitada tanto en su ámbito como en sus funciones, con el fin de crear un excelente clima organizacional que trabaje bajo

una satisfactoria comunicación, participación y trabajo de toda la comunidad educativa.

A partir de esta fundamentación teórica es necesario llevar a cabo una intervención estratégica para cada una de las problemáticas elegidas a trabajar en la institución. En cada una de ellas se deben de reflejar los conceptos aquí mencionados a través de una minuciosa planeación que refleje una acertada gestión en el andar de las actividades, en donde el fin sea el cumplimiento de las metas específicas propuestas a través de una adecuada organización del centro educativo que se está interviniendo.

5. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

En este capítulo se pretende presentar el diseño de las diferentes etapas que se van a llevar a cabo para la entrega de resultados del diagnóstico, la jerarquización y selección de las áreas de oportunidad y la realización del plan estratégico que se trabajará en un futuro para implementar las mejoras pertinentes a las problemáticas detectadas en la institución. Éstas son Comunicación Efectiva y Descripción de Puestos.

Dicha propuesta tiene como objetivo principal dar a conocer las problemáticas detectadas a través del trabajo que se realizó en el diagnóstico, con el fin de crear conciencia en la Administración, la Dirección General y en los Coordinadores que intervienen directamente en la sección de primaria, de que existen varios puntos de mejora en la institución que requieren de una intervención planificada.

Cada actividad de cada una de las etapas está conformada por acciones definidas y planificadas para realizarse en el tiempo y la forma estipulados, logrando así los objetivos específicos de cada una.

Es importante señalar que uno de los objetivos específicos del diseño de la intervención es el trabajo colegiado, que tiene como fin, que desde un principio todos los participantes se adueñen del proyecto y se cuente con la participación de todos, propiciando así el trabajo en equipo de manera permanente.

A continuación se presenta el cronograma de actividades a realizar para el diseño de la intervención Estratégica.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZAR
PARA EL DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA**

			Nov. 2010	Feb. 2011	Marzo 2011 - Junio 2011				
			4	11	18	25	17	18	19
1. Sensibilización a Dirección									
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)							
Entrega de resultados del diagnóstico	Administración y Dirección	1 hora							
Análisis de las problemáticas detectadas en los resultados del diagnóstico	Administración y Dirección	1 hora							
Decisión preliminar de las problemáticas a intervenir	Administración y Dirección	1/2 hora							
2. Sensibilización a Consejo*									
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)							
Entrega de resultados del diagnóstico	Consejo	1/2 hora							
Jerarquización de las áreas de oportunidad derivadas del punto anterior	Consejo	1/2 hora							
Elección de las áreas a intervenir	Consejo	1 hora							
Verificación de las áreas a intervenir con la elegidas anteriormente	Consejo	1/2 hora							
Confirmación de las áreas detectadas para realizar la intervención	Consejo	1/2 hora							
3. Diseño General de la Planeación Estratégica de la 1° área de oportunidad									
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)							
Análisis específico de los resultados del diagnóstico	Administración y Subdirección General	1 hora							
Definición de objetivos	Administración y Subdirección General	1/2 hora							
Diseño de actividades	Administración y Subdirección General	2 horas							
Planeación de las sesiones	Administración y Subdirección General	1 hora							
Realización del cronograma	Administración y Subdirección General	1/2 hora							
4. Diseño General de la Planeación Estratégica de 2° área de oportunidad									
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)							
Análisis específico de los resultados del diagnóstico	Dirección y Subdirección General	1 hora							
Definición de objetivos	Dirección y Subdirección General	1/2 hora							
Diseño de actividades	Dirección y Subdirección General	2 horas							
Planeación de las sesiones	Dirección y Subdirección General	1 hora							
Realización del cronograma	Dirección y Subdirección General	1/2 hora							
5. Implementación de las planeaciones estratégicas									
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)							
Implementación de las actividades y sesiones de la planeación estratégica de la primera área de oportunidad	Consejo y los que sean designados	Pendiente a definir							
Implementación de las actividades y sesiones de la planeación estratégica de la segunda área de oportunidad	Consejo y los que sean designados	Pendiente a definir							

Notas:

* Consejo se refiere a la presencia de la Administración y Dirección General, a la Coordinación general de Inglés, a la Coordinación de Desarrollo Humano y a la Coordinación de la sección de Primaria.

Figura no. 39

Cada una de las etapas que conforman el Diseño de la Intervención Estratégica se desglosará a continuación para una mejor comprensión de las acciones aquí propuestas.

5.1. SENSIBILIZACIÓN A DIRECCIÓN

Es relevante mencionar que se entiende como Dirección al puesto de Administración y Dirección general, ya que en un primer acercamiento se pretende reunir a las dos cabezas de la institución para sensibilizarlos ante los resultados arrojados por el diagnóstico.

Los objetivos principales de esta reunión serán:

1. Conocimiento de los pasos que se siguieron para realizar el diagnóstico.
2. Sensibilización de las problemáticas arrojadas por el diagnóstico.
3. Elección de las dos áreas de mejora a intervenir.

La secuencia de las acciones que se llevaran a cabo será la siguiente:

1. Presentación en Power Point:
 - Trayectoria de la institución
 - Resultados del cuadro FODA
 - Categorización de resultados
 - Explicación de la elaboración e implementación de encuestas y entrevistas
 - Resultados finales arrojados por el diagnóstico.
2. Jerarquización de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
3. Puesta en común de los diferentes puntos de vista, inquietudes, cuestiones, sugerencias, etc.
4. Elección de las dos áreas de mejora a intervenir.
5. Calendarización de la reunión con Coordinación General de Inglés, de Desarrollo Humano y de la Sección Primaria.

El siguiente esquema muestra el cronograma a seguir en esta primera etapa. En una sola visión se pueden conocer las actividades y la duración de cada una, los participantes que intervienen y la fecha específica para trabajarlas.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZAR
PARA EL DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA**

			Nov. 2010			
			4	11	18	25
1. Sensibilización a Dirección						
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)				
Entrega de resultados del diagnóstico	Administración y Dirección	1 hora				
Análisis de las problemáticas detectadas en los resultados del diagnóstico	Administración y Dirección	1 hora				
Decisión preliminar de las problemáticas a intervenir	Administración y Dirección	1/2 hora				

Figura no. 40

Es importante dar a conocer la información detallada ya que la Administración y la Dirección General no participaron en la realización del diagnóstico y pueden tener dudas o cuestionamientos sobre la recolección de datos o de los resultados arrojados.

Se planea llevar a cabo esta sesión en un tiempo no mayor a dos horas y media, aunque de ser necesario se dará el tiempo suficiente para que quede clara la información recibida.

5.2. SENSIBILIZACIÓN AL CONSEJO

Para esta segunda etapa se invitará a participar a la Administración y Dirección General, a la Coordinación General de Inglés, a la Coordinación General de Desarrollo Humano y a la Coordinación de la Sección Primaria.

Cabe mencionar que la Administración y la Dirección ya estarán informadas de los resultados obtenidos en el diagnóstico, pero su participación será indispensable en la realización de esta etapa.

Los objetivos de esta reunión serán los siguientes:

1. Concientización de los presentes sobre la situación actual de la institución.
2. Elección final de las dos áreas de mejora a intervenir.

3. Definir acciones de mejora para la realización de la planeación estratégica de cada área de oportunidad.

La secuencia de las acciones que se llevarán a cabo serán las siguientes:

1. Presentación en Power Point (presentada en la reunión anterior a Dirección):
 - Trayectoria de la institución
 - Resultados del cuadro FODA
 - Categorización de resultados
 - Explicación de la elaboración e implementación de encuestas y entrevistas
 - Resultados finales arrojados por el diagnóstico.
2. Jerarquización de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
3. Puesta en común de los diferentes puntos de vista, inquietudes, cuestiones, sugerencias, etc.
4. Dependiendo del resultado obtenido:
 - Si los equipos concordaron con la decisión de la Dirección, ésta complementará desde su punto de vista las problemáticas elegidas.
 - Si los equipos no concuerdan con la decisión de la Dirección, esta dará a conocer su propuesta sobre las dos problemáticas para llegar a un punto en común con todos los participantes.
5. Elección definitiva de las dos áreas de mejora a intervenir.
6. Propuestas de objetivos, actividades y fechas para la realización de la planeación estratégica.
7. Calendarización de las siguientes reuniones para llevar a cabo cada una de las planeaciones estratégicas

Del mismo modo que el esquema anterior, la figura representada abajo muestra el cronograma a seguir en esta primera etapa. En una sola visión se puede conocer

las actividades y la duración de cada una de ellas, los participantes a intervenir y la fecha específica para trabajar.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZAR PARA EL DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA

Feb. 2011		
17	18	19

2. Sensibilización a Consejo*

Actividad	Participantes	Duración (Estimada)			
Entrega de resultados del diagnóstico	Consejo	1/2 hora			
Jerarquización de las áreas de oportunidad derivadas del punto anterior	Consejo	1/2 hora			
Elección de las áreas a intervenir	Consejo	1 hora			
Verificación de las áreas a intervenir con la elegidas anteriormente	Consejo	1/2 hora			
Confirmación de las áreas detectadas para realizar la intervención	Consejo	1/2 hora			

* Consejo se refiere a la presencia de la Administración y Dirección General, Coordinación General de Inglés, Coordinación General de Desarrollo Humano y a la Coordinación de la Sección Primaria.

Figura no. 41

De igual forma que en la reunión con Administración y Dirección General, es necesario dar la información clara y precisa para que los integrantes no tengan duda de la información obtenida.

El tiempo total estimado para la reunión será de 5 horas. Se espera que en este tiempo se logre satisfacer todas las necesidades. De de ser necesario se dará más tiempo hasta que queden todas las inquietudes de los participantes aclaradas y/o expresadas.

5.3. DISEÑO GENERAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD

El objetivo primordial de esta tercera etapa será realizar las planeaciones específicas para intervenir en cada una de las áreas de mejora seleccionadas.

Para este trabajo se utilizarán los resultados obtenidos del diagnóstico, la fundamentación teórica realizada sobre las dos problemáticas y las propuestas de acciones y objetivos que se hayan obtenido de las reuniones pasadas.

Es importante que al finalizar estas planeaciones se logre consolidar una serie de acciones que lleven a la institución paso a paso hacia la mejora de la misma, convocando de la mejor manera posible la participación de las personas indicadas de la Comunidad Educativa.

Las acciones necesarias a llevarse a cabo serán las siguientes:

1. Definición de objetivos.
2. Diseño de actividades específicas a realizar.
3. Planeación de sesiones futuras.
4. Realización del cronograma.

El cuadro que se observa enseguida muestra por separado el desarrollo de cada diseño de la Planeación Estratégica. Aunque las actividades, los participantes y los tiempos a trabajar dentro de la sesión son los mismos, es importante observar que cada una tendrá un día en específico para trabajarse.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZAR
PARA EL DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA**

Feb. 2011		
17	18	19

3. Diseño General de la Planeación Estratégica de la primera área de oportunidad

Actividad	Participantes	Duración (Estimada)			
Análisis específico de los resultados del diagnóstico	Administración y Subdirección General	1 hora			
Definición de objetivos	Administración y Subdirección General	1/2 hora			
Diseño de actividades	Administración y Subdirección General	2 horas			
Planeación de las sesiones	Administración y Subdirección General	1 hora			
Realización del cronograma	Administración y Subdirección General	1/2 hora			

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZAR
PARA EL DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA**

Feb. 2011		
17	18	19

4. Diseño General de la Planeación Estratégica de la segunda área de oportunidad

Actividad	Participantes	Duración (Estimada)			
Análisis específico de los resultados del diagnóstico	Dirección y Subdirección General	1 hora			
Definición de objetivos	Dirección y Subdirección General	1/2 hora			
Diseño de actividades	Dirección y Subdirección General	2 horas			
Planeación de las sesiones	Dirección y Subdirección General	1 hora			
Realización del cronograma	Dirección y Subdirección General	1/2 hora			

Figura no. 42

Lo ideal en el desarrollo de esta tercera etapa, sería realizar el trabajo en colegiado. La propuesta se lanzará a todos los participantes esperando su repuesta, que dependerá de las actividades laborales y personales de cada uno.

Se pretende llevar a cabo el desarrollo de estas etapas al día siguiente de la presentación de resultados al colectivo, con el fin de tener frescas las propuestas planteadas por los integrantes del colectivo. El tiempo estimado será de cinco horas para concluir la Planeación Estratégica de cada área de oportunidad elegida.

5.4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS PLANEACIONES ESTRATÉGICAS

Esta última etapa quedará sujeta a la elaboración de cada una de las planeaciones estratégicas, debido a que en ellas se desglosarán con mayor profundidad los objetivos, las actividades y las acciones, los recursos, tanto personales como materiales y el cronograma detallado de las fechas a seguir para el desarrollo de la misma.

Para la implementación de cada una de las Planeaciones Estratégicas es necesario que los integrantes de la Comunidad Educativa participen activamente, teniendo un claro conocimiento de los objetivos y la finalidad que se busca a través de este trabajo.

En el siguiente esquema se muestra la calendarización en la que se pueden realizar las implementaciones de cada una de las Planeaciones Estratégicas. Como lo muestra el mismo cuadro, quedan pendientes tanto los participantes como la duración exacta de cada una, debido a que todavía no es posible definirlos ya que la reunión todavía no se lleva a cabo.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZAR
PARA EL DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA**

Marzo 2011 - Junio 2011			
5. Implementación de las planeaciones estratégicas			
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)	
Implementación de las actividades y sesiones de la planeación estratégica de la primera área de oportunidad	Consejo y los que sean designados	Pendiente a definir	
Implementación de las actividades y sesiones de la planeación estratégica de la segunda área de oportunidad	Consejo y los que sean designados	Pendiente a definir	

Figura no. 43

Es necesario que cuando se establezca la Planeación Estratégica a seguir se cumpla totalmente con lo estipulado en ella, ya que no serviría de nada el esfuerzo realizado en la elaboración de la misma sin que se tenga un total compromiso por parte de todos los involucrados. Para ello es necesario contar con los instrumentos adecuados que arrojen un panorama real y certero de los resultados que se están obteniendo.

6. INDICADORES DE LOGRO

Debido a que existe una limitante de tiempo en la entrega de este trabajo recepcional, no se pueden dar resultados con información real y precisa de las acciones propuestas en cada una de las planeaciones estratégicas de las áreas de oportunidad a trabajar. Es por este motivo que a continuación solamente se explican los elementos que se desarrollarán para medir los avances y las mejoras de las propuestas ya elaboradas, tanto de Comunicación Efectiva como en la Descripción de Puesto.

6.1. DESARROLLO DE INDICADORES DE LOGRO DE GESTIÓN: COMUNICACIÓN.

Como se observó previamente en el diagnóstico, así como en la selección de las áreas de oportunidad más urgentes a intervenir por el Consejo³, al tema de la Comunicación se le atendió en primer lugar. El procedimiento de Comunicación a implementar a través de la Planeación Estratégica, tendrá como instrumento principal para la mejora continua a la Retroalimentación, pues será, a través de ella, que el Alumno (sujeto principal dentro de la Institución) será beneficiado con acciones específicas y personalizadas que contribuyan a su formación, tal como lo indican la Misión y Visión de la Institución.

Con base a lo anterior es necesario definir previo a la intervención directa, los indicadores de gestión que permitirán visualizar de manera clara y sobre todo objetiva los efectos de las acciones que se lleven a cabo.

Es importante hacer una aclaración en este punto. Al realizar las planeaciones estratégicas el Colegiado acordó que los indicadores de logro referentes a la

³ Consejo se refiere a la participación de: Administración y Dirección General, Coordinación General de Inglés, Coordinación General de Desarrollo Humano y Coordinación de la sección primaria.

Comunicación estarán totalmente vinculados a la comunicación que debe fluir constantemente entre alumnos, padres de familia y colegio. Los aspectos que se refieran a la Comunicación interna de la institución serán evaluados en los indicadores de logro de la Descripción de Puesto, ya que se acordó que este aspecto es parte fundamental del desarrollo de cada puesto y área organizativa.

Se proponen a continuación seis indicadores que se utilizarán para llevar un control de Comunicación efectiva en la sección de primaria.

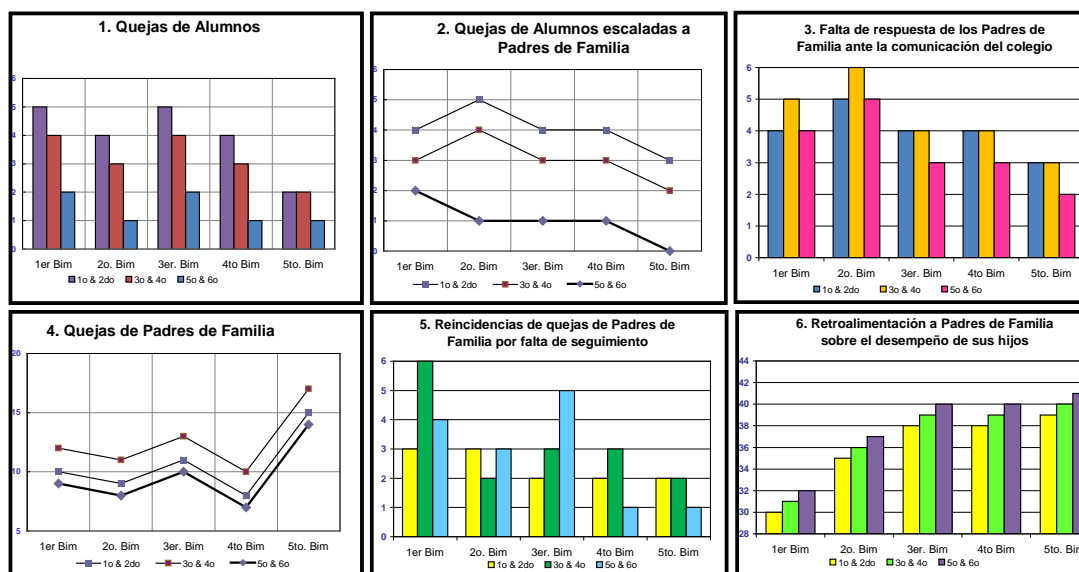
1. Quejas de Alumnos.
2. Quejas de Alumnos escaladas a Padres de Familia.
3. Falta de respuesta de los Padres de Familia ante la comunicación del colegio.
4. Quejas de Padres de Familia (excluyendo las derivadas de los alumnos).
5. Reincidencia de quejas de Padres de Familia por falta de seguimiento.
6. Retroalimentación a Padres de Familia sobre el desempeño de sus hijos.

Estos aspectos se eligieron particularmente debido a que su manifestación dará una idea clara del tipo de Comunicación que se esté llevando a cabo en la Institución al igual que la solución pertinente que se le pueda dar a cada uno de ellos.

Se tomará como primer herramienta de trabajo el *Dashboard* (Tablero de control) en donde, de una manera sencilla, se plasmarán los resultados bimestralmente de los indicadores propuestos anteriormente. Estos resultados son medibles y por lo tanto controlables.

Los datos que se presentan en la figura no. 44, dan idea del *Dashboard* que se presentará bimestralmente para su análisis. Los datos que contiene cada gráfico servirán solamente de muestra para fines ilustrativos, pues se pretende con ello dar una idea clara de los indicadores que se utilizarán en un futuro.

Tablero de Indicadores de logro de Comunicación en el ciclo escolar 2011 - 2012



* Los datos mostrados en las gráficas son solamente para fines ilustrativos.

Figura no. 44

En el caso particular de la figura anterior se muestra el *Dashboard* que contiene el resultado de los cinco bimestres, con el fin de hacer un análisis global de la situación vivida en la institución durante el ciclo escolar.

Cada uno de los indicadores que se presenten en el *Dashboard* tendrá a su vez una cédula auxiliar, derivada de un Gráfico de Pareto (se explicará posteriormente). Esta cédula servirá para describir a detalle la información bimestral correspondiente a cada aspecto que conforma esta área de oportunidad de la Comunicación.

Para el desarrollo de cada uno de los seis indicadores mencionados anteriormente, se harán tres grupos en base a características similares que pueden ser considerados homogéneos. Todos los grupos pertenecen a la sección de primaria y son:

- Primer grupo: alumnos pertenecientes a los grados de primero y segundo.
- Segundo grupo: alumnos pertenecientes a los grados de tercero y cuarto.

- Tercer grupo: alumnos pertenecientes a los grados de quinto y sexto.

Primer indicador: Quejas de Alumnos

El objetivo principal de este indicador es documentar las inconformidades de los alumnos. Éstas a su vez serán clasificadas por tipo de incidencia: instalaciones, conflictos entre compañeros e inconformidad con los docentes, entre otras. Todos estos conceptos serán estandarizados y documentados en el procedimiento de Comunicación para efectos de poder revisar las estadísticas por cada rubro e implementar la acción correctiva para evitar o disminuir la reincidencia, designando, al mismo tiempo, un responsable y fechas de cumplimiento.

Se utilizará una gráfica de Pareto para cada tipo de incidencia, con el objeto de tener una visión más clara de cuáles son aquellas que específicamente se presentan con mayor frecuencia o bien, tienen mayor importancia cualitativa. Todo esto, en un período de evaluación bimestral.

El Gráfico de Pareto que se muestra a continuación, servirá de ejemplo para fines explicativos. El gráfico de la derecha titulado *Pareto Causa Raíz* tiene dos ejes: el principal, acomodado horizontalmente (barras de color azul), hace referencia a los eventos ocurridos, así como a la frecuencia en que se presenta cada uno de ellos. El eje secundario, acomodado verticalmente, es el porcentaje que se aplica para las barras azules que acumula el Pareto hasta llegar al 100% y sirve para identificar las causas raíces.

Gráfico de Pareto: Número de quejas de Alumnos.

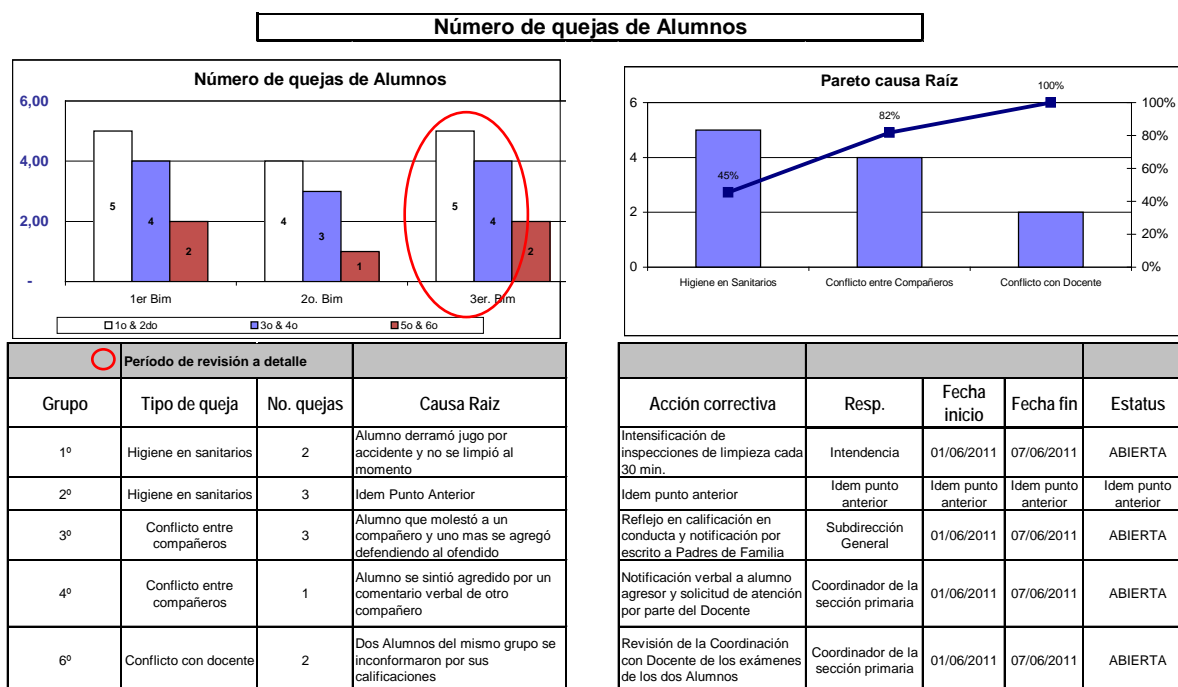


Figura no. 45

Esta forma de graficar las incidencias de los eventos da una idea clara de los momentos donde el personal del colegio debe de tener una mayor comunicación tanto en sus quehaceres cotidianos como en la interacción con los alumnos.

Segundo indicador: Quejas de Alumnos escaladas a Padres de Familia

En este indicador son de suma importancia aquellas inconformidades que los Alumnos escalen a sus padres, pues éstas refieren asuntos que el alumno considera importantes o bien inquietudes que comunicó en el colegio y el personal no atendió.

La situación anterior puede llegar a derivar una posible insatisfacción de la Comunicación efectiva de algún tema o asunto en particular de dos de los principales grupos de la Comunidad Educativa: Alumnos y Padres de Familia.

A continuación se presenta un ejemplo de la cédula auxiliar (Gráfico de Pareto) de este indicador. Se pretende plasmar un ejemplo de algunas situaciones que pueden ocurrir.

Gráfico de Pareto: Número de quejas de Alumnos escaladas a Padres de Familia.

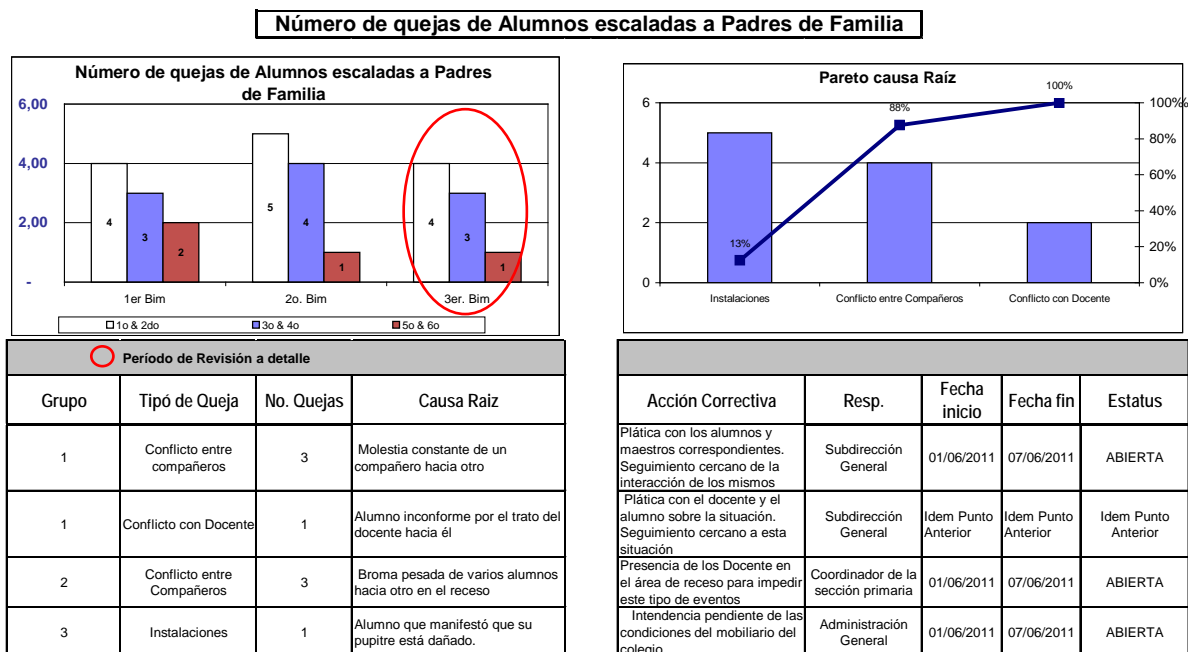


Figura no. 46

Cabe mencionar que la causa raíz mostrada en el gráfico de Pareto anterior se refiere a una situación que ya ocurrió dentro del colegio y fue denunciada a algún elemento del mismo sin obtener respuesta.

Tercer indicador: Falta de respuesta de los Padres de Familia ante la comunicación del colegio.

El colegio busca a través de diferentes métodos mantener un canal de Comunicación efectiva entre Padres de Familia y Alumnos. Las actividades específicas para cada grupo son las siguientes:

- **Miércoles de Comunicación:** todos los miércoles el colegio manda a través de los alumnos, un sobre con información importante para los Padres de Familia. En él llegan avisos, indicaciones de actividades a realizar y calendarios de actividades, entre otras. Los Padres de Familia saben que solamente los miércoles viaja la información que el colegio les quiere transmitir.
- **Información casual:** los alumnos reciben vía oral los anuncios y avisos correspondientes al punto anterior, con el fin de que ellos conozcan y comuniquen en casa estos puntos, que son, a su vez, reforzados para ellos, a través de avisos en el mural del colegio.

Aunque el Padre de Familia sabe que debe de firmar el sobre los días miércoles y regresarlo al día siguiente con su hijo, existe evidencia de que dicho método en ocasiones no es efectivo debido a que se observa que no están enterados.

La intención de este tercer indicador es documentar estos casos para revisar por el tipo de incidencia la efectividad de la Comunicación entre colegio y Padres de Familia y en caso de que no se obtenga el éxito esperado, se realicen sesiones de retroalimentación con Dirección para buscar nuevas ideas de canales de comunicación o de mensajes, apoyándonos en la tecnología o cualquier otro medio al alcance de la institución.

Este indicador de igual forma cuenta con la cédula auxiliar (Gráfico de Pareto) como se ha ejemplificado en los dos anteriores. En este punto no se presentará el gráfico debido a que solamente son supuestos de situaciones pues no se han llevado a cabo.

Cuarto indicador: Quejas de Padres de Familia

En este indicador se mostrará el número de inconformidades de los Padres de Familia, exceptuando las que se mostraron en el Indicador de Comunicación número 2.

Como se ha comentado en este documento, los Padres de Familia conforman el segundo grupo en orden de importancia al que la institución dirige recursos para obtener su satisfacción, es por ello que se propone un Indicador específico para medir la satisfacción de manera inversamente proporcional, es decir, a través de quejas.

Para tales efectos se propone de igual forma medir las incidencias a través del Gráfico de Pareto. En éste se evidenciarán principalmente el número de incidencias del bimestre, los cuales se transportarán a un gráfico que se presentará en el *Dashboard* correspondiente.

Quinto indicador: Reincidencia de quejas de Padres de Familia por falta de seguimiento

Una queja muestra una insatisfacción que debe ser resuelta o aclarada a la brevedad posible, por lo que una reincidencia de la misma queja por falta de seguimiento no deberá ser tolerada por parte de la institución, debido a que es una falta más grave aún en la Comunicación Efectiva que se está buscando lograr.

Es por ello que se propondrá un indicador para medir específicamente este tipo de situaciones, con la intención de monitorear y ajustar los procedimientos necesarios para llevarlas a su erradicación. Al monitoreo derivado de la cédula auxiliar (gráfico de Pareto) se le dará un seguimiento más detallado en el caso principalmente de las acciones correctivas y la reincidencia del personal del colegio.

Sexto indicador: Retroalimentación a Padres de Familia sobre el desempeño de sus hijos

Como se ha manifestado anteriormente, la Retroalimentación como fruto de la comunicación será uno de los principales pilares para el proceso de la mejora

continua de la institución. En este caso en específico, este punto se realizará en las reuniones informativas que se lleven a cabo con los Padres de Familia.

Para este indicador se registrarán en la gráfica de Pareto las incidencias con las que se está retroalimentando al Padre de Familia. Se dará mayor atención a las incidencias negativas con el fin de proponer las acciones correctivas correspondientes para disminuir lo que las provoca.

Aquí se dan por terminados los indicadores de logro correspondientes al área de oportunidad de la Comunicación. Todos y cada uno de ellos fueron realizados para ser llevados a cabo continuamente y ser utilizados como pieza fundamental de la mejora de la institución.

6.2. DESARROLLO DE INDICADORES DE LOGRO DE GESTIÓN: DESCRICIÓN DE PUESTO

Continuando con el desarrollo de este capítulo, en este punto se dará seguimiento a la segunda problemática que se identificó en la reunión de Consejo⁴ para su intervención. El objetivo principal a alcanzar a través de la Planeación Estratégica en esta área de oportunidad será que la institución cuente con la estructura sólida que brinda la Descripción de Puesto, para que todas las personas que laboran en la institución conozcan los atributos necesarios para realizar las actividades correspondientes a desarrollar dentro de su trabajo cotidiano.

Es importante definir los indicadores que mostrarán si el trabajo que se está realizando está dando los resultados esperados o si es necesario realizar algunos ajustes, tal como se llevó a cabo en el caso particular de la Comunicación.

⁴ Consejo se refiere a la participación de: Administración y Dirección General, Coordinación General de Inglés, Coordinación General de Desarrollo Humano y Coordinación de la sección primaria.

Se muestran a continuación cuatro indicadores que se proponen para corroborar el desarrollo de la Descripción de Puesto en la institución.

1. Cumplimiento de las funciones de cada puesto.
2. Simplificación de la supervisión (horas totales invertidas).
3. Cumplimiento de empate de cada Descripción de Puesto.
4. Evaluaciones de desempeño.

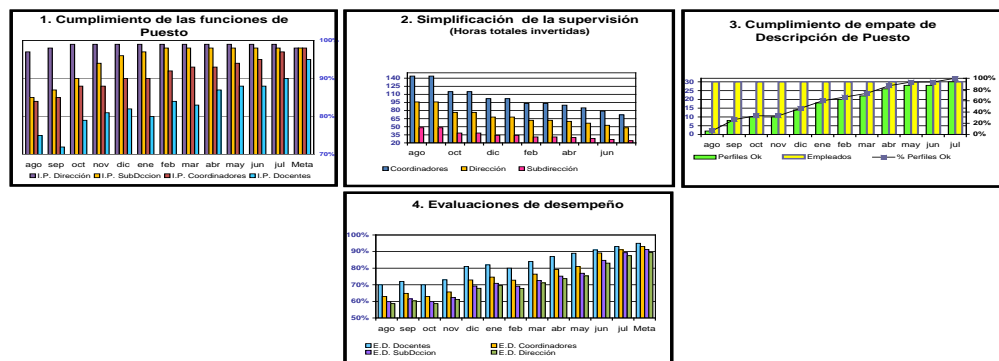
Cada uno de los indicadores se eligió debido a que proporcionarán información esencial a la institución para conocer el funcionamiento del plan estratégico que se está llevando a cabo en esta área de oportunidad.

De igual forma que en el punto de los indicadores de Comunicación, se tomará como primera herramienta de trabajo el *Dashboard* (Tablero de control). Se consideró en trabajo colegiado que esta forma de presentación de los resultados da una visión clara y completa de lo que está sucediendo.

A continuación se presenta un ejemplo de lo que será el tablero de control de la Descripción de Puesto. A diferencia del de Comunicación, éste comprende solamente los gráficos de los cuatro indicadores que se utilizarán en esta área de oportunidad.

Dashboard de Descripción de Puesto*

Tablero de Indicadores de logtro de Descripción de Puesto en el ciclo escolar 2011 - 2012



* Los datos mostrados en las gráficas son solamente para fines ilustrativos.

Figura no. 47

Cada una de las gráficas del tablero de control anterior muestra el periodo de tiempo de evaluación de cada indicador. Éste se desarrollará mensualmente a lo largo del ciclo escolar 2011 – 2012, después de ser implementada la Planeación Estratégica desarrollada específicamente para esta área de mejora.

Se continuará trabajando con la gráfica de Pareto como cédula auxiliar en cada uno de los cuatro indicadores de logro de Descripción de Puesto. Dependiendo de los resultados que arroje, se realizarán las acciones correctivas pertinentes para la mejora continua de la institución.

Se agrupó al personal de la sección primaria en cuatro grupos:

- Primer grupo: Administración y Dirección General.
- Segundo grupo: Subdirección General.
- Tercer grupo: Coordinador General de Inglés, Coordinador General de Desarrollo Humano y Coordinador de la Sección Primaria.
- Cuarto grupo: Docentes frente a grupo y Maestros de clases especiales de la sección primaria.

La posición jerárquica dentro del organigrama de cada uno de los grupos comentados anteriormente, puede ser observada en la figura no. 1 titulada como Organigrama Oficial de la Institución, que se encuentra en el capítulo primero denominado Contexto.

Primer indicador: Cumplimiento de funciones de puesto

Este indicador se relaciona directamente con la primera actividad de la primera etapa de la Planeación Estratégica de esta área de mejora (que será explicada detalladamente en el siguiente capítulo). Esta actividad es el Formato único de Descripción de Puesto de la institución.

Este formato presenta en la parte inferior derecha, una sección llamada *Indicadores de logro* que es donde se colocarán conceptos claros, concretos y

específicos que harán referencia al resultado obtenido del trabajo del perfil que se está definiendo.

A continuación se presenta el formato a fin de dar una idea más clara de lo que se está comentando. El funcionamiento de dicho formato se explicará detenidamente en el siguiente capítulo.

Formato único de Descripción de Puesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
PUESTO		PUESTO INMEDIATO SUPERIOR	
Puesto:		Puesto:	
FECHA ACTUAL Y DE REVISIÓN ANTERIOR:		ACTIVIDADES DEL PUESTO	
Actual:			
Anterior:			
NÚMERO DE PERSONAS A SU CARGO Y PERFIL		RELACIONES	
Directos Perfil		Internas: Externas:	
MISIÓN DEL PUESTO			
PERFIL DEL PUESTO			
Estudios:			
Experiencia :			
Idiomas:			
Estudios adicionales:			
FUNCIONES PRINCIPALES			
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS			
Nivel de Dominio: 5. Avanzado		4. Intermedio	
3. Básico			
A. ACADEMICAS	Grado de Dominio	A. ADMINISTRATIVAS	Grado de Dominio
INDICADORES DE LOGRO		AUTORIZACIÓN	
		Jefe Inmediato Titular Dirección	

Figura no. 48

Para empezar, se realizará una evaluación del rubro del Formato único de Descripción de cada puesto, en donde se otorgará una calificación al cumplimiento de los mismos: 100% será la calificación máxima a obtener.

En seguida se colocarán en porcentajes, en la gráfica de Pareto, las calificaciones obtenidas de cada grupo para tener con mayor detalle la información e identificar la causa raíz de los principales factores que impidieron llegar a la meta, así como establecer planes de acción específicos para erradicar las incidencias.

La siguiente figura muestra un ejemplo posible de la cédula auxiliar a través de la gráfica de Pareto.

Gráfico de Pareto: Cumplimiento de funciones de puesto.

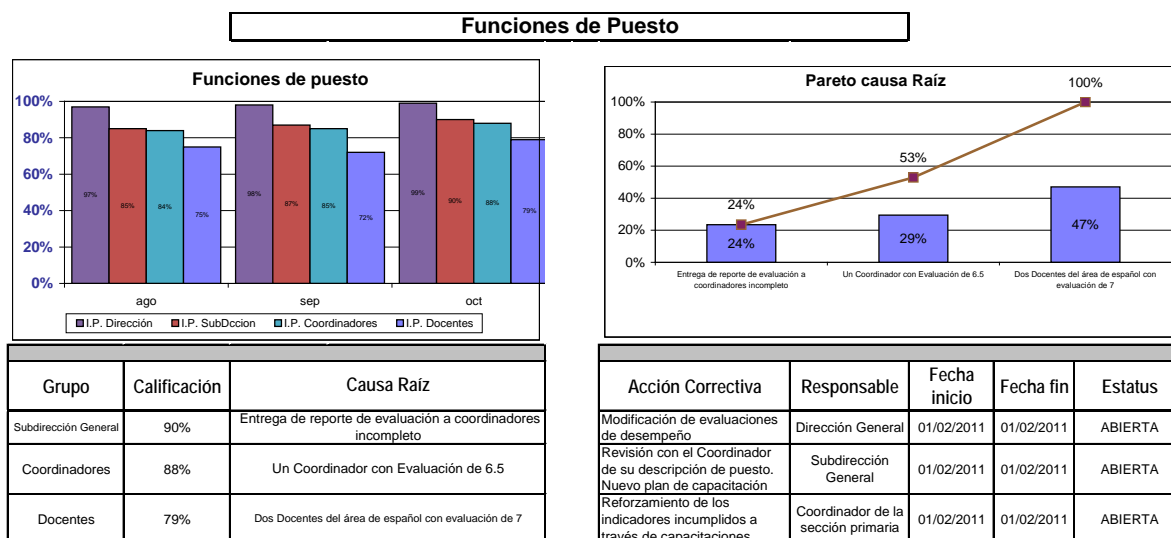


Figura no. 49

El gráfico anterior muestra clara y detalladamente información ficticia de como puede suceder que el desempeño de alguno de los grupos no sea el óptimo. De igual manera refleja la calificación obtenida por cada grupo, la detección de la causa raíz y quienes son los responsables de llevar a cabo las acciones correctivas en periodo de tiempo indicado.

Segundo indicador: Simplificación de la supervisión

Para este indicador se excluirá al grupo de los Docentes debido a que por el puesto que desempeñan no tienen personal a su cargo que supervisar en la realización de su trabajo.

El desarrollo del diagnóstico reveló que actualmente esta institución trabaja con un ambiente de administración y supervisión a detalle, enfocando tanto los recursos como los esfuerzos de manera poco coordinada.

El diseño de cada uno de las Descripciones de Puesto, la delegación efectiva de la operación que se tendrá en los Coordinadores y el apoyo a la Dirección que proporcionará la Subdirección, brindarán un nuevo panorama que permitirá realizar supervisiones más sistemáticas, objetivas y por lo tanto más simples. Con ello se deberá conseguir una repercusión favorable para la institución, en el tiempo que se le asigne a la evaluación del desempeño de cada uno de las Descripciones de Puesto.

Para realizar este indicador de logro se hará un estimado de las horas que utilizó cada grupo al evaluar a sus subordinados, usando los datos obtenidos para crear una gráfica que muestre el tiempo utilizado en dicha acción, tal como lo muestra el gráfico siguiente.

Gráfica de las horas designadas de cada grupo a la evaluación de sus subordinados.

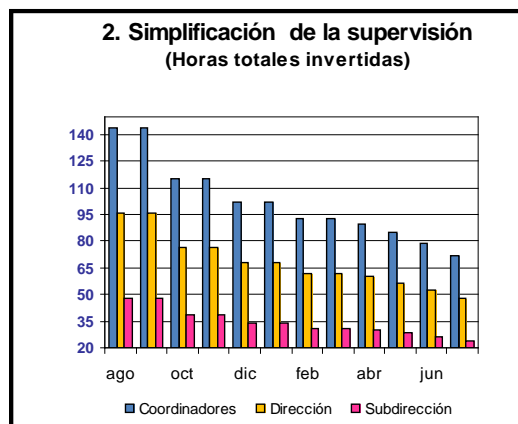


Figura no. 50

El objetivo principal de este indicador es que cada vez se invierta menor tiempo en la realización de esta acción.

Cabe mencionar que como en el resto de los indicadores, se contará con el apoyo de la cédula auxiliar para que en ella se plasmen los planes de acción específicos para eliminar o reducir los principales factores que alejan la consecución de la meta.

Tercer indicador: Cumplimiento de empate de Descripciones de Puesto

En el formato único de Descripción de Puesto se establece una serie de requerimientos tanto de estudio, como de funciones técnicas y directivas que se deben de desempeñar. Estas características serán las que deberán tener las personas que desarrollen cada puesto.

Sin embargo, la Administración y la Dirección General entiende que en un principio habrá personas que no cumplan con la Descripción de Puesto, por lo que se dará un tiempo razonable para que se lleve a cabo el empate: un periodo de dos meses (señalado en la Planeación Estratégica de Descripciones de Puesto desarrollada en el siguiente capítulo) en donde las personas que ocupan actualmente el puesto realizarán las acciones pertinentes para obtener las habilidades que exige el Formato Único de Descripción de Puesto.

Para medir el proceso de empate se utilizará un gráfico que cuenta con dos ejes verticales: el eje de la izquierda se refiere al número de empleados; el eje de la derecha está conformado por un porcentaje. La gráfica de línea indicará el porcentaje de la plantilla que cumple con la Descripción de Puesto, tal como lo marca el gráfico siguiente.

Gráfica de cumplimiento de empate de Descripción de Puesto.

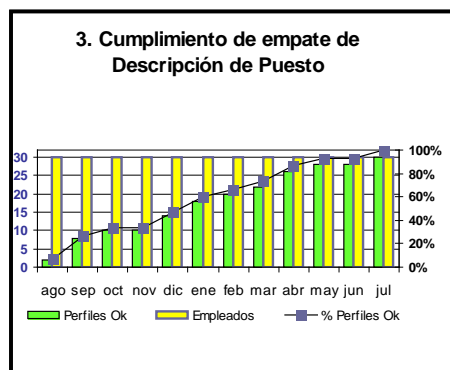


Figura no. 51

En la cédula auxiliar se establecerán los principales factores que impiden obtener el 100% de éxito en la implementación del formato definitivo de los Descripciones de Puesto, tanto en el empate como en las acciones correctivas para llegar a la meta propuesta.

Cuarto indicador: Evaluaciones de desempeño

Otra de las acciones a desarrollar en la Planeación Estratégica de Descripciones de Puesto que se presenta en el capítulo siguiente, es la aplicación de la evaluación bimestral para el personal del colegio. Esta evaluación será el resumen objetivo del esfuerzo de la implementación de la Planeación Estratégica y los tres indicadores anteriores.

En este indicador participarán los cuatro grupos que se mencionaron al inicio de este punto y serán plasmados en un gráfico cuyo eje principal está referido en porcentajes.

La mecánica que se propone para la evaluación de desempeño será una ponderación en la que habrá calificaciones individuales de cada puesto. En el caso de los puestos que tengan subordinados, el 50% se obtendrá de manera individual, el otro 50% será la calificación que reciba la persona o el grupo a su cargo. Esto con el objeto de que al final de esta cadena de mando, se tenga una calificación ponderada total.

En el siguiente cuadro se ejemplifica como se obtendrían las calificaciones de cada uno de los cuatro grupos a evaluar.

Cuadro no. 49: Ejemplo de resultados de la evaluación ponderada.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO										
DOCENTES (Frentes a grupo y clases especiales)		COORDINADORES (Inglés, Desarrollo Humano y sección Primaria)			SUBDIRECCIÓN GENERAL			DIRECCIÓN GENERAL		
Calif. Individ.	Total calif.	Calif. Individ.	Calif. docentes	Total de calif.	Calif. individ.	Calif. Coord.	Total de calif.	Calif. Individ.	Calif. Subd.	Total de calif.
80%		85%	80%		75%	82.5%		90%	78.75%	
	80%	42.5%	40%	82.5%	37.5%	41.25%	78.75%	45%	38.37%	84.37%

Se puede observar que la calificación total se ve afectada positiva o negativamente dependiendo de los resultados obtenidos del grupo de subordinados. Es notorio que la calificación de la Dirección General se perjudicará si el resultado total de los otros grupos no es favorable

A continuación se presenta el gráfico que se utilizará para el análisis de los indicadores en el tablero de control (*Dashboard*). En él se resume la información descrita anteriormente.

Gráfica de cumplimiento de empate de Descripciones de Puesto.

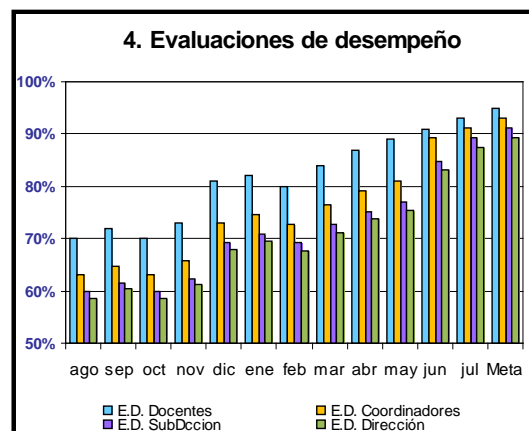


Figura no. 52

En este indicador de logro se llevará a cabo la medición de la Comunicación interna de la institución ya que será parte del desempeño del trabajo diario de todas las personas, llevar ésta de forma ágil, efectiva y en doble vía.

Por último es importante señalar que las actividades de los indicadores aquí mencionados, tanto del área de Comunicación como de Descripciones de Puesto, se lleven a cabo formalmente en el tiempo establecido. La evaluación constante dará continuidad tanto a las planificaciones estratégicas elaboradas y presentadas en el siguiente capítulo como a la mejora continua de esta institución.

7. DOCUMENTACIÓN DE AVANCES Y RESULTADOS

Este capítulo se realiza particularmente para presentar los resultados obtenidos de las primeras estrategias planeadas para la intervención de las problemáticas que se presentan en la institución.

Es importante que lo expresado a través de los siguientes párrafos muestre un panorama claro de cada una de las etapas y sus acciones y de los frutos que se obtuvieron de las mismas.

Cada una de las cinco estrategias está desarrollada con acciones definidas, planificadas, viables y evaluables que en conjunto conforman el camino correcto hacia el logro de los objetivos planeados en cada una de ellas. Dicha estrategia se basa principalmente en la información contenida en el capítulo número cinco.

7.1 SENSIBILIZACIÓN A DIRECCIÓN

Cabe recordar que al término de la elaboración del diagnóstico, y conociendo los resultados que arrojó el mismo, se tomó la decisión de tener una reunión especial con Dirección⁵ para sensibilizarlos sobre los puntos de mejora que hay en la institución.

El pasado lunes 22 de noviembre de 2010 se le solicitó a la Dirección del colegio una cita para presentarle los resultados que arrojó el diagnóstico realizado tiempo atrás. Los objetivos principales de dicha cita consistían, primero, en darle a conocer a la Dirección, a través de una presentación detallada, los pasos que se siguieron para realizar el diagnóstico y los resultados arrojados por el mismo, para

⁵ Al referirnos a Dirección hablamos de la participación de la Administración y Dirección General.

enseguida tomar la decisión de la prioridad que se le iba a dar a las problemáticas encontradas para la intervención. Se acordó que la cita fuera el jueves 25 de noviembre del 2010 a las 16:00 hrs. en las oficinas de la Dirección del colegio.

La reunión se llevó a cabo el día y hora señalada. Se comenzó haciendo una presentación en Power Point donde se exponía la trayectoria de la institución y la justificación del por qué se decidió realizar este trabajo.

Continuando con la presentación, se explicaron los resultados arrojados por el análisis del cuadro FODA, para dar a conocer en un primer acercamiento la problemática que se podía encontrar. Se mencionó la participación de las 17 personas, entre docentes frente a grupo (Español e Inglés), maestros de clases especiales (Educación Física, Computación, Artísticas y Formación Humana), coordinadores (Primaria, Inglés y Desarrollo Humano) y Dirección. Enseguida, se explicó que algunas personas que no participaron fue debido a que no se encontraban en el colegio, ya sea por haber asistido a cursos convocados por la Secretaría de Educación, por enfermedad o por cuestiones de índole personal.

Cuadro no. 50: Resultados del cuadro FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Trato humanista a los alumnos, padres y docentes. (11) 2. Grupos reducidos (6). 3. Instalaciones (6). 4. Nivel académico-Bilingüe (5). 5. Filosofía Formativa (5). 6. Plantilla de maestros (5). 7. Oferta extracurricular (3). 8. Buena organización, experiencia, actitud, cuidado en la alimentación de los alumnos, seguridad de los niños dentro del edificio, nivel socioeconómico, buena entrega de los niños a la hora de la entrada (1).	1. Ubicación (6). 2. Cierre de colegios vistos como competencia (3). 3. Alianza con preescolares (2). 4. Disposición de los padres de familia (1).	1. Instalaciones (10). 2. Comunicación (6). 3. Capacitaciones (5). 4. Crecimiento escolar (5). 5. Organización escolar (3). 6. Disciplina (3). 7. Motivación por sueldos bajos (3). 8. Rotación de maestros, falta de tiempo para abarcar los contenidos, falta de certificación del nivel de Inglés en primaria (1).	1. Apertura de nuevas ofertas educativas (9). 2. Desintegración familiar (6). 3. Crisis económica (2). 4. Ubicación en Av. transitada (2). 5. Mejores sueldos en otras Instituciones Educativas (1).

Ya teniendo los presentes un panorama general de las respuestas de los participantes, se explicó que de los resultados arrojados, se decidió únicamente trabajar el rubro de las *debilidades*, debido a que en ellas se encuentran los puntos que la institución puede utilizar como oportunidad de mejora.

Para explicar lo anterior se presentó un cuadro que señala las respuestas expresadas en el rubro de las debilidades, agrupadas en diferentes categorías, quedando de la siguiente manera.

Cuadro no. 51: Respuestas de las debilidades categorizadas.

DEBILIDADES	CATEGORIZACIÓN
1. Mejorar instalaciones de la escuela. - Falta de canchas deportivas. - Instalaciones poco adecuadas (cafetería). - No contar con unas instalaciones más grandes y más bonitas. - Falta de estacionamiento. - Tamaño de las instalaciones. - La limpieza. - Deterioro de las instalaciones. - Edificio que no puede admitir más alumnos. - Poca o nula identificación del colegio (falta de letrero por fuera del plantel).	INSTALACIONES
2. Falta de seguimiento a diversas situaciones. - Falta de comunicación, se dan por enteradas y hechas las cosas. - Dar más atención a las inquietudes de los maestros. - Disponer de un determinado tiempo al mes para retroalimentar al maestro. - Comunicación entre maestros, coordinadoras y dirección. - Falta de diagnóstico y advertencia de nuevos estudiantes.	CLIMA ESCOLAR
3. Mantenernos actualizados (capacitaciones), - Capacitaciones internas. - Falta de capacitación oportuna a maestros - Falta de capacitaciones en tiempo, forma y espacio. - Maestros deficientes, mal preparados. - Que los maestros comiencen a mostrar una actitud profesional y adulta.	CAPACITACIONES
4. Falta de estructura con el aumento súbito del número de alumnos. - Control sobre el crecimiento del alumnado no planeado. - Falta de control en algunas cuestiones como resultado del crecimiento poblacional del colegio. - Temor al cambio y al crecimiento. - Miedo al cambio y a la innovación	CRECIMIENTO ESCOLAR

5. Falta de control organizacional (jerarquía académica de los maestros, administración) - Falta especificar la tarea de cada coordinadora y directoras. - Perfiles de puesto ignorados o carentes de la información precisa para realizar las labores pertinentes a un puesto.	ORGANIZACIÓN ESCOLAR
6. Unificar y respetar criterios de disciplina con alumnos y maestros. - Ser permisivos y condescendientes. - Cumplir con el reglamento como se señala.	NORMATIVIDAD
7. Rotación de personal por sueldos bajos. - Sueldos bajos. -Incapacidad de incrementar sueldos anualmente.	MOTIVACIÓN
8. Rotación de maestros.	ROTACIÓN DE PERSONAL
9. No se alcanzan a ver todos los contenidos.	CURRICULUM
10. Falta de certificación del nivel de Inglés en primaria.	CERTIFICACIÓN

A continuación se explicó que a través del análisis de las respuestas expresadas y las categorías que se habían formado, se tomó la decisión de que se creara una categoría principal que englobara a todas la demás, nombrándola, *Organización Escolar*.

El siguiente cuadro explicó como la categoría principal: *Organización Escolar* se dividió en cinco subcategorías, mismas que a su vez englobaron distintos conceptos, los cuales eran esenciales para trabajar este proyecto.

Cuadro no. 52: Categorización de la información.

CATEGORIA PRINCIPAL	SUBCATEGRIAS	CONCEPTOS
ORGANIZACIÓN ESCOLAR	1. ESTRUCTURA EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de puesto • Evaluación • Tareas • Instalaciones • Innovación
	2. ESTILO DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Participativo • Autocrático • Democrático • Laisser-Faire • Paternalista • Burocrático
	3. CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Motivación • Eficacia • Participación • Relaciones
	4. NORMATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento • Acuerdos
	5. CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía • Ideario • Valores • Compromiso

Con toda la información asimilada por la Dirección y la Administración se continuó explicando, que el diagnóstico inició con la señalización de las personas indicadas para poder aportar mayor información de lo que se pretendía conocer. Los grupos de personas que se eligieron fueron: padres de familia, docentes frente a grupo y clases especiales, coordinadores, Dirección General y Administración General. Todo esto a través de distintos instrumentos como encuestas y entrevistas.

Se presentó el siguiente cuadro que indica el grupo de informantes y las subcategorías específicas a preguntar a cada uno de ellos:

Cuadro no. 53: Informantes y categorías para realizar el diagnóstico.

INFORMANTES	CATEGORIAS
Administración General	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Estilo Directivo • Clima organizacional • Normatividad • Cultura
Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Estilo Directivo • Clima organizacional • Normatividad • Cultura
Coordinadores (Inglés, Desarrollo Humano y Primaria)	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Estilo Directivo • Clima organizacional • Normatividad • Cultura
Docentes frente a grupo Maestros de clases especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Estilo Directivo • Clima organizacional • Normatividad • Cultura
Padres de Familia	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional • Normatividad • Cultura

Se prosiguió mencionando que para poder llegar a todos los grupos y obtener la información necesaria se tomó la decisión de crear dos instrumentos de medición: Encuestas y Entrevistas, mostrándoles enseguida un ejemplo de cada una de las aplicadas a los diferentes grupos.

Para tener una mayor claridad de la información recibida hasta el momento, se presentó el siguiente cuadro que cuenta con un panorama más amplio que facilita la comprensión y permite tener una idea más clara de la cantidad de personas que participaron en cada grupo.

Cuadro no. 54: Total de participantes en el diagnóstico.

Participantes	Población total	Total de participantes en el diagnóstico
Padres de Familia	De 142 familias se le pidió a 80 que respondieran la encuesta	Se recibieron 59 encuestas contestadas.
Docentes frente a grupo	6 de inglés y 6 de español	Se recibieron 11 encuestas contestadas.
Maestros de clases especiales	4 (Computación, Música, Educación Física y Formación Humana)	Se recibieron las 4 encuestas contestadas.
Coordinadores	3 (Inglés, Desarrollo Humano y Primaria)	Se recibieron 2 encuestas contestadas.
Administración y Dirección General	Administración y Dirección General.	Ambos participaron en la entrevista.

Para no perder tiempo en la reunión y lograr los objetivos propuestos, solamente se explicó de forma general el procedimiento de sistematización de datos para poder enfocarnos detenidamente a los resultados finales arrojados por el diagnóstico.

Los resultados presentados a Dirección fueron los mismos que se presentan en el punto 3.2.7. del diagnóstico, titulado *Análisis de los resultados*. En éste, se expresan puntos importantes y necesidades principales de cada una de las categorías en la institución.

Inmediatamente que se terminó la exposición de los resultados, se pidió la opinión de Dirección y al término del análisis detallado de cada uno de los problemas de las distintas categorías arrojados en el diagnóstico, la Dirección y la Administración decidieron dar prioridad a dos puntos, los cuales determinaron como urgentes para su intervención dentro de la institución. Éstos son:

- 1) Estructuración de la Descripción de Puesto
- 2) Eficientar la comunicación entre la Comunidad Educativa.

Al término de la sesión, se informó a la Dirección que la siguiente etapa consistiría en una reunión de colegiado con la asistencia de Administración y Dirección General y los Coordinadores que intervienen en el área de primaria, para que de la misma manera se sensibilicen ante las problemáticas detectadas.

Se definió que uno de los objetivos que se buscaba en dicha reunión sería que los presentes participaran en la elaboración de las pertinentes intervenciones para la mejora de las problemáticas elegidas y desde el inicio todos se apropiaran del proyecto y se empezara a realizar el trabajo en equipo.

La duración de la sesión estaba programada para realizarse en un tiempo estipulado de dos horas y media, teniendo la flexibilidad de que si se necesitaba mayor tiempo se respetaría. La reunión finalizó a las dos horas con diez minutos.

7.2. SENSIBILIZACIÓN AL CONSEJO

Es importante iniciar mencionando que Consejo se refiere a la participación de los altos mandos de la institución, que en este caso están conformados por la Administración y la Dirección General, la Coordinación General de Inglés, la Coordinación General de Desarrollo Humano y la Coordinación de la sección Primaria.

A principios del mes de febrero del 2011 se confirmó con Dirección que la reunión que integraría la segunda etapa del Diseño de Intervención se realizaría el jueves 17 de febrero, por lo que se convocó unos días antes a todo el Comité que asistió puntualmente a excepción de la Coordinación General de Inglés que no asistió por motivos personales.

Estando todos reunidos, en primer lugar se leyó la orden del día que consistió en los siguientes puntos.

1. Presentación del Diagnóstico.

2. Participación de los asistentes para la Jerarquización de las áreas de oportunidad derivadas del punto anterior.
3. Elección de las dos primeras áreas de oportunidad a intervenir.
4. Verificación de las áreas de oportunidad elegidas anteriormente por Administración y Dirección general.
5. Socialización de los puntos de vista para la confirmación de las dos principales áreas de oportunidad detectadas para realizar un trabajo especial.

En el primer punto de la orden del día se usó en la misma presentación en Power Point que se expuso a la Dirección en la reunión celebrada en el mes de noviembre.

Ya explicados los resultados finales del diagnóstico se entregó a cada uno de los participantes una hoja que contenía dichos resultados y se les pidió que jerarquizaran, según la urgencia, cada uno de los puntos que surgieron en el diagnóstico (13 conceptos). A aquella área de oportunidad más urgente se le asignaría el número uno, al siguiente el número dos y así sucesivamente hasta completar el total de puntos.

Acto seguido, en un pizarrón se anotaron todos los conceptos para efectos de ir anotando en cada uno de ellos el número de jerarquización que cada participante les asignó. Una vez concluida esta actividad se procedió a realizar la sumatoria total de cada uno de los conceptos, en el entendido de que el concepto con menor puntuación sería el más urgente a atender de acuerdo con la jerarquización general. El área de oportunidad que resultare con mayor puntuación será el que se atenderá en última instancia.

Los resultados que se obtuvieron a través de la jerarquización de los participantes, fueron los siguientes:

Cuadro no. 55: Resultados de la jerarquización de las problemáticas detectadas en el diagnóstico.

Concepto	Jerarquización Individual	Puntuación Total	Jerarquización Inicial
Perfil de Puesto	1,8,8,2	19	4
Tareas	8,7,9,3	27	6
Evaluación	5,6,10,5	26	5
Estilo Directivo	12,13,11,6	42	11
Comunicación	2,1,2,1	7	1
Motivación	10,3,5,13	31	8
Eficacia	4,2,3,8	17	3
Participación	3,5,1,4	13	2
Relaciones	11,4,4,10	28	7
Reglamentos	9,12,7,9	37	9
Acuerdos	8,10,6,7	31	8
Filosofía Formativa e Ideario	6,9,12,11	38	10
Compromiso	7,11,13,12	43	12

Se observó inmediatamente que la mayoría de los participantes colocó dentro de sus primeras dos opciones el concepto de COMUNICACIÓN, quedando todos de acuerdo que la comunicación efectiva era de las primeras necesidades que la institución debe de atender.

Para definir el segundo concepto a intervenir, la votación arrojó información importante, ya que el punto de PARTICIPACIÓN y de EFICACIA eran los conceptos que seguían. Sin embargo, las siguientes aportaciones hicieron que criterio de elección se definiera.

El primero en pedir la palabra fue la Coordinación de Desarrollo Humano, quien expresó que él había elegido en segundo lugar el concepto Descripción de Puesto debido a la necesidad de tener definidos éstos para la correcta realización del trabajo de cada quién, ya que él como nuevo integrante del equipo considera que

si no existe una asignación de las tareas primordiales, uno no sabe que hacer o que trabajo específico le corresponde. Añadió que la actitud es esencial para la realización de cualquier trabajo.

La Administración General continuó comentando que había nombrado a la Eficacia en segundo lugar, pues para él, es esencial que todo el trabajo se lleve a cabo en tiempo y forma y en caso de que no se cumpla con dichos requerimientos, se deben tomar las medidas necesarias para lograrlo, llegando inclusive a sanciones de tipo económico. Concluyó diciendo que es conciente de que si se desea tener eficacia en cualquier lugar se debe de conocer lo que se tiene que hacer, inclusive para evaluar los procedimientos realizados por cada persona.

Es importante antes de continuar, hacer una pequeña reflexión respecto a la opinión de la Administración, ya que, en la reunión celebrada en el mes de noviembre, junto con la Dirección habían elegido de común acuerdo tratar los puntos de mejora correspondientes a la Comunicación y a la Descripción de Puesto y en esta reunión su decisión se opone a la anterior. Sin embargo al final de su intervención comenta la importancia contar primero con el conocimiento de las actividades a realizar antes de poder conseguir otra meta.

Continuando con las participaciones de los presentes, la Dirección General le compartió a la Administración que para ella la Descripción de Puesto es pieza clave del trabajo ya que se tiene nuevo personal que se incorporó al equipo y la institución no cuenta con las actividades precisas y claras de cada uno. Agregó estar de acuerdo con la Administración, pues si se quiere exigir eficacia en el trabajo diario, es necesario iniciar definiendo las tareas esenciales y específicas de cada integrante y cuando éstos las conozcan claramente se podrá exigirla.

La Coordinación de Primaria también dio su punto de vista, comentando que eligió como segundo orden jerárquico el concepto de *Participación*. Expresó que para ella es indispensable contar con la participación de todos los integrantes de la

institución en cualquier momento y en cualquier circunstancia. Adicionalmente mencionó que escuchando a los demás se comenzaba a cuestionar la importancia de elegir en segundo término al concepto de *Descripción de puesto*, pues en su trabajo diario se debe de considerar la posibilidad de la innovación continua en las tareas específicas, pues existen algunas de ellas que cambian cada ciclo escolar al tener grupos escolares con características distintas. Al concluir su participación comentó que de ser posible cambiaba su decisión en segundo término de *Participación* por la de *Descripción de Puesto*.

Terminadas las aportaciones de los presentes, se decidió cambiar el criterio de elección por lo que se procedió a comentar en reflexión grupal que el área de oportunidad de *Descripción de Puesto* atraía más su atención. De manera unánime manifestaron que tanto *Descripción de Puesto*, como *Eficacia* y *Participación* están relacionadas, ya que es necesario, para poder realizar las funciones pertinentes, ser eficaces, tener una adecuada participación y contar con las personas idóneas para el puesto en el colegio. Señalaron como uno de los objetivos principales de la reunión, diseñar las *Descripciones de Puesto* adecuados para la institución y para cada puesto que se tiene.

Se sostienen en la afirmación de que se tienen los puestos definidos pero no las tareas. Unos opinaban que hay desconocimiento inclusive de la definición de lo que es una *Descripción de Puesto*.

Por otro lado, derivada de la revisión global del diagnóstico que se presentó, se llegó a la conclusión que el colegio no se encuentra en crisis, sino que tiene varios puntos que mejorar sobre todo en la organización e institucionalización de los procesos, porque todos los que integran la estructura interna de la institución saben que hacer pero no están formalizados los procesos.

La Jerarquización definitiva de los conceptos quedó de la siguiente manera:

1. Comunicación

2. Descripción de puesto
3. Participación
4. Eficacia
5. Tareas
6. Relaciones
7. Evaluación
8. Acuerdos
9. Motivación
10. Reglamentos
11. Filosofía formativa
12. Estilo directivo
13. Compromiso

Retomando el tema de *Comunicación*, se definió que el procedimiento a desarrollar debe tener como objetivo final *formalizar los canales de comunicación para garantizar que la información llegue de manera oportuna y confiable a su destinatario final*.

Con respecto al tópico de las *Descripciones de Puesto*, se deberá contar con un modelo donde se presenten los rasgos necesarios de la persona para cubrir el puesto y las actividades fundamentales a realizar.

Uno de los acuerdos a los que llegaron todos los presentes fue iniciar a trabajar en un cronograma de actividades con el objetivo de implementar las acciones necesarias para optimizar las dos áreas de mejora comentadas anteriormente en el siguiente ciclo escolar.

Se propuso designar a un Líder de Proyecto de cada uno de los puntos a intervenir. Quedando la Administración General y Subdirección⁶ como líderes de la

⁶ La Subdirección participará como líder en ambos proyectos debido a que es la persona que está realizando este trabajo de intervención.

propuesta de la *Comunicación Efectiva*, y la Dirección General junto con la Subdirección a cargo de la de Descripción de Puesto. Estas personas serán las encargadas de elaborar una propuesta al mismo Consejo (Administración, Dirección y Coordinadores), presentando la información correspondiente para contar con una base que permita reuniones eficaces, incluyendo también la realización de los cronogramas de actividades a efectuar.

Se dio por concluida la reunión, acordando que cada Líder de Proyecto convocará al Consejo para la próxima reunión de presentación de sus propuestas acordándose que preferentemente se realizarán los jueves por la tarde.

El tiempo estimado para esta reunión era de tres horas, teniendo la flexibilidad de ampliarlo. El tiempo real de duración fue de 3 horas y 45 minutos aproximadamente.

7.3. DISEÑO GENERAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD.

A continuación se presentan las dos Planeaciones Estratégicas que se realizaron para este proyecto de intervención. Es importante mencionar que en cada una de ellas se contó con la participación activa del líder elegido en la reunión de sensibilización del Consejo.

En cada una de las estrategias se desglosa la información correspondiente de las actividades, los participantes y el cronograma que se utilizarán para comenzar con las mejoras pertinentes para lograr que a través de estas intervenciones la institución se profile cada vez más a una organización estrictamente regulada.

7.3.1. Proceso de Diseño, Implementación y Evaluación del Procedimiento de Comunicación Efectiva.

A partir del diagnóstico realizado, la organización ha considerado como un pilar fundamental de la mejora continua de sus procesos de Comunicación Efectiva a la Retroalimentación, por lo que éste será uno de los principales objetivos en esta intervención.

Con el objeto de contar con un panorama que nos lleve de lo general a lo particular, a continuación se plasma primeramente el Mapa General de Procesos interno de la Institución, para destacar aquellos puntos donde la Comunicación se vuelve vital entre los principales interlocutores de la institución (alumno-colegio, colegio-alumno, padres de familia-colegio, colegio-padres de familia y la comunicación interna).

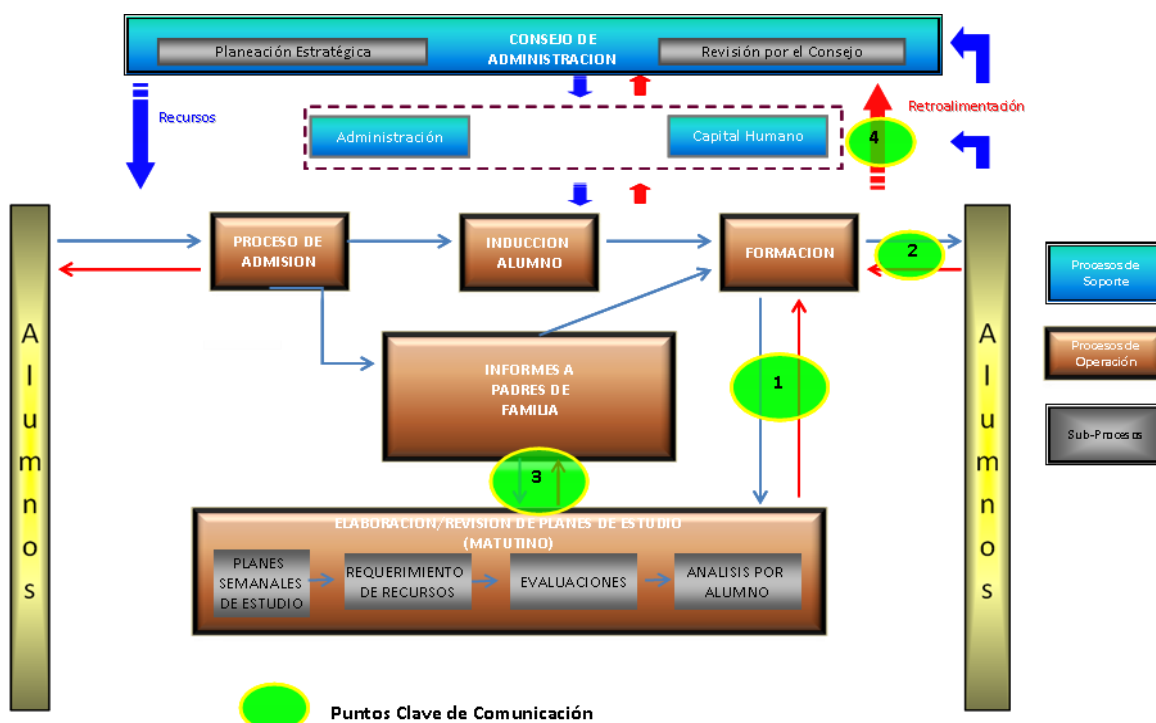
Mapa general de procesos internos de la Institución⁷

Figura no. 53

En el esquema anterior se han definido como Procesos de Soporte a los liderados por el Consejo de Administración, conformado por la Administración y la Dirección General, derivándose de ellos dos procesos: la Administración (todo lo que engloba la contabilidad, las finanzas, etc) y el Capital Humano (acciones de reclutamiento de personal, inducciones, capacitaciones, evaluaciones, etc).

Es importante comenzar definiendo, que el sujeto principal de la institución es en definitiva el Alumno, y hacia él se deben de dirigir todos los esfuerzos de la organización, razón por la cual se señala a éste al inicio y al final del proceso. No obstante, otro sujeto importante es el Padre de Familia, sobre todo en cuestión de la retroalimentación del proceso y a la evolución de sus hijos que han confiado a esta Institución Educativa. Por ello, en el Mapa General de Procesos que se

⁷ Esquema realizado en la reunión de Administración y Subdirección en la elaboración del proyecto de intervención de la Comunicación Efectiva.

muestra con antelación se establece como un proceso de operación independiente el informe a realizar a este grupo de la Comunidad Educativa.

Los puntos claves de Comunicación número 1 y 2 se refieren a la retroalimentación del Alumno hacia el colegio y viceversa, ya que el deber principal de la institución es con el alumno, debido al gran compromiso que se tiene con éste en su desarrollo integral. Por tal motivo estos primeros dos procesos de comunicación serán los más robustecidos en las actividades a implementar.

El punto clave de Comunicación número 3 es el relativo a la Comunicación de los Padres de Familia y colegio en ambas vías. Por la importancia de ciertos aspectos a cubrir, como la comunicación de evaluaciones y la retroalimentación de los alumnos, los tópicos de seguridad, los informes de posibles actividades escolares fuera de la institución, etc., este punto clave deberá contar con formalidades que consten por escrito e inclusive el diseño de formatos preestablecidos. Lo anterior, no se encuentra en contraposición con el trato cálido que se les dará a los Padres de Familia para atender inquietudes con respecto a sus hijos.

Por último se hace referencia al punto clave de Comunicación número 4, el relativo a la comunicación entre los miembros que integran la institución: Docentes, Coordinadores, etc. En el procedimiento se tendrán en cuenta los aspectos que nos ayuden a eliminar y/o disminuir los conflictos internos, como la atención oportuna de contingencias y mejorar el flujo de información para reportes internos que ayuden a la gestión de los procesos.

7.3.1.1. Etapas a seguir en el Proceso de Comunicación Efectiva

Se realizarán cinco etapas para llevar al cabo el diseño de intervención. La etapa número dos, nombrada como *Primera Implementación*, se desarrollará en un grupo Piloto que se formará de la elección de los alumnos y sus padres de

familia de uno de los grados de la sección de primaria. La etapa de *Primera Evaluación* del procedimiento se llevará a cabo con los resultados sobre esta versión “preliminar”.

Una vez afinado el procedimiento se llevará al cabo la implementación general y definitiva del procedimiento para concluir con una última evaluación que lleve hacia la mejora continua de la institución.

En la siguiente página se describe el cronograma de actividades general, inmediatamente y después se particulariza a cada una de las etapas:

Cronograma de Actividades a Realizar
Actividad: Desarrollo de Procedimiento de Comunicación
Líder de Proyecto: Administración y Subdirección General

			Marzo					Abril				Mayo				Junio				Julio	Agosto				Septiembre			
			3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	24		4	11	18	25	1	8	5	
1. Diseño																												
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)																										
Elaboración de Procedimiento Bosquejo	Subdirección General	15 Días																										
Revisión inicial con Dirección	Dirección y Subdirección General	3 Horas																										
Presentación al Consejo el bosquejo de Comunicación	Consejo	4 Horas																										
Elaboración del procedimiento definitivo	Subdirección General	2 Horas																										
Firma del Procedimiento (Primera Implementación)	Consejo	1 Hora																										
2. Primera Implementación*																												
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)																										
Sesión con Personal para capacitarlos en el procedimiento	Personal del colegio	3 Horas																										
Impresión de formatos de Comunicación del procedimiento	Subdirección General	1 Día																										
Sesión de información a grupo piloto de Alumnos y Padres de Familia de un grupo en lo específico	Personal del colegio	2 Horas																										
Revisión interna de aplicación de procedimiento (personal del colegio)	Subdirección General	15 Días																										
3. Primera Evaluación																												
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)																										
Revisión de implementación en grupos piloto	Consejo	1 Día																										
Observaciones Internas a la implementación del procedimiento personal al colegio	Personal del colegio	3 Horas																										
Adecuación con base a la revisión del procedimiento	Subdirección General	2 Horas																										
4. Implementación Definitiva																												
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)																										
Sesión de Comunicación al personal del colegio del documento definitivo	Personal del colegio	1 Día																										
Sesión general con Padres de Familia para informar el procedimiento de Comunicación	Comunidad Educativa	1 Hora																										
Sesión con Alumnos por segmentos para informar el procedimiento en la parte que aplique	Coordinadores y Alumnos	2 Horas																										
5. Segunda Evaluación																												
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)																										
Revisión de aplicación del procedimiento de Padres de Familia y Colegio	Subdirección General	30 Días																										
Revisión de aplicación de procedimiento de Alumnos y Colegio	Subdirección General	30 Días																										
Revisión de aplicación del procedimiento al personal del colegio	Subdirección General	30 Días																										

Notas:
 * La Primera Implementación se realizará por segmentos:
 Padres de familia y Colegio será con grupo piloto.
 Alumnos y Colegio será con grupo piloto.
 Personal del Colegio será posterior a la capacitación

Figura no. 54

Etapa 1: Diseño

El objetivo principal en esta primera etapa es presentar al Consejo una base sobre la cual se pueda establecer este procedimiento que como ya se ha mencionado, se ha vuelto estratégico para la institución.

Una vez realizada esta propuesta, se pretende tener un primer filtro con la Dirección, quien es la persona dentro del colegio que domina más ampliamente el proceso en general. De aquí surgirá la primera retroalimentación.

Realizados los ajustes derivados de la reunión con Dirección se procederá a presentar la propuesta al Consejo, para que en conjunto se llegue al documento final que posteriormente pasará a firma de los involucrados⁸ en la autorización.

El esquema siguiente representa el cronograma de las actividades conjuntas que conforma a la primera etapa de esta Planeación Estratégica.

Cronograma de Actividades a Realizar
Actividad: Desarrollo de Procedimiento de Comunicación
Líder de Proyecto: Administración y Subdirección General

			Marzo				
			3	10	17	24	31
1. Diseño							
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)					
Elaboración de Procedimiento Bosquejo	Subdirección General	15 Días					
Revisión inicial con Dirección	Dirección y Subdirección General	3 Horas					
Presentación al Consejo el bosquejo de Comunicación	Consejo	4 Horas					
Elaboración del procedimiento definitivo	Subdirección General	2 Horas					
Firma del Procedimiento (Primera Implementación)	Consejo	1 Hora					

Figura no. 55

Como se observa, en esta primera etapa de intervención solamente se invita a participar a los integrantes del Consejo de la institución en los momentos de la presentación de los avances y en la firma del procedimiento, ya que es necesario contar con su aceptación desde un inicio.

⁸ Los involucrados serán los integrantes del Consejo: Administración, Dirección y Subdirección General y Coordinación de Inglés, Desarrollo Humano y sección de Primaria.

Etapa 2: Primera Implementación

Por la importancia que reviste este procedimiento, se propondrá la realización de una primera implementación, para que en ese período se realice una prueba piloto del procedimiento de Comunicación Efectiva.

Se seleccionará un grupo en particular de la sección de primaria. Se le explicará tanto a Alumnos como a Padres de Familia el objetivo principal: brindarles un mejor servicio con el círculo virtuoso que la retroalimentación y la comunicación efectiva arrojan como resultado.

Por lo que gestiona, al personal de la institución que participará dentro de esta segunda etapa, también se le dará una inducción/capacitación para ejecutar el procedimiento adecuadamente y conseguir los resultados esperados.

A continuación se presenta el cuadro que enmarca las actividades, los participantes, la duración y el cronograma de las actividades correspondiente a esta intervención en particular.

Cronograma de Actividades a Realizar

Actividad: Desarrollo de Procedimiento de Comunicación

Líder de Proyecto: Administración y Subdirección General

			Abril				Mayo			
			7	14	21	28	5	12	19	26
2. Primera Implementación*										
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)								
Sesión con Personal para capacitarlos en el procedimiento	Personal del colegio	3 Horas								
Impresión de formatos de Comunicación del procedimineto	Subdirección General	1 Día								
Sesión de información a grupo piloto de Alumnos y Padres de Familia de un grupo en lo específico	Personal del colegio	2 Horas								
Revisión interna de aplicación de procedimiento (personal del colegio)	Subdirección General	15 Días								

* La Primera Implementación se realizará por segmentos: Padres de familia y Colegio será con grupo piloto. Alumnos y Colegio será con grupo piloto. Personal del Colegio será posterior a la capacitación

En esta segunda etapa se cuenta con la valiosa participación de alumnos, padres de familia y personal del colegio que conforman los diferentes grupos pilotos, los cuales arrojarán datos precisos que ayuden en la mejora continua de este proceso.

Etapa 3: Primera Evaluación

El objetivo principal de esta tercera etapa consiste en que al término de ella, el proceso será pulido con base en las experiencias derivadas de la primera implementación, proporcionadas por los tres grupos piloto de los interlocutores ya definidos: Alumnos, Padres de Familia y Personal.

La subdirección será la encargada de realizar la recopilación de los resultados de la evaluación, así como la propuesta de las modificaciones a realizar al procedimiento, para por último realizar una sesión con el Consejo (Administración y Dirección General y Coordinadores) y elaborará el documento definitivo, mismo que será firmado y conservado en su versión original por la Dirección del Colegio.

En el esquema que se plasma abajo se pueden observar, de la misma forma que en los anteriores, los conceptos que engloban a esta etapa y que ayudan a su correcto desarrollo.

Cronograma de Actividades a Realizar
Actividad: Desarrollo de Procedimiento de Comunicación
Líder de Proyecto: Administración y Subdirección General

Mayo				Junio			
5	12	19	26	2	9	16	24

3. Primera Evaluación

Actividad	Participantes	Duración (Estimada)							
Revisión de implementación en grupos piloto	Consejo	1 Día							
Observaciones internas a la implementación del procedimiento personal al colegio	Personal del colegio	3 Horas							
Adecuación con base a la revisión del procedimiento	Subdirección General	2 Horas							

Figura no. 57

Esta tercera etapa tiene un periodo de tiempo muy corto para su aplicación, por lo que ayudará a que el proceso dé un salto interesante en un tiempo muy corto

entre las pruebas que se venían realizando y la implementación definitiva de este proceso.

Etapa 4: Implementación Definitiva

El contar con un procedimiento robustecido e implementado en una primera instancia, nos permitirá diseñar una sesión de capacitación que sea lo más ágil y concreta para los interlocutores, y que, adicionalmente pueda acentuar los puntos claves del procedimiento.

Se sugerirá que todo el personal de la institución que tenga relación con el grupo de trabajo de cada grado, asista a las sesiones informativas con Padres de Familia, así como a la reunión con Alumnos. Lo anterior, será para darle una mayor formalidad y obtener así mejores resultados. Lo más conveniente es que el expositor del tema sea quien mayor frecuencia de comunicación tenga con cada uno de los grupos a capacitar, pero siempre apoyado por la Subdirección.

La implementación definitiva en el caso del personal se programará a que se realice previo el inicio del ciclo escolar 2011-2012, para estar preparados y recibir el ciclo escolar 2011-2012 con el proyecto ya en marcha de manera interna.

Con respecto a los Alumnos y Padres de Familia, se tendrá como meta empezar la inducción al inicio del ciclo escolar, para que precisamente se adapte a este período de tiempo propio de la actividad del Colegio.

El cuadro siguiente presenta las características especiales de esta cuarta etapa de intervención dentro de las instalaciones del colegio.

Cronograma de Actividades a Realizar
 Actividad: Desarrollo de Procedimiento de Comunicación
 Líder de Proyecto: Administración y Subdirección General

			Junio				Julio	Agosto			
			2	9	16	24		4	11	18	25
4. Implementación Definitiva											
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)									
Sesión de Comunicación al personal del colegio del documento definitivo	Personal del colegio	1 Día									
Sesión general con Padres de Familia para informar el procedimiento de Comunicación	Comunidad Educativa	1 Hora									
Sesión con Alumnos por segmentos para informar el procedimiento en la parte que aplique	Coordinadores y Alumnos	2 Horas									

Figura no. 58

Como lo muestra el esquema anterior dentro de esta penúltima etapa, se tendrán acercamientos muy interesantes tanto con alumnos como con Padres de Familia con el objeto de darles a conocer este proceso de Comunicación que se está implementando en la institución.

Etapa 5: Segunda Evaluación

Como parte del proceso de la mejora continua y sabiendo que cualquier diseño es perfectible, se realizará una segunda evaluación cuyo objetivo principal será la verificación del apego al procedimiento, pues como se sabe implicará un cambio de cultura en la forma de trabajo, por lo que la posibilidad de omitir o desatender al procedimiento es alta en un inicio, y esta actividad reforzará su completa implementación, al mismo tiempo que permitirá ir recopilando datos que posteriormente sirvan en la revisión general del procedimiento.

La etapa número cinco de este proceso se llevará a cabo en un periodo de 30 días para los tres grupos que la conforman: Alumnos, Padres de Familia y Personal de la institución, tal y como lo marca el siguiente esquema.

Cronograma de Actividades a Realizar

Actividad: Desarrollo de Procedimiento de Comunicación

Líder de Proyecto: Administración y Subdirección General

Agosto				Septiembre		
4	11	18	25	1	8	5

5. Segunda Evaluación

Actividad	Participantes	Duración (Estimada)							
Revisión de aplicación del procedimiento de Padres de Familia y Colegio	Subdirección General	30 Días							
Revisión de aplicación de procedimiento de Alumnos y Colegio	Subdirección General	30 Días							
Revisión de aplicación del procedimiento al personal del colegio	Subdirección General	30 Días							

Figura no. 59

Esta planeación estratégica marca el fin de esta etapa. Se pretende tener un constante monitoreo de aquí en adelante del proceso, con el fin de hacerlo parte vital de la vida cotidiana de la institución.

7.3.2 Proceso de Diseño, Implementación y Evaluación del Procedimiento de Descripción de Puesto

Esta actividad es el resultado adicional del diagnóstico realizado. La importancia detectada por el Consejo en el sentido de contar con la estructura sólida que brinda la Descripción de Puesto y que resulta indispensable para el recorrido institucional que realizará la organización en el futuro.

Esto eliminará de igual manera la incertidumbre del personal y permitirá un desempeño mejor en las actividades, pues conocerán exactamente lo que deben de hacer y sobre todo lo que se espera de ellos en cuestión de resultados.

De forma simultánea, para no provocar desvinculaciones entre el personal y con la intención de tener un equipo de trabajo con un enfoque sistémico, es conveniente desarrollar la implementación de la Descripción de Puesto, en sesiones relativas al trabajo en equipo.

Con base a lo anteriormente descrito, se ha diseñado la programación de actividades a realizar para la elaboración de las Descripciones de Puesto, su implementación y evaluación, en base al siguiente cronograma:

Cronograma de Actividades a Realizar
Actividad: Desarrollo de Descripción de Puesto
Lider de Proyecto: Dirección y Subdirección General

Febrero	Marzo					Abril				Mayo				Junio			Julio	Agosto				Septiembre								
19	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22

1. Diseño

Actividad	Participantes	Duración (Estimada)	19	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	
Elaboración del Formato Único de Descripción de Puesto	Dirección y Subdirección General	2 Horas																																
Elección de los nombres y número de Descripción de Puesto a definir	Dirección y Subdirección General	1 Hora																																
Ingreso de información necesaria al Formato Único por cada Descripción de Puesto	Dirección y Subdirección General	4 Semanas																																
Elaboración del esquema de Evaluación bimestral a Docentes	Dirección y Subdirección General	1 Día																																
Revisión con Administración y Dirección General	Admon., Dirección y Subdirección General	4 Horas																																
Presentación al Consejo de cada uno de las Descripciones de Puesto	Consejo	5 Horas																																

2. Implementación

Actividad	Participantes	Duración (Estimada)	19	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	
Elaboración de la presentación a realizar al personal para sensibilizarlos y que se apropien de su Descripción de Puesto	Dirección y Subdirección General	4 Horas																																
Determinación de dinámicas a realizar para complementar la sesión con reforzamiento de trabajo en equipo	Dirección y Subdirección General	15 Días																																
Reunión con equipo del Colegio para la presentación de las Descripciones de Puesto y Trabajo en Equipo	Personal del colegio	4 Horas																																
Sesiones de retroalimentación con cada uno de los miembros del Personal del colegio con respecto a su Descripción de Puesto	Subdirección General y Personal del colegio	10 Horas																																
Realizar en versión de cambios las modificaciones derivadas de la retroalimentación	Dirección y Subdirección General	3 Horas																																
Presentación al Consejo de las Descripciones de Puesto definitivas	Consejo	1 Hora																																
Formalización de las Descripciones de Puesto a través de la firma de los formatos únicos de cada uno de los miembros del Colegio	Dirección General y Personal del colegio	2 Horas																																

3. Evaluación

Actividad	Participantes	Duración (Estimada)	19	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	
Empate de Descripciones de Puesto vs Persona	Subdirección General	2 Meses																																
Retroalimentación a cada uno de los miembros con respecto a su Descripción de Puesto y elaboración de planes de trabajo específicos	Subdirección General y Personal del colegio	10 Horas																																

Figura no. 60

7.3.2.1. Etapas a seguir en el Proceso de Descripción de Puesto

Etapa 1: Diseño.

La estandarización del formato de Descripción de Puesto es parte importante para que todos comprendan, compartan y sobre todo apliquen aquellas acciones que se señalan en el mismo. Por ello surge la necesidad de crear un documento para plasmar las características esenciales de cada Descripción de Puesto.

El Formato a proponer se denomina *Descripción de Puesto* con base en las funciones y responsabilidades correspondientes a cada puesto a desempeñar. Después de analizar profundamente las necesidades de la institución en base a este punto de mejora se acordó que es esencial que cada integrante tenga muy claras las funciones técnicas y directivas que necesita su puesto para desarrollarse correctamente.

Los puntos que integran el siguiente formato son los siguientes:

- *Puesto:*

Nombre asignado de acuerdo con el organigrama.

- *Puesto Inmediato Superior*

La relación que guarda en el organigrama.

- *Fecha Actual y de Revisión Anterior*

Datos necesarios para cotejar la periodicidad de las revisiones y asegurarnos de que son perfiles actualizados.

- *Actividades del Puesto*

Se refiere a aquellas actividades trascendentales que el puesto requiere para la realización de sus objetivos.

- *Número de Personas a su Cargo y Perfil*

De acuerdo con el organigrama el número de personas que dependen del puesto, así como el requerimiento de estudios de ese grupo.

- *Relaciones*

Se deberán indicar los otros procesos y/o puestos con los que se tenga interacción.

- *Misión del Puesto*

Objetivo principal, razón de ser del puesto a describir.

- *Perfil del Puesto*

Relación de estudios, experiencia, idiomas o algún otro requisito de índole de capacitación necesario para desempeñar el puesto de manera óptima.

- *Funciones principales*

En este rubro se indicaran las principales funciones a desarrollar. Se deberá de tener cuidado de no incluir tareas específicas y que el número de funciones sea prudente pues se deben indicar las más importantes.

- *Actividades específicas*

Académicas: son todas las actividades referentes al desempeño académico de los alumnos.

Administrativas: son todas las actividades referentes a la organización general de la institución, como llenado de formatos (internos o externos), organización de eventos, evaluación del personal, aspectos económicos, entre otros.

- *Indicadores de logro*

Este aspecto es muy importante dentro del formato de Descripción de Puesto, pues hay que recordar que lo que no se mide, no se controla, por lo que habrá que plantear conceptos muy claros, concretos y objetivos, para que no se preste a

El formato presentado anteriormente y que se ha detallado, es el primer punto de la lista de actividades a realizar dentro de la primera etapa de intervención: Diseño.

Adicionalmente, se realizará el ingreso de información por cada uno de los puestos existentes en el organigrama de la institución. Acompañará a la Descripción de Puesto el diseño de una evaluación bimestral. Esto se hará para contar con elementos tanto cuantitativos como cualitativos que nos permitan, en este inicio de formalización de puestos, tener un seguimiento más cercano en cuanto a la implementación. Así mismo, permitirá tener un lapso de tiempo más corto en el que ambos, tanto evaluado como evaluador, tengan frescos los principales resultados y sucesos que intervengan en la evaluación.

Una vez realizadas cada una de las actividades antes mencionadas se tendrá una reunión para un primer filtro con la Dirección, para su posterior sometimiento al Consejo.

Cronograma de Actividades a Realizar
 Actividad: Desarrollo de Descripción de Puesto
 Líder de Proyecto: Dirección y Subdirección General

			Febrero					Marzo					Abril				Mayo			
			19	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26				
1. Diseño																				
Actividad	Participantes	Duración (Estimada)																		
Elaboración del Formato Único de Descripción de Puesto	Dirección y Subdirección General	2 Horas																		
Elección de los nombres y número de Descripción de Puesto a definir	Dirección y Subdirección General	1 Hora																		
Ingreso de información necesaria al Formato Único por cada Descripción de Puesto	Dirección y Subdirección General	4 Semanas																		
Elaboración del esquema de Evaluación bimestral a Docentes	Dirección y Subdirección General	1 Día																		
Revisión con Administración y Dirección General	Admon., Dirección y Subdirección General	4 Horas																		
Presentación al Consejo de cada una de las Descripciones de Puesto	Consejo	5 Horas																		

Figura no. 62

La duración de esta primera etapa es de alrededor de dos meses. Es necesario que las actividades aquí representadas se lleven a cabo correctamente ya que éstas marcarán el arranque de esta intervención.

Etapa 2: Implementación.

En este proceso se diseñarán reuniones y dinámicas con dos grandes objetivos: el primero consiste en que el personal se apropie de su puesto y lo tome como un reto en el caso de que algunos de los requerimientos se encuentren alejados de su situación actual o bien, como un documento al que le de vida todos los días a través de un trabajo que satisfaga las expectativas que le solicitan.

El segundo consistirá en fortalecer el trabajo en equipo, para que quede claro que la organización no se sentirá cómoda por la realización de actividades que, con el afán de cumplir la Descripción de Puesto, afecten a la organización o a otros miembros de la misma. Al final de cuentas deberá quedar claro que el esfuerzo de todos es mucho más efectivo que el de uno solo aislado.

El esquema siguiente presenta las diferentes actividades que conforman esta segunda etapa, los participantes que se requieren para implementarlas y la duración estimada en cada una de las acciones.

Cronograma de Actividades a Realizar
Actividad: Desarrollo de Descripción de Puesto
Líder de Proyecto: Dirección y Subdirección General

Mayo				Junio				Julio
5	12	19	26	2	9	16	24	

2. Implementación

Actividad	Participantes	Duración (Estimada)											
Elaboración de la presentación a realizar al personal para sensibilizarlos y que se apropien de su Descripción de Puesto	Dirección y Subdirección General	4 Horas											
Determinación de dinámicas a realizar para complementar la sesión con reforzamiento de trabajo en equipo	Dirección y Subdirección General	15 Días											
Reunión con equipo del Colegio para la presentación de las Descripciones de Puesto y Trabajo en Equipo	Personal del colegio	4 Horas											
Sesiones de retroalimentación con cada uno de los miembros del Personal del colegio con respecto a su Descripción de Puesto	Subdirección General y Personal del colegio	10 Horas											
Realizar en versión de cambios las modificaciones derivadas de la retroalimentación	Dirección y Subdirección General	3 Horas											
Presentación al Consejo de las Descripciones de Puesto definitivas	Consejo	1 Hora											
Formalización de las Descripciones de Puesto a través de la firma de los formatos únicos de cada uno de los miembros del Colegio	Dirección General y Personal del colegio	2 Horas											

Figura no. 63

Es muy importante mencionar que en esta etapa las últimas cuatro acciones se realizan en un mismo día, por lo que el tiempo estimado de trabajo es alrededor de

10 hrs. Esta decisión se tomó en colegiado cuando se implementaron las actividades, creando el compromiso de trabajar en equipo todos los participantes involucrados para dar un ejemplo claro de trabajo en equipo a todo el personal.

Etapa 3: Evaluación.

La última etapa consistirá en la evaluación a través de dos actividades: la revisión del empate de la Descripción de Puesto y la persona que actualmente lo ocupa y la segunda, la oportunidad de dialogar con relación a la primer actividad pero contando con los elementos objetivos de la primer evaluación bimestral a realizar con el evaluado.

A continuación se muestra el esquema de las actividades de la última etapa de la Planeación Estratégica de las Descripciones de Puesto.

Cronograma de Actividades a Realizar
Actividad: Desarrollo de Descripción de Puesto
Líder de Proyecto: Dirección y Subdirección General

Agosto				Septiembre			
4	11	18	25	1	8	15	22

3. Evaluación

Actividad	Participantes	Duración (Estimada)								
Empate de Descripciones de Puesto vs Persona	Subdirección General	2 Meses								
Retroalimentación a cada uno de los miembros con respecto a su Descripción de Puesto y elaboración de planes de trabajo específicos	Subdirección General y Personal del colegio	10 Horas								

Figura no. 64

Como se observa en el último esquema de esta Planeación Estratégica, el tiempo de duración de las acciones a implementar es alrededor de dos meses. Con esto no se quiere decir que se termina el periodo de evaluación y de revisión de este proyecto de mejora, ya que en trabajo colegiado se decidió que las Descripciones de Puesto serán revisadas mínimo una vez por ciclo escolar, para poder corroborar que se estén llevando a cabo correctamente y realizar las modificaciones pertinentes.

Con esto se da por terminado este capítulo que desarrolla paso a paso las acciones que se realizaron para comenzar una mejora en la institución que sirvió para la realización de este trabajo de intervención.

Gracias a la total participación del trabajo colegiado que se vivió en la realización de cada una de estas cuatro acciones, se creó el compromiso de darle continuidad al proyecto, para recolectar los primeros frutos que este trabajo dio. Es importante mencionar que también en trabajo colegiado se llegó al acuerdo de que, al terminar de implementar e institucionalizar estas dos estrategias de mejora, se dará seguimiento a cada una de las problemáticas que quedaron pendientes.

CONCLUSIONES

La experiencia adquirida a través de los años al dirigir una institución educativa, junto con los conocimientos aprendidos al cursar la Maestría, se conjugaron para realizar este trabajo recepcional, que se enfoca principalmente en dos áreas de oportunidad, para favorecer la trascendencia de la organización a la que se refiere este documento.

La reflexión que nace desde la gestión al concluir las acciones para la elaboración de este proyecto, hace que este capítulo se integre a partir de las siguientes conclusiones.

La Organización como tal es la base fundamental del proceso adecuado de toda institución educativa, sin ella se puede realizar el trabajo cotidiano, pero es casi imposible que se logre cabalmente, es decir que se tenga el conocimiento y el control de lo que sucede en toda la estructura.

En este trabajo se señalaron varios conceptos indispensables que engloban la categoría de *Estructura Organizativa*. Aunque todos y cada uno de ellos son pieza fundamental de las instituciones, en ocasiones se da preferencia a alguno en particular, dependiendo de las necesidades que se presenten en el centro de trabajo. Tal es el caso de la institución a la que se intervino, ya que dentro de su Organización Escolar da prioridad a trabajar prioritariamente en el desarrollo de dos conceptos: Comunicación y Perfiles de Puesto.

Mencionando el primer concepto con que se trabajó, es importante decir que la *Comunicación* dentro de esta institución, se encuentra principalmente debilitada por una mala conducción, que involucra a la gran mayoría de los integrantes de la Comunidad Educativa, afectando en consecuencia los procesos del trabajo cotidiano.

La *Comunicación* es crucial para cualquier institución educativa. Los encargados de gestionar tienen el deber de construir, preferentemente en colegiado, un verdadero sistema orientado a una visión futura de perdurabilidad en la organización, es decir, como dice Pozner, (2000) un mejoramiento continuo de la calidad, la eficiencia y el trabajo en equipo.

Por lo anterior es que se afirma, que la comunicación de cada institución habla por sí sola de ella misma, de su organización, de su estructura y de la dinámica que se desarrolla en ella día con día. Trasciende más allá de transmitir correctamente avisos, recados, mensajes, va completamente ligada a lo que es la misión de toda Organización Escolar, es decir la forma de llevar a cabo los proyectos y la funcionalidad de cada uno de ellos, de crear compromisos entre la Comunidad Educativa, de ampliar horizontes hacia nuevas propuestas educativas, de ser guía continua de la funcionalidad de la institución.

Esta Institución Educativa al conocer su situación actual, se compromete a crear un proceso de *Comunicación Efectiva* en donde se logre principalmente la activación eficaz y permanente de cuatro puntos clave de comunicación entre el Colegio y los Alumnos, los Padres de Familia y el Personal, con la mirada puesta en un objetivo principal: crear los sistemas adecuados para facilitar la comunicación entre todos sus miembros.

El segundo concepto para intervenir, elegido en colegiado en esta Institución Educativa, se refiere a los *Perfiles de Puesto*. A partir de la elaboración de este trabajo se tiene conciencia que el objetivo principal de éstos es definir las funciones esenciales y la responsabilidad de cada puesto en la institución. Al mismo tiempo, lograr la integración de toda la Comunidad Educativa asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan la posibilidad de ser cumplidos.

Para que la Institución esté conformada por una plantilla de personal altamente capaz y productiva, es indispensable identificar las competencias tanto técnicas como directivas de cada puesto a desempeñar dentro de la organización.

En base a lo anteriormente expuesto, esta Organización Escolar tiene el gran compromiso de institucionalizar todos los puestos que se desempeñan actualmente y en su momento los posibles a desempeñar, para contar una real y justa distribución de las tareas a cumplir en el trabajo diario de cada persona.

Es indispensable que para el satisfactorio desarrollo de las intervenciones, tanto las presentadas en este trabajo como las que se implementarán en un futuro, se cuente en todo momento con el acompañamiento cercano y minucioso de la Gestión de la institución. Se pueden proponer, desarrollar, implementar, observar y evaluar un sin fin de acciones que tengan como objetivo la mejora continua del colegio, la lucha será en vano si no se cuente con el apoyo incondicional del líder de la institución y el trabajo en equipo de todos los miembros que la conforman.

Es importante terminar este último capítulo con la reflexión de que actualmente existe en esta institución educativa la conciencia de queda un gran camino por recorrer, muchos retos que enfrentar y muchas situaciones que marcarán de manera profunda gran parte de la vida de esta institución después de haber realizado este trabajo recepcional.

BIBLIOGRAFÍA

- Aftalion, E. (1994). *Introducción del derecho*. Argentina: Abeledo-Perrot.
- Arón, A. M. y Milicic, N. (1999). *Clima social escolar y desarrollo personal*. Chile: Andrés Bello.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Argentina: NOVEDADES EDUCATIVAS.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: MAC GRAW HILL.
- Frigeriro, G., Poggi, M. y Tiramoni, G. (1992). *Planificación de las instituciones escolares*. Argentina: Troquel Educación, Serie FLASCO-Acción.
- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. España: Octaedro.
- García Hoz, V. (1987). *Organización escolar*. España: Imprenta Ciudad Lineal.
- García Requena, F. (2002). *Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos*. España: Aljibe.
- González, M. T. (2007). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. España: Pearson.
- González Leyva, S.G. (2004). *Comunicación interna, integración de la organización y desempeño académico de los Docentes de la Universidad de Occidente, Unidad de los Mochis*. México: Trabajo Recepcional.
- Martín Bris, M. (1996). *Organización y Planificación Integral de Centros*. España: Escuela Española
- Nirenberg, Olga. 2006. *El diagnóstico participativo local en intervenciones sociales*. Argentina: Ceadel (Centro de Apoyo al Desarrollo Local).
- Paredes S., G y Villa S., S. (1995). *Nuestra Filosofía en acción*. México: Colegio Rudyard Kipling.
- Pozner de W., P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Comunicación*. Argentina: IIPE: UNESCO, Ministerio de la Educación de la Nación.
- Pozner de W., P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Resolución de problemas*. Argentina: IIPE: UNESCO, Ministerio de la Educación de la Nación.
- Pozner de W.,P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Trabajo en equipo*. Argentina: IIPE: UNESCO, Ministerio de la Educación de la Nación.
- Pozner de W., P. (2005). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Argentina: Aique.

- Rodríguez C., C. (2004). *Liderazgo Contemporáneo*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidentes (ITESO).
- Rodríguez G. y Gregorio, R. (2004). *Rábago Virgen, Jorge Federico. Compilador de la Antología de Lecturas del Seminario de Instrumentos para el análisis de procesos escolares de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Escolares*. México: Universidad Iberoamericana de León.
- Sánchez Avilés, R., Mora Tufiño, G. y Pérez Vélez, J. C. (2004). *Gestión Educativa*. México: UPN.
- Stodgill, Ralph, M. En Stoner, James, Freeman, Edward. 1994. *Administración*. México: Ed. Prentice Hall.

Mejorar la organización del Centro Educativo a través de la descripción de funciones del personal y de un sistema de comunicación eficiente.

Este trabajo recepcional habla del nivel primaria de una Institución mixta, bilingüe y de inspiración católica enclavado en la zona metropolitana de la ciudad de Guadalajara.

Al inicio se describe detalladamente la trayectoria de la institución a través de los años y el crecimiento que ha presentado en la matrícula. Dicho crecimiento no ha sido constante, años atrás presentó bajas considerables y actualmente ha tenido un aumento importante.

Para conocer la problemática inicial de la institución se realizó un diagnóstico cuyo tema se centro en la *Organización Escolar* en el que participaron diferentes grupos de la comunidad educativa: Directivos, Coordinadores, Docentes y Padres de Familia.

La problemática inicial que se desprende de dicho diagnóstico fue la *deficiente estructura organizacional de las descripciones de puesto que ya no se ajustan a las necesidades actuales. Comunicación ineficiente y poco eficaz entre la Comunidad Educativa.*

Para la búsqueda de las posibles soluciones se consultaron diferentes autores, con el objetivo de conocer con mayor amplitud los temas asociados con la problemática que se presenta y tener un concepto más claro sobre los mismos.

Ya teniendo ideas concretas sobre los temas a trabajar se presenta un diseño de intervención específico para la institución en el que se desarrolla un plan para dar a conocer y sensibilizar a los directivos de la institución sobre los resultados obtenidos del diagnóstico, diseñar el plan estratégico de cada una de las áreas de oportunidad y su implementación. De igual manera se diseñaron los indicadores de logro que arrojarán los resultados sobre la implementación y funcionamiento de las nuevas estrategias de mejora establecidas en la institución. Por último, se presentan los primeros avances y resultados que se han obtenido en el desarrollo de este trabajo.

La Comunicación y la Descripción de Puestos son temas muy amplios que están íntimamente relacionados con todos los ámbitos de la Gestión Directiva. Se espera que con esta intervención se afecte positivamente el crecimiento y la madurez organizacional de esta Institución Educativa.