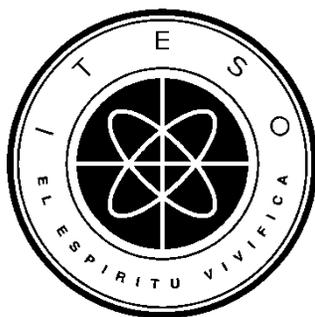


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

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.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA INSTITUCIÓN ESCOLAR, COMO HERRRAMIENTA DE GESTIÓN Y LIDERAZGO

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:
MA. DE JESÚS SALINAS PICHARDO

ASESOR
DR. CÉSAR LORENZO RODRÍGUEZ URIBE

GUADALAJARA, MÉXICO, FEBRERO DE 2013

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I. CONTEXTO.	5
1.1 Historia de la Institución.	5
1.2 Filosofía.	8
1.2.1 El hombre y la educación.	8
1.2.2 Misión.	9
1.2.3 Visión.	10
1.2.4 Valores.	10
1.3 Estructura organizativa.	11
1.4 Planta física.	13
1.5 El equipo de trabajo.	14
1.6 Características de la población.	17
1.7 Planteamiento del problema.	18
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.	21
2.1 Noción de Diagnóstico.	21
2.2 Evaluación Diagnóstica y Gestión.	22
2.3 Descripción del problema y propósitos del diagnóstico en relación a la intervención.	24
2.4 Enfoque Metodológico.	25
2.5 Diseño Metodológico.	25
2.5.1 Situaciones, ámbitos y sujetos implicados en el diagnóstico.	29
2.5.2 Fuentes de Información.	29
2.5.3 Selección y justificación de instrumentos.	31
2.5.4 Delimitación de las muestras.	32
2.6 Diseño de instrumentos para recuperación de información.	34

27 El plan de aplicación de instrumentos.	35
2.7.1 Argumentación de la confiabilidad y validez de la información.	36
2.8 Aplicación de instrumentos, sistematización y análisis de datos.	37
2.8.1 Cuestionario a docentes.	38
2.8.2 Encuesta a Directivos y Jefes de Departamento.	44
2.8.3 Entrevistas a Directivos.	50
2.9 Descripción y análisis de resultados.	54
2.10 Definición del problema a intervenir.	60
CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN.	62
3.1 Conceptos básicos para la comprensión del problema.	62
3.1.1 Gestión Escolar.	62
3.1.2 Liderazgo Participativo.	65
3.1.3 La gestión directiva y el trabajo participativo.	68
3.1.4 Planeación Estratégica.	70
3.1.4.1 Fases de la Planeación Estratégica.	71
3.2 Fundamentación de la Intervención.	73
3.2.1 El trabajo colaborativo.	73
3.2.2 Planeación como proceso participativo	75
3.2.3 Diálogo y comunicación oportuna y eficiente.	76
3.2.4 Toma de decisiones.	78
3.3 Formación basada en el contexto.	80
3.3.1 Seguimiento y evaluación de la planeación.	83
CAPÍTULO IV. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN.	85
4.1 Objetivo de la Estrategia.	86
4.2 Líneas de acción.	87
4.2.1 Línea de Acción 1. Institución y fortalecimiento del Consejo Directivo mediante un Liderazgo Participativo.	88
4.2.2 Línea de Acción 2. Elaboración de la planeación estratégica	89

institucional, liderada por el Consejo Directivo	
4.3 Metodología de la intervención.	90
4.4 Plan de trabajo de la propuesta de intervención.	91
CAPÍTULO V. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN.	111
5.1 Indicadores de logro e instrumentos de evaluación y seguimiento.	111
5.1.1 Evaluación de la mejora en función de los indicadores de logro.	112
5.2 Plan de seguimiento del proceso de intervención.	115
5.3 Balance de resultados de la propuesta de intervención.	127
5.4 Evidencia de la Intervención.	136
REFLEXIONES DEL PROCESO DESDE LA GESTION Y PROSPECTIVA.	157
BIBLIOGRAFÍA.	162
ANEXOS.	168

INTRODUCCIÓN.

La educación debe ser como una luz, que impulse a caminar, que nos anime a experimentar nuevas vivencias y que con ellas se aprenda: debe ser un proceso permanente que siempre genere un cambio, que permita realmente ir sacando lo mejor que lleva la persona dentro. Es por ello que se necesita trabajar conjuntamente teniendo en la mente que el valor de una idea es su posibilidad de acción; iniciar una planeación con sueños e ilusiones es un gran paso, mas también se requiere el arduo y constante trabajo para poder realizarlos; para ello se necesita tener una visión general de qué es lo que se quiere lograr, con qué recursos se cuenta y de qué tiempo se dispone.

El Centro Educativo los Ángeles A.C., nombre que se ha empleado para guardar el anonimato de la institución, no debe y no quiere quedarse al margen de la mejora permanente, ha de redoblar esfuerzos para potenciar las fortalezas y además trabajar en las áreas de oportunidad, esto es justamente el propósito del presente trabajo de titulación: construir una **Planeación Estratégica Participativa y fortalecerun Liderazgo Compartido**, que favorezca la articulación entre secciones y departamentos, así como el seguimiento y rendición de cuentas, a partir de metas e indicadores.

La autora de esta propuesta de intervención, como Subdirectora General, asume el reto de construir, junto con el Consejo Directivo, un Plan Estratégico Participativo, acorde con el Modelo Educativo, que le permita dar respuesta a las demandas sociales sin perder de vista que la tarea principal es contribuir a la formación de personas libres, responsables, que sean capaces de transformar el mundo en que viven y puedan proyectarse a la comunidad y hacia el futuro.

Este reto sólo puede lograrse mediante un Liderazgo Participativo, que permite desarrollar un clima de colegialidad, favorece una actitud de apertura, que posibilite aprender a crear juntos, a transformar, innovar y avanzar en la

profesionalización de los miembros que laboran en la institución, además de aumentar las oportunidades de la organización, de beneficiarse de las capacidades de un mayor número de personas que a su vez se concientizan de que el propio actuar, tiene un efecto sobre la institución en su conjunto.

La propuesta de intervención, que lleva por título “La Planeación Estratégica en una institución escolar, como herramienta de gestión y liderazgo”, se ubica en la Modalidad 2 que ofrece la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, y que se corresponde con la sistematización y análisis de procesos de intervención desde la gestión en el proyecto escolar y cuyo objetivo es recuperar, sistematizar y presentar un balance del trabajo realizado para la solución de un problema en la escuela a través del Proyecto Escolar.

Esta propuesta reporta el trabajo realizado de los meses de enero a noviembre de 2012: la primera fase consistió en la elaboración del contexto y delimitación del problema, la elaboración del diagnóstico de dicha situación, la formulación de una primera aproximación teórica para la comprensión e intervención del problema y el pre-diseño de la estrategia de intervención, fase que transcurrió en los meses de enero a junio. Posteriormente se elaboró el diseño definitivo, y se llevó a cabo la implementación, evaluación y seguimiento de la estrategia que abarcó hasta la redacción del plan estratégico, en los meses de agosto a noviembre.

La estrategia de intervención comprende dos líneas de acción: 1) Fortalecimiento del Consejo Directivo mediante la formación para un liderazgo participativo y 2) Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo. Dicha estrategia se implementó en el período ya mencionado, en jornadas mensuales de 4 horas; en algunos casos se tuvieron sesiones quincenales para terminar oportunamente las sesiones previstas al mes de noviembre, y de manera simultánea, se fue dando el proceso de seguimiento y evaluación para hacer ajustes y correcciones y recoger evidencias de

cumplimiento de los logros propuestos de esta etapa de elaboración del plan estratégico.

Aún quedan actividades de la propuesta de intervención por aplicar, las cuales se tiene previsto concluir en abril de 2013 con la validación del Plan Estratégico, la delegación de tareas, la aplicación de instrumentos con los que se le dará un seguimiento puntual y la evaluación de resultados.

Este documento presenta cinco capítulos y un apartado dedicado a conclusiones finales. El primer capítulo da cuenta del contexto en el que se hace la intervención, describe el Centro Educativo los Ángeles A.C., con algunas pinceladas de su historia, su infraestructura, su organización, su equipo de trabajo, su proceso o logros académicos en las diversas secciones de preescolar, primaria, secundaria preparatoria y licenciatura, y se concluye con el planteamiento descriptivo de la situación problema.

En el capítulo dos se muestra el diseño y proceso metodológico de los instrumentos que se emplearon para el diagnóstico, lo cual permitió hacer una descripción y valoración del problema a intervenir. Se presentan también el análisis de datos que arrojaron los instrumentos que se emplearon para la focalización y delimitación del problema; estos instrumentos permitieron confirmar la ausencia de un Plan Estratégico que oriente y vincule los Planes Anuales de Trabajo que hace cada sección.

El capítulo tres presenta la fundamentación teórica, misma que tiene una doble finalidad: la primera, ayudar a tener una mejor comprensión de la situación problema y la segunda, ofrecer un soporte teórico que le dé mayor solidez a las acciones de intervención. Este apartado hace especial énfasis en la gestión participativa, en la Planeación Estratégica y el Liderazgo Compartido.

El cuarto capítulo comprende el diseño e implementación de la propuesta de intervención, que parte de una relación estrecha entre la teoría y la práctica, a través de un trabajo de construcción desde la relectura del diagnóstico, que facilitó que la propuesta de intervención se concretara en dos líneas de acción, para cada una de las cuales, se presenta un plan de trabajo a desarrollar.

El capítulo cinco describe el plan de seguimiento y la evaluación del proceso de la intervención: se desarrolla el seguimiento de cada una de las actividades que conforman el plan de acción, indicando los logros así como las dificultades que se fueron presentando durante el trayecto y un breve análisis de la dinámica de trabajo. Al finalizar el capítulo se presenta un balance de cada una de las líneas de acción descritas en el capítulo cuarto, en el que se reconocen los avances y los aspectos que quedan por atender. Cabe señalar que este capítulo es especialmente extenso, debido a que se ha incluido el documento que contiene el plan estratégico, como evidencia de la intervención.

Finalmente, se presentan las reflexiones del proceso desde la gestión y prospectiva, donde se describen los hallazgos realizados a partir del proceso de intervención, y en el que se narra la experiencia de aprendizaje a nivel personal y de Consejo Directivo, al trabajar en la elaboración participativa de una Planeación Estratégica, que dio oportunidad no sólo de modificar la organización, sino de transformar la práctica directiva. En este mismo apartado, se mencionan aquellos desaciertos que a través del análisis y la reflexión de los mismos se han convertido en aprendizajes significativos benéficos, tanto a nivel personal, como para el futuro de la institución, así como las limitaciones y retos que se presentaron durante el proceso.

CAPÍTULO I.

CONTEXTO

El contenido de este primer capítulo, pretende describir el contexto de un centro educativo, cuyo nombre se ha cambiado para guardar el anonimato de la Institución. El nombre real se reemplaza por Centro Educativo Los Ángeles, A.C., del cual se presenta su filosofía, estructura organizativa, descripción de la planta física y las características de su población y concluye con el planteamiento de la situación problemática, misma que es descrita desde la percepción y experiencias vividas en la Institución.

En lo que se refiere a la organización, la escuela cuenta con cinco secciones: Preescolar, Primaria, Secundaria, Preparatoria y Licenciatura en Educación Primaria; se ha optado por describir la manera como opera esta institución, debido que ésta tienen una administración central y departamentos que son comunes a todas las secciones. Es importante señalar que cuando se habla de Centro Educativo Los Ángeles A.C., se hace referencia a las cinco secciones: Preescolar, Primaria, Secundaria, Preparatoria y Licenciatura en Educación Primaria, aunque cada nivel tiene su propia organización para el buen funcionamiento de la misma.

1.1 Historia de la Institución

El Centro Educativo Los Ángeles, A.C., nace en tiempos difíciles para el país y para la Iglesia: las leyes de México implantan la educación socialista atea, prohíben la escuela católica en los años treinta; los padres de familia se organizan y en casas particulares los niños reciben clases, muchas veces con maestras improvisadas.

En el Modelo Educativo del Centro Educativo Los Ángeles A.C. (2005:10) se expresa que: “Ma. Guadalupe Velarde (religiosa), egresada de la Normal Católica, ya suprimida, siente la necesidad de la Iglesia de contar con maestras de profunda formación cristiana y profesional, que a la vez estén dispuestas a prestar sus servicios con sentido apostólico en tiempos difíciles y funda clandestinamente una Normal, el 8 de septiembre de 1937”.

Treinta jóvenes, miembros de los grupos establecidos en casa de familias se entusiasman por el proyecto e integran la primera generación de la naciente Normal. Al cambiar la situación del país, en 1945, se logra el reconocimiento oficial de los estudios de todas las alumnas que pasaron por la Institución y tomó entonces el nombre de Centro Educativo Los Ángeles, A.C.

El Acuerdo de Incorporación, fue otorgado por la Dirección General de Enseñanza Superior e Investigación Científica, Departamento de Estudios Pedagógicos con N° de oficio 7180 en la ciudad de México, D.F., el 7 de junio de 1945, tomando oficialmente el nombre de “Centro Educativo Los Ángeles, A.C.”.

Por disposición oficial, en 1960 los tres primeros años de la carrera de Profesor Normalista, fueron transferidos a la Dirección General de Segunda Enseñanza. Así nace, como sección independiente a la Normal, nuestra Secundaria Los Ángeles.

En 1984, los estudios de Normal se elevaron a nivel de Licenciatura, requiriendo como antecedente académico el nivel de Preparatoria, surgen así en nuestro plantel, simultáneamente, estas dos secciones. Se tramita la acreditación de los estudios de Licenciatura en Educación Primaria, obteniendo de la Dirección General de Evaluación Incorporación y Revalidación, el reconocimiento oficial según acuerdo N° 890024, dado en la ciudad de México, D.F., el 22 de junio de 1989.

La Primaria Los Ángeles es fundada en 1950 dentro del Centro Educativo Los Ángeles A.C. Su personal docente está integrado por exalumnas de la misma Institución, personas que comulgan con la misma filosofía, es una escuela urbana particular, ubicada en el centro de la ciudad de Guadalajara.

El 13 de junio de 1994, se obtiene la incorporación oficial de la sección de Jardín de Niños. En septiembre de 1994, la Institución abrió sus puertas a alumnos varones en todas sus secciones, y trasladó la Preparatoria y la Licenciatura en Educación Primaria al actual local, ubicado en la colonia Ladrón de Guevara, con el fin de adecuar los elementos formativos ambientales a las edades respectivas de los distintos niveles.

La institución, en todas sus secciones, ha trabajado de acuerdo a los planes de estudios que a nivel nacional marca la Secretaría de Educación Pública. Para favorecer el ingreso de nuestros estudiantes de Preparatoria, que optan por la Universidad de Guadalajara, esta sección se incorporó a la misma a partir del año escolar 1993 - 1994.

Para la formación de maestros, el Plan de Estudios 1936, fue el primero que se llevó en nuestra Escuela, constaba de seis años, los tres primeros equivalentes al nivel de secundaria. Desde 1936, hasta la fecha, la formación de maestros ha tenido muchos cambios en sus planes de estudio, los más notables han sido los de 1969, que inicia el plan de cuatro años del ciclo profesional; luego en 1971, sin conocer los resultados del cambio, se realizaron modificaciones curriculares; después tuvo vigencia el plan 1975 reestructurado, para en 1984, elevarse por decreto presidencial, a nivel de Licenciatura en Educación Primaria.

Actualmente la Normal se rige por el plan de Licenciatura en Educación Primaria 1997 y a partir del presente ciclo escolar, iniciado del 22 de agosto de 2011 nuevo Plan de Estudios, con un enfoque por competencias.

Cabe mencionar que la mayor parte de la población educativa es muy familiar, pues son los hijos, nietos o sobrinos de las generaciones que han pasado por esta Institución, ya que es el recuerdo afectivo y significativo lo que les hace volver a este plantel educativo.

1.2 Filosofía.

Nuestro concepto sobre la educación y nuestro proyecto educativo se inspiran en la concepción humanista cristiana del mundo y de la vida. La preocupación por el desarrollo completo del hombre, como criatura de Dios, realza la felicidad de la vida que surge de un ejercicio responsable de la libertad personal.

Nuestra escuela se define de inspiración cristiana, porque Cristo es el fundamento de su Proyecto Educativo; pendiente de las orientaciones de la iglesia católica, quiere mostrar a sus alumnos(as) cómo en Él encontramos plenamente todos los verdaderos valores humanos y cómo está en Cristo el sentido de la vida y de la historia; Jesús nos enseña con su palabra y ejemplo que la realización de nuestra plena capacidad humana se logra en definitiva por nuestra unión con Dios, una unión de la que ha de derivar la relación amorosa, justa y compasiva con las demás personas. Es un amor que da testimonio de fe y se expresa a través de la acción a favor de una nueva comunidad de justicia, amor y paz.

1.2.1 El hombre y la educación.

El hombre es el punto de partida y fundamento de cualquier tipo de reflexión educativa; es un ser en desarrollo y en relación con la naturaleza, con los demás, consigo mismo y con Dios. Está dotado potencialmente de las facultades de la inteligencia, voluntad y sensibilidad que le dan la posibilidad de darle sentido a la vida, de construirse libre y responsablemente.

El hombre, sólo se comprende desde las dimensiones biológicas, psicológicas, sociales, culturales, históricas y trascendentes. Como persona es única, individual e irreplicable, imagen y semejanza de Dios. La educación es el medio para que el hombre llegue a aprender que la verdadera esencia de su ser se fundamenta en su capacidad de amar y conocer, de indagar y razonar de manera crítica y libre sobre las cosas y los conocimientos dados.

La educación es un proceso humanizante que integra a la persona, es una herramienta de libertad porque forma la conciencia crítica y auto-responsable; permite lograr la propia identidad y la realización de la persona, la prepara para transformar el mundo en que vive y proyectarse hacia la comunidad y hacia el futuro. Un aprendizaje es educativo cuando mediante él se incorpora a la personalidad algo nuevo que implica un cambio en el comportamiento. Es educativo en la medida en que el cambio que se produce en la personalidad contribuye a la mayor humanización del comportamiento del hombre o de la mujer. Sólo hay educación cuando ésta cambia la vida de las personas para que vivan mejor.

1.2.2 Misión.

Como Institución Educativa Católica, colaboramos en la formación para la vida, la libertad y la trascendencia, de personas comprometidas en el amor y servicio a Dios, la Familia y la Patria. Contribuimos en la formación de maestros capaces de propiciar el desarrollo de las potencialidades de los alumnos a su cargo, para dar respuesta a necesidades sociales, morales, científicas, culturales y económicas de su entorno y del país, y para continuar con procesos permanentes de desarrollo personal, profesional y social. Las relaciones con Dios, consigo mismo(a), con los demás y con la naturaleza, pretenden ser modeladas según los sentimientos de Jesús y de María.

1.2.3 Visión.

Ser una Institución que prepara a sus alumnos(as) para vivir en comunión, enfrentar su realidad comprometidamente con eficiencia, eficacia y sentido de lo trascendente; colaborar en la formación de personas con capacidad de interioridad y discernimiento. Estar en permanente actualización sobre las nuevas teorías y prácticas educativas, aprovechando el avance científico y tecnológico, para ser constructores de una nueva civilización cristiana, humanista y vanguardista.

1.2.4 Valores.

Como institución educativa proponemos a nuestros alumnos(as), encarnen valores, para que asumidos como principios de vida, los caracterice la:

Honestidad. Por honestidad, entendemos la cualidad de la persona que muestra rectitud habitual, que la lleva a ser veraz, justa, honrada y coherente con sus principios morales.

Cordialidad. Al hablar de cordialidad nos estamos refiriendo a la capacidad de dar y aceptar el amor, establecer relaciones constructivas, ser prudentes, solidarios, compasivos y dueños de sí, regulando nuestro actuar.

Responsabilidad. Por responsabilidad, comprendemos el dar respuesta comprometida a los deberes ineludibles de toda persona.

Lealtad. Al hablar de lealtad, hacemos alusión a la fidelidad, que para vivirla requiere fortaleza en nuestro compromiso con Dios, la patria, la familia, las instituciones, los amigos y consigo mismo(a) en la identidad profunda que nos caracteriza como seres únicos.

Creatividad. Por creatividad concebimos la capacidad de inventar, producir, dar vida, ser generador de ideas desde el arte, la ciencia y la tecnología, buscar alternativas divergentes, soluciones nuevas y prácticas a las diferentes situaciones que se presentan haciendo de lo ordinario algo extraordinario.

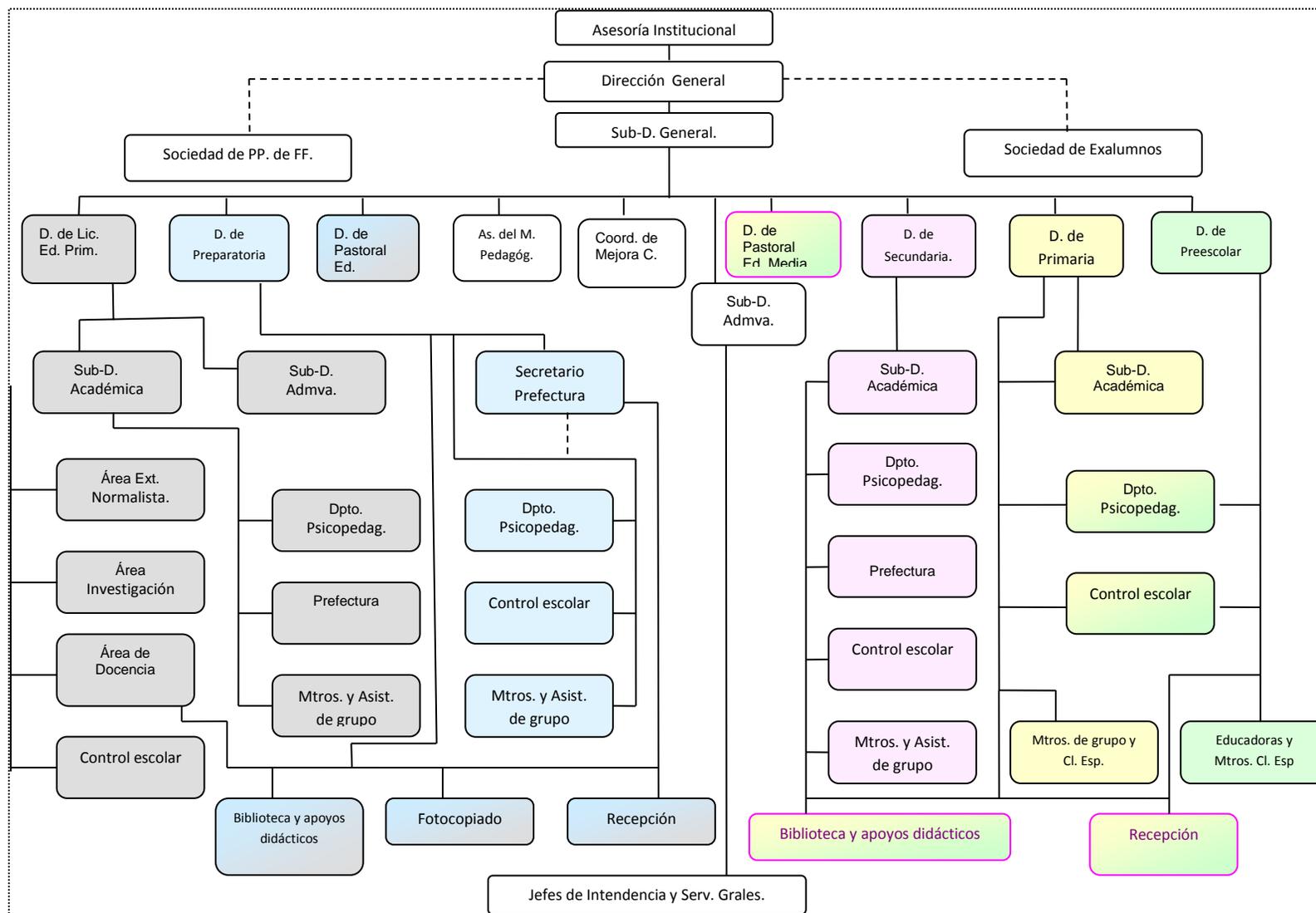
1.3 Estructura organizativa.

El Centro Educativo Los Ángeles, A.C., reconocido socialmente en la entidad por su experiencia pedagógica, busca de manera responsable elevar su nivel de calidad en sus servicios educativos, creando una organización institucional que sea operativa; la autoridad máxima en la institución es la superiora provincial en turno, cuyo puesto está designado como asesora institucional, quien a su vez delega autoridad a la Directora General y Subdirectora General que son religiosas. Todos los puestos directivos, excepto la dirección de la Licenciatura, son confiados a seculares.

Los puestos directivos, los departamentos de Pastoral, Asesoría Pedagógica, y Administrativo, dependen directamente de Dirección y Subdirección. Cada director de las Secciones de Preescolar, Primaria, Secundaria, Preparatoria y Licenciatura, delega autoridad para dirigir y coordinar las instancias a su cargo.

En el organigrama las líneas continuas, indican los niveles de autoridad, las líneas punteadas expresan la relación cooperativa que debe haber entre los diferentes puestos, tal como se muestra en el gráfico siguiente.

Gráfico 1.3 Organigrama Institucional



1.4 Planta física.

El Centro Educativo Los Ángeles A.C., cuenta con dos planteles, uno de ellos se encuentra ubicado en la zona centro de la Ciudad de Guadalajara, Jal., el plantel cuenta con tres inmuebles que comparten las secciones de Preescolar, Primaria y Secundaria. Se cuenta con dos laboratorios de cómputo, equipado cada uno de ellos con 20 computadoras. Un laboratorio lo comparten Primaria y Preescolar. El otro es exclusivo de Secundaria. Esta Sección cuenta con un laboratorio múltiple de Física, Química y Biología. Se tienen dos salas de proyecciones. La primaria cuenta con el uso de Enciclomedia para los grados 4º, 5º y 6º. La biblioteca está al servicio de las tres secciones.

El plantel educativo, ubicado en el centro de Guadalajara, es propiedad del Centro Educativo Los Ángeles A.C. desde 1955, las instalaciones son amplias y seguras, lo que favorece que se pueda contar con espacios de usos múltiples, corredores cubiertos, dos patios para recreación y una cancha deportiva, sala de maestros, oficinas y cubículos. Este plantel tiene acceso por las cuatro calles de la manzana en que está ubicado. El domicilio que se da como oficial es el de la calle Pedro Loza, y desde ahí se tiene el control de su población escolar y de sus servicios a la comunidad educativa.

Las secciones de Preparatoria y Licenciatura están el Plantel de la colonia Ladrón de Guevara, en Guadalajara, Jal., cuenta con 2 laboratorios, uno múltiple de Física, Química y Biología, y otro de cómputo, equipado con 20 computadoras y una biblioteca para las dos secciones, los programas que contienen cada uno de estos equipos permanecen vigentes; en cuanto a las aulas con las que se cuentan son suficientes para la población estudiantil que se atiende y el tamaño de las mismas es adecuado. En este mismo plantel se cuenta con un auditorio que tiene un aforo de 148 personas en butacas confortables. Entre los servicios básicos a la comunidad estudiantil se tiene el servicio de cafetería y fotocopiado, el cual está abierto durante la jornada escolar.

En los dos planteles, la iluminación y ventilación de las aulas es adecuada, de acuerdo a lineamientos establecidos tanto por la Dirección General de Obras Públicas como por el Comité Administrativo del Programa Estatal de Escuelas, y se tienen especial cuidado de las medidas de seguridad establecidas por la Secretaría de Protección Civil; al finalizar cada año escolar, se efectúa el mantenimiento preventivo y correctivo de la planta física.

1.5 El equipo de trabajo

En el ciclo escolar 2011-2012, el equipo de trabajo con el que cuenta el Centro Educativo Los Ángeles A.C., es de 98 personas, entre docentes, personal administrativo y de servicios generales. La institución reconoce el valioso trabajo que realiza cada uno de ellos, aun aquellos que son más discretos, sin los cuales sería imposible ofrecer los servicios educativos.

Todos los puestos directivos, y de los maestros titulares de los grupos de Primaria son ocupados por exalumnas. Los lineamientos para el ingreso del personal académico, se expresan en el (Modelo Educativo del Centro Educativo Los Ángeles A.C. 2005:17) que en términos generales expresa: “La Institución cuida que su personal académico se conforme por hombres y mujeres, comprometidos en este cambio de época, que comulguen con la filosofía de la Escuela y que cubran un perfil de calidad humana y profesional”. La Dirección General, es la instancia que determina la contratación de una persona, una vez que ha entrevistado a los aspirantes y se ve la idoneidad para el tipo de servicio y su afinidad con la filosofía institucional.

El consejo directivo, integrado por directivos y jefes de áreas y departamentos, valora y determina qué cursos o jornadas de formación continua se ofrecerán al personal docente. Los cursos, jornadas o talleres que se imparten

a los maestros, tienen un enfoque predominantemente académico y valoral en coherencia con el Modelo Educativo. Participan en los cursos un 90% de docentes. Los docentes que realizan estudios de posgrado, cuentan con facilidades para realizar en la institución las investigaciones requeridas. En el nivel de la Licenciatura, en el último año se ha incrementado notablemente el número de docentes con el grado de maestría, egresados en su mayoría del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente, Universidad del Valle de Atemajac y Universidad Lasalle de Guadalajara.

El clima organizacional en general es armónico, lo que favorece el cumplimiento de la misión y visión de la Institución; el sentido de pertenencia y de responsabilidad del personal, contribuye tanto al desarrollo de las actividades académicas como de la institución. La permanencia de los docentes está sujeta a su desempeño profesional y a su lealtad con los fines de la institución; la rotación del personal no es frecuente, más bien tiende a mantenerse por muchos años en el mismo puesto. Algunos de los docentes participan dando clases en las tres secciones, es decir en Secundaria, Preparatoria y Licenciatura.

El reconocimiento que la institución otorga a todo el personal, es a partir de los 15 años de sus servicios. Cada quinquenio, en un día cercano al aniversario de la escuela, se les hace un homenaje y la entrega de las distintas presea establecidas, según su antigüedad, desempeño, perfil académico y actitudes que han manifestado durante sus años de servicio. El personal que labora en la institución, entre directivos, docentes y personal de servicios generales, hace posible, gracias a su generosa entrega, que el Centro Educativo Los Ángeles, con sus cinco secciones pueda prestar sus servicios educativos.

La Tabla 1.1 muestra el total de personas que apoyan en cada Sección, clasificando al personal, primeramente por directivos, docentes, administrativos, y personal de mantenimiento, y después una subclasificación por género.

Tabla 1.1 Personal que labora en las diversas secciones del Centro Educativo Los Ángeles A.C.

Sección	Directivos	Docentes		Administrativos		Mantenimiento		Total
	Mujeres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	
Dirección General	1	----	-----	1	-----	-----	-----	2
Subdirección General	1	----	-----		-----	-----	-----	1
Preescolar	1	3	-----	2	-----	2		8
Primaria	2	12	2	5	-----	3	1	25
Secundaria	2	8	5	2	-----	2	1	20
Preparatoria	2	5	5	1	1	2	-----	16
Licenciatura	2	13	6	2	1	2	-----	26
Total	11	41	18	13	2	11	2	98

La Tabla 1.2 muestra los años de servicio que tiene el personal que labora en la Institución, así como la formación académica con la que cuenta cada uno de los directivos y docentes.

Tabla 1.2 Formación académica y antigüedad del personal.

Sección	Directivos	Docentes		Administrativos		Formación académica	Antigüedad
	Mujeres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres		
Dirección. General	1	----	-----	1	-----	Maestría	46 años
Subdirección General	1	----	-----		-----	Maestría	5
Preescolar	1	3	-----	2	-----	Licenciatura	De 4-8 años
Primaria	2	12	2	5	-----	Licenciatura	De 3-12 años
Secundaria	2	8	5	2	-----	Licenciatura y Especialidad	De 2 -27 años
Preparatoria	2	5	5	1	1	Licenciatura y Especialidad	De 2- 20 años
Licenciatura	2	13	6	2	1	3 personas con Licenciatura y 16 con Maestría	2- 27 años

1.6 Características de la población.

La población que atiende el Centro Educativo Los Ángeles A.C., en sus diversas secciones es de 599 alumnos, cuyo estatus social es de clase media. Cabe mencionar que parte de la población educativa está formada por los hijos, nietos o sobrinos de las generaciones que han pasado por esta institución.

Las instalaciones están diseñadas para atender a más población, las secciones que menos alumnos tienen son Preescolar y Preparatoria, lamentablemente la Licenciatura tiene controlada la matrícula por disposición oficial de la Dirección General de Educación Superior para profesionales de la Educación (DGESPE) y año con año se quedan alumnos en lista de espera. Uno de los argumentos que dan las autoridades oficiales, es que no hay plazas para los que egresan, sin embargo los datos estadísticos de seguimiento a egresados, revelan que los alumnos de educación básica y media superior se insertan sin problema alguno en los niveles académicos siguientes, en la misma o en otras instituciones; en el caso de los egresados, que son alrededor de veinte alumnos por ciclo escolar, de la Licenciatura en Educación Primaria, hay cero desempleo, lo cual se confirma año con año, al no poder cubrir las solicitudes de docentes de las escuelas primarias particulares, de todos los niveles sociales de la localidad.

La Tabla 1.3 muestra la población que atiende el Centro educativo Los Ángeles A. C., en sus diversas secciones, clasificando el alumnado por niveles académico y por género.

Tabla 1. 3. Población estudiantil de las cinco secciones del
Centro Educativo Los Ángeles A.C.

Sección	Hombres	Mujeres	Total
Preescolar	22	28	50
Primaria	114	135	249
Secundaria	59	79	138
Preparatoria	29	48	77
Licenciatura en Educación Primaria	13	72	85
Total	237	362	599

1.7 Planteamiento del problema.

Ante la realidad descrita en los puntos anteriores, es importante reconocer que en medio de las fortalezas, también se perciben debilidades, que es necesario atender de la mejor manera, una de las situaciones que se viene presentado durante varios años es la falta de una planeación estratégica. Se han hecho una serie de esfuerzos para funcionar de la mejor manera, sin embargo nunca serán suficientes. Se mencionan algunos de ellos: se alcanzó en 2006 exitosamente la acreditación de la Calidad por la Confederación Nacional de Escuelas Particulares (CNEP) en sus cinco secciones, la Licenciatura en Educación Primaria, está en un segundo proceso de certificación por las Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) cuyo proceso consta de dos partes: una de ellas se refiere a todo el aspecto académico y la otra al área de gestión y administración. Hasta este momento se ha realizado la primera visita de diagnóstico atendiendo solamente el aspecto académico, siendo clasificada en el primer nivel que es lo máximo que otorga este organismo. Está pendiente la visita de verificación para el área de gestión y administración.

El proceso que se emprendió para obtener el Reconocimiento como Escuela de Calidad, tanto por la CNEP, como por las CIEES, para el caso de la

Licenciatura, ha permitido confirmar muchas fortalezas en el área pedagógica y debilidades en el aspecto administrativo organizacional, mismas que se van atendiendo poco a poco, sin embargo ha quedado pendiente el diseño de una Planeación Estratégica participativa, observación que las dos instancias acreditadoras han hecho a la Escuela Normal del Centro Educativo los Ángeles A.C. El no contar con esta planeación, ha desencadenado algunas otras situaciones que se describen en los párrafos siguientes.

Existen departamentos a los que no se les da seguimiento puntual como es el área de finanzas, este departamento es auditado sólo por un agente externo competente en la materia, pero no hay una persona especializada a nivel institucional que audite y pida rendición de cuentas semestral o anualmente; el departamento psicopedagógico, trabaja desvinculado del personal docente; el departamento de pastoral necesita y solicita más seguimiento, por parte de directivos de la sección y en especial por quienes respaldan la institución; el trabajo con padres de familia no se ha logrado del todo, la toma de decisiones está en las últimas instancias que son la dirección y subdirección general.

Los directivos de cada sección atienden de manera responsable lo urgente, es decir se da respuesta a lo inmediato, no siempre lo más importante en términos de decisiones estratégicas, y se percibe que esto se debe a que no se cuenta con un Plan Estratégico en la institución. Es importante mencionar que hace aproximadamente 5 años la responsable del departamento de mejora continua, elaboró con toda la buena intención un plan de trabajo institucional, que lamentablemente no se asumió como tal, se lee desde la intuición que esta actitud se dio por no haberlo construido colegiadamente con todo el personal directivo.

Las implicaciones que esto tiene en la comunidad educativa, primeramente es que no se tenga bien claro el plan de crecimiento en un futuro de 5 a 10 años; que se sigan atendiendo emergencias y no prioridades en cada sección; que la línea de trabajo anual no esté clara como institución, que cada sección siga

haciendo su propio plan de trabajo, atendiendo prioritariamente los requisitos oficiales; y que los distintos departamentos funcionen desvinculados entre sí.

Son estas las razones que orientan el esfuerzo por trabajar en la organización institucional, diseñando los instrumentos necesarios que permitan crear colegiadamente un plan estratégico, que todos los miembros de la comunidad educativa conozcan y se involucren, con miras a generar una innovación en la parte operativa de los servicios educativos que ofrece la institución a la sociedad jalisciense.

Con la finalidad de constatar esta realidad descrita se creyó pertinente hacer un diagnóstico que permita documentar y argumentar la situación institucional sobre los procesos de planeación. Para ello se hace necesario desde un enfoque metodológico, diseñar los instrumentos que nos permitan obtener información suficiente que determine objetivamente las características del problema, a través de la recolección, sistematización y análisis de datos, para dar el tratamiento adecuado, a la situación problema, desde los referentes teóricos.

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

En este capítulo se tuvo como finalidad hacer un diagnóstico de la realidad institucional a través de una serie de estrategias que permitieron explorar cómo se da el proceso de planeación estratégica participativa institucional, así como el impacto que esto tiene en la articulación del trabajo entre las diferentes secciones y departamentos.

Para dar cumplimiento a estos propósitos se presenta en este capítulo, el diseño metodológico, que permite hacer una descripción del problema, así como los sujetos, situaciones y ámbitos implicados. El diseño metodológico del diagnóstico, cuenta con un soporte teórico conceptual relacionado con la problemática.

Cabe hacer notar, para la mejor comprensión del contenido de este capítulo, que el Plan Estratégico, abarca el plan de trabajo anual, que hacen las cinco secciones con las que cuenta la institución.

2.1 Noción de Diagnóstico.

Cuando se habla de diagnóstico, éste puede conceptualizarse como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la institución, con la finalidad de descubrir problemas y áreas de mejora, favoreciendo la búsqueda de alternativas de solución y aprovechando productivamente las oportunidades que se presentan. Este proceso de búsqueda se apoya en el uso de los instrumentos pertinentes de acuerdo a la situación a explorar.

De acuerdo con Niremberg y Brawerman (2003) el principal objetivo de un diagnóstico es brindar conocimiento acerca de los problemas que se pretende

solucionar. Acorde con esto, el Centro Educativo Los Ángeles A.C., con su deseo profundo de ir al día y a la vanguardia, siendo coherente con su Modelo Educativo, es consciente de la necesidad de mantenerse en constante proceso de planificación institucional que asegure la unidad en la diversidad de cada una de las secciones y garantice la mejora continua.

Tanto en descripción empírica, como la información recogida por el diagnóstico inicial, han permitido abrir horizontes de intervención en los que se hace necesaria la participación del personal directivo y jefes de los diferentes departamentos que hacen operativa la vida escolar, mediante el trabajo reflexivo sobre el ser y el quehacer de la institución.

2.2 Evaluación Diagnóstica y Gestión.

Santos Guerra (1993:134) define la evaluación como: “un proceso de diálogo, comprensión y mejora que se sitúa en un ámbito organizativo concreto” el cual no deja de requerir un proceso sistemático de identificación, acopio y tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones. El diagnóstico describe y aporta elementos para explicar una situación concreta.

Antúnez (1997:39) define la gestión como “un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos”. Tal movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados, la toma de decisiones en los órganos de gobierno y la resolución de un problema dado, mismo que parte de una evaluación diagnóstica.

Parafraseando a Namó de Mello (1998), la conceptualización del término gestión presenta dos variantes: en primer lugar la gestión como proceso en el cual se realizan funciones para lograr un cambio en las instituciones mediante acciones previamente analizadas y una vez efectuadas estas acciones o estrategias implica a la gestión institucional; la segunda variante es la gestión como capacidad (gestión directiva), en este sentido el gestor desarrolla la habilidad para involucrar a los agentes educativos y optimizar labores teniendo como objetivo cumplir las metas institucionales, para lo cual el gestor desarrolla habilidades como el liderazgo, la comunicación, el entusiasmo y el trabajo en equipo.

Cabe mencionar que el director de una institución no es el único gestor en la escuela, puesto que cada agente educativo y personal administrativo, puede desempeñar este papel. La relación entre la evaluación diagnóstica y gestión radica justamente en la coordinación armoniosa de acciones necesarias para lograr un fin de tal manera que sea una oportunidad de recrear, innovar y permanecer en la mejora continua, aprovechando las áreas de oportunidad que se presentan a partir de un diagnóstico.

Hacer una evaluación diagnóstica de la realidad institucional del Centro Educativo Los Ángeles A.C., es abrir diversas posibilidades de mejora continua, esto es ciertamente lo que se desea, estar siempre en constante evaluación, identificando las áreas de oportunidad para elevar la calidad en los servicios educativos. Para que este proceso se dé, es importante que la gestión institucional y directiva, realmente impulsen el proceso de intervención a partir de la realidad, previamente conocida y asimilada por los miembros de la comunidad.

La gestión institucional y directiva está orientada a dar resultados educativos a partir de la evaluación diagnóstica participativa y se compromete con el logro de resultados de calidad, considerada la cultura evaluativa como instrumento clave en el desarrollo institucional.

2.3 Descripción del problema y propósitos del diagnóstico en relación a la intervención.

El problema central se ubica en la falta de una cultura de planeación participativa, que permita poner en marcha los distintos planes operativos de cada sección articulados entre sí. Actualmente se cuenta con un Plan de Trabajo Institucional en el que se señalan las líneas generales de trabajo que cada sección debería aplicar, sin embargo, este documento, ha quedado en el archivo al ser elaborado por una sola persona, no se asumió como tal, por no haberse construido colegiadamente, ni haberse difundido lo suficiente. Existen directivos que no lo conocen y como consecuencia no se lo apropian. El documento con que cuenta la institución es el Plan Anual de Trabajo que algunas de las secciones elaboran como requisito oficial, más no siempre se tiene el cuidado de integrar claramente los elementos institucionales.

Ante la necesidad de profundizar en la naturaleza e implicaciones del problema que es la falta de una planeación a largo plazo elaborada participativamente, se hace esta exploración con el fin de intervenir la realidad institucional y avanzar así en la mejora de la misma.

El no contar con una planeación estratégica participativa en la institución, ha generado una serie de implicaciones en la comunidad educativa, primeramente que no se tenga bien claro el plan de crecimiento en un futuro de 5 a 10 años; que se sigan atendiendo emergencias y no prioridades en cada sección; que cada sección siga haciendo su propio Plan Anual de Trabajo, atendiendo prioritariamente los requisitos oficiales, y que los distintos departamentos trabajen desvinculados entre sí. El área docente, no tiene un plan de formación continua, por lo que en las jornadas docentes que se tienen agendadas cada seis meses, se tratan temas de interés, pero no necesariamente llevan continuidad. Los directivos no cuentan con un plan de seguimiento y evaluación a los departamentos de cada una de las secciones.

2.4 Enfoque Metodológico.

El enfoque metodológico que se asume para este estudio es cualitativo- inductivo. Cualitativo debido a la naturaleza de la información que se pretende obtener; esta modalidad permite tener una comprensión en profundidad de los fenómenos educativos, a la vez que permiten un análisis minucioso de los mismos, orientando el conocimiento y el tratamiento de la información que permitió luego tomar decisiones acertadas (Ferrares y González, 2006).

La indagación es inductiva, ya que pretende descubrir datos que permiten enfocar más el objeto de intervención, y desde esta realidad empezar la construcción del conocimiento, analizando las situaciones concretas en el aspecto organizativo; otra de las ventajas es que permite que la acción sea fuente de conocimiento, ya que el diagnóstico se constituye en una acción transformadora (Mújica y Etxebarria, 2004).

2.5 Diseño Metodológico

El término diseño refiere al plan o estrategia que se adopta para obtener la información que se desea; el método es la manera de alcanzar los objetivos o el procedimiento para ordenar la actividad y conseguir los fines. Parafraseando a Ávila (2006), el diseño metodológico son los pasos a seguir para generar una información que el proyecto requiere, es la forma particular de trazar un plan para obtener la información suficiente, pensando en las diversas fuentes de información relevante.

El diseño metodológico que se aplicó para obtener información permitió indagar más sobre los procesos que se han empleado para la planeación en el

Centro Educativo Los Ángeles A.C., comprendió siete etapas, las cuales se describen brevemente:

El primer acercamiento se hizo a través de un taller con los directivos, que consistió en aplicar la técnica del Árbol de Problemas, Canales y Alvarado (1986:129) la describen como: “Una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican y se representa gráficamente en un árbol”. Esta técnica se aplicó con el fin de conocer: cuáles eran los problemas que los directivos identificaban como los más relevantes en la institución, cuáles son sus manifestaciones y qué los originaban. Este taller tuvo una duración de 4 horas.

Las respuestas fueron diversas e interesantes, mismas que los participantes clasificaron en cuatro rubros tal como lo muestra la siguiente Tabla (2.1) en la que sólo se presentan algunas de las que más frecuencias tuvieron; los elementos de este pre-diagnóstico ayudaron a delimitar mejor la situación problema.

Tabla 2.1 Concentrado del Taller de pre-diagnóstico.

Administrativos	Académicos	Departamentos	Proyección
-No existe en forma real, con sus funciones propias, la subdirección administrativa.	-Falta hacer más trabajo colegiado.	-Disminución en la participación de eventos religiosos- papás, alumnos, y docentes.	-Ha disminuido la participación activa y adecuada de los padres de familia.
-Darle seguimiento a los proyectos.	-Desarrollo de valores.	-Hace falta un apostolado para los alumnos.	-Espacios no utilizados por la tarde.
-Que las actividades nuevas sean desprendidas de un Plan General.	-Revisar las escalas estimativas.	-Vinculación del Departamento de Pastoral, que funcione como tal.	-Poca participación de padres de familia en eventos de la escuela.
-Evaluación continua de las actividades	-Trabajar más el desarrollo de pensamiento, crítico, científico y creativo.	-Desvinculación entre	-Disminución de alumnado en los dos últimos años, sobre todo en las secciones
	-Retomar el proyecto de lectura de		

<p>escolares.</p> <p>-Se hace necesario elaborar conjuntamente los planes y proyectos y la evaluación de éstos</p> <p>-Falta de acompañamiento sistemático a los distintos aspectos, de los Planes Anuales de Sección.</p>	<p>comprensión.</p> <p>-Reflexión-Acción en la práctica docente.</p> <p>-Disminución de alumnado.</p> <p>-Los planes de trabajo de cada sección, necesitan vincularse entre sí.</p>	<p>el Departamento de Psicopedagogía, Pastoral y Docencia de las diversas secciones.</p> <p>-Se requiere asesoría pedagógica.</p>	<p>de Educación Básica.</p>
--	---	---	-----------------------------

De los resultados de este pre-diagnóstico se concluye que es del todo necesario seguir profundizando en la búsqueda y diseño de actividades que den respuesta a estas realidades institucionales que van perfilándose por la necesidad de contar con un Plan Estratégico, que garantice la coordinación y cooperación en el trabajo que realizan las diferentes secciones del Centro Educativo Los Ángeles A.C.

Para concluir el proceso del diseño metodológico, se sumaron las siguientes tareas:

Identificar la información requerida para el diagnóstico: con la ayuda de los referentes teóricos se explicó el problema a abordar, estableciendo las categorías y subcategorías que ayudaron a delimitar el problema; al mismo tiempo se pensó en los informantes clave que dieran la información suficiente para corroborar o desaprobar el problema.

Elección de los sujetos participantes: se determinó quiénes eran las personas idóneas que de alguna manera estaban involucradas en la situación problemática de la institución, para aportar información relevante. Son los

directivos, jefes de áreas y docentes, de las diversas secciones, los principales participantes en el proceso de la información diagnóstica.

Diseño de instrumentos: en esta etapa se retomó la información preliminar, ésta facilitó el diseño de instrumentos como la entrevista semiestructurada y el cuestionario abierto.

Aplicación de instrumentos: al seleccionar los informantes clave, se determinó la muestra, de acuerdo a la población a la que iría dirigida; atendiendo a la recomendación de pilotear los instrumentos, se aplicó a dos personas, se hicieron las correcciones pertinentes en los instrumentos y una vez autorizados se aplicó a la muestra elegida.

La sistematización e interpretación de resultados: una vez aplicados los instrumentos se organizó la información en tablas estableciendo la categoría de análisis de cada ítem, la respuesta de los informantes y luego un primer análisis cualitativo y cuantitativo de la información.

Acotación de los resultados: a la luz de la teoría se fue haciendo esta acotación, explicando qué es lo que sucede en torno a la situación problema, para explorar qué la está originando.

Definición del problema a intervenir: como cierre del proceso metodológico, está la definición y precisión de la situación problema a intervenir, no perdiendo de vista que los referentes teóricos y la realidad institucional serán los que den la pauta para la intervención.

2.5.1 Situaciones, ámbitos y sujetos implicados en el diagnóstico.

El diagnóstico de la situación problema se sitúa en la dimensión organizativa de la institución, pues se trata de identificar cómo se da el proceso de planeación participativa, misma que impacta en distintas situaciones de la organización: por una parte, no se ha generado una cultura de planeación participativa y, por tanto, de rendición de cuentas a través de objetivos y metas estratégicas. Esta situación tiene que ver también con el seguimiento a los planes operativos de las distintas secciones y departamentos, ya que no se ordenan, ni le abonan a un plan estratégico, que permita articular las acciones de las distintas áreas de la institución.

Para lograr lo enunciado en el párrafo anterior, se hace necesario indagar cuál es la percepción de los distintos sujetos implicados en esta problemática, ya que su participación es clave en este proceso: responsables de los departamentos de investigación y docencia, psicopedagogía, pastoral y finanzas. Por otra parte, juegan un importante papel, los coordinadores académicos de cada sección, ya que son ellos quienes tienen a su cargo la implementación de planes operativos. Se trata de conocer su percepción sobre el diseño, implementación y seguimiento de los planes de la institución, con el fin de identificar cuáles son los factores que afectan la direccionalidad de la institución mediante el proceso de planificación estratégica.

2.5.2 Fuentes de Información.

Las fuentes de información son aquellas personas, o documentos que pueden proporcionar información sobre un tema específico o de interés para el investigador. Para Quintana(S/F) la investigación cualitativa busca aprehender los significados que los informantes atribuyen a los elementos del contexto en el que participan y que logren expresarse utilizando sus propios términos; ésta será una

base de datos privilegiada en este tipo de investigación; el autor recomienda detectar a los informantes clave en todo el proceso.

Las siguientes tablas muestran las categorías a estudiar, las cuales emergen de una primera discusión a través de la técnica del árbol de problemas, cuyos efectos e implicaciones se desglosan en los aspectos a explorar, las fuentes de información y los instrumentos que se aplicaron:

Tabla 2.2 Fuentes de Información para la categoría de Liderazgo Compartido.

Fuente o Informante	Información que aporta	Instrumento a aplicar
	Categoría. Liderazgo compartido:	
Directivos	-Liderazgo instituido como órgano colegiado. -Funciones establecidas	Encuesta y Entrevista
Coordinadores de Áreas o Departamentos	-Hay seguimiento.	Encuesta y Entrevista
	-Rendición de cuentas de las distintas Áreas o Departamentos. -Decisiones unipersonales y colegiadas.	Encuesta

La Tabla 2.3, presenta quiénes son los informantes para la categoría sobre Planeación Participativa y los indicadores que se desprenden de la misma, así como los instrumentos con los que se exploró.

Tabla 2.3 Fuentes de información para la categoría planeación participativa.

Fuente o informante	Información que aporta	Instrumento a aplicar
	Categoría Planeación participativa:	
Directivos.	-Instrumentos de planeación de actividades.	Encuesta y Entrevista.
Coordinadores de Áreas o Departamentos.	-Prácticas de seguimiento.	Encuesta y Entrevista.

Docentes.	<ul style="list-style-type: none"> -Indicadores de seguimiento. -Continuidad en los planes. -Concepción de la planeación: ¿qué es?, ¿qué implica? -Conocimiento y difusión de los planes. -Capacitación sobre planeación -Articulación entre Departamentos. 	Encuesta.
-----------	---	-----------

Tal como lo muestra la tabla anterior, los informantes principales son los directivos y jefes de área, quienes ocupan cargos de nivel directivo y una representación de los docentes. Son estas personas las que más datos pueden aportar para explorar las dos categorías mencionadas: Liderazgo Compartido y Planeación Participativa.

2.5.3 Selección y justificación de instrumentos.

De acuerdo al diseño metodológico los instrumentos más acordes a este proyecto de intervención fueron la entrevista semiestructurada y el cuestionario abierto.

La entrevista semiestructurada. Este tipo de entrevista consiste en preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación, teniendo como característica principal la ausencia de una estandarización formal (Ander Egg, 1995). La persona interrogada responde de manera exhaustiva con sus propios términos y dentro de su cuadro de referencia a la cuestión general que le ha sido formulada.

Para poder consolidar el diagnóstico participativo se optó por hacer una entrevista semiestructurada a la directora general y a dos jefes de área por ser

ellos quienes tienen mayor información relevante sobre la planeación institucional y la parte operativa.

El cuestionario abierto. De acuerdo con Elizondo (2001) el cuestionario abierto, permite formular una serie de preguntas, mismas que generan respuestas amplias y precisas. Las respuestas son redactadas por el propio sujeto y puede ser de mayor profundidad. Al seleccionar esta modalidad del cuestionario se pretendió tener información general sobre cómo perciben los sujetos seleccionados la planeación Institucional, si la conocen y cómo se involucran operativamente en la misma, así como las debilidades que identifican respecto a este punto. Para efectos de la denominación de los instrumentos utilizados, se considera que una encuesta con preguntas abiertas es un cuestionario, por lo que se utilizan indistintamente cuestionario abierto o encuesta.

Al ver que este instrumento podría aportar mayor información sobre la realidad a intervenir, se tomó la decisión de aplicar los cuestionarios tanto a directivos, jefes de área o departamentos y docentes de las diversas secciones, cuidando la relación entre los ítems y asegurando la adecuación del instrumento de acuerdo a los destinatarios. Resultó interesante saber cuál es la lectura que hacen los informantes sobre la planeación operativa y el liderazgo compartido en la institución.

2.5.4 Delimitación de las muestras.

Una muestra es el subconjunto de individuos de una población, un universo a ser estudiado. El muestreo es por lo tanto una herramienta cuya función básica es determinar qué parte de una población debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

Con la finalidad de contar con un diagnóstico preciso sobre los elementos que se tienen en la institución sobre la planeación estratégica, fue necesario delimitar la muestra de acuerdo a la población que se tenía ubicada como informante clave y atendiendo a la recomendación de Rábago (S/F) quien afirma que entre más pequeño sea el universo, mayor debe ser la muestra.

Los informantes clave en este caso fueron los miembros del Consejo Directivo, jefes de departamento y algunos docentes seleccionados, de acuerdo a su posición privilegiada en la organización, para aportar la información que se requería. Es importante señalar que se trabajó con todos los directivos, ya que el universo es de 10 personas. Los jefes de área son 5 personas, razón por la que también se trabajó con todos. Los docentes se eligieron aplicando el criterio de selección de las personas encuestadas: que tuvieran de 5 años o más de antigüedad y que tuvieran dos años o menos de trabajo en la institución, procurando una cantidad proporcional de cada sección.

La muestra quedó conformada por docentes de las cinco secciones: de preescolar son 3 educadoras, de las que se seleccionaron 2; en primaria de 12 maestras titulares, participaron 4; en las secciones de secundaria, preparatoria y licenciatura se invitó a 5 de cada sección, siendo un total de 21 personas.

La siguiente tabla, muestra la selección de los Informantes y la delimitación de la muestra, de acuerdo a los criterios de selección, que ya fueron mencionados en el párrafo anterior.

Tabla 2.4 Muestra seleccionada.

Informantes	Población	Muestra
Directivos de las secciones de: <ul style="list-style-type: none"> • Preescolar • Primaria • Secundaria • Preparatoria • Licenciatura 	10	10
Jefes de área o departamentos: <ul style="list-style-type: none"> • Finanzas 	5	5

<ul style="list-style-type: none"> • Docencia • Investigación • Psicopedagogía • Pastoral 		
Docentes:		
<ul style="list-style-type: none"> • Preescolar 	3	2
<ul style="list-style-type: none"> • Primaria 	12	4
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria 	13	5
<ul style="list-style-type: none"> • Preparatoria 	10	5
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura 	19	5
Total	69	36

2.6 Diseño de instrumentos para recuperación de información.

Los instrumentos que se emplearon para recabar información fueron los cuestionarios abiertos, dirigidos a directivos, jefes de áreas y docentes de las cinco secciones y 3 entrevistas: una aplicada a la directora general y dos a jefes de área por considerarlos informantes clave.

El cuestionario está constituido por 11 ítems que exploran básicamente: si existen o no los planes operativos, si se cuenta con un plan institucional, quiénes los diseñan y cómo se dan a conocer o cómo se operan y cómo se les da seguimiento.

La entrevista semiestructurada pretende indagar cómo se da el proceso de planeación participativa. Las categorías que se exploran son: la Gestión Institucional, el Liderazgo Compartido, la Comunicación al interior de la comunidad y el proceso de Acompañamiento por parte de los directivos, que se agrupan en dos categorías, éstas se desglosan en indicadores, que posteriormente se convertirán en ítems, tal como lo muestra la Tabla 2.5

Tabla 2.5 Indicadores utilizados en el diseño de instrumentos.

Categoría	Indicadores
Liderazgo compartido	¿Está instituido como órgano colegiado?
	¿Qué funciones tienen?
	¿Hay seguimiento?
	¿Hay rendición de cuentas de las distintas áreas o departamentos?
Planeación Participativa	¿Qué instrumentos de planeación de actividades se emplean?
	¿Cuáles son las prácticas de seguimiento?
	¿Bajo qué indicadores se da seguimiento?
	¿De qué manera se asegura la continuidad en los planes?
	¿Cómo se concibe la planeación?: ¿qué es?, ¿qué implica?
	¿Cómo se asegura el conocimiento y difusión de los planes?
	¿Se da capacitación sobre planeación?
	¿Existe la articulación entre departamentos?

2.7 El plan de aplicación de instrumentos.

En esta etapa de aplicación de los instrumentos, el plan fue el siguiente: primero se hizo un taller para detectar los problemas que perciben los directivos a través de la dinámica del Árbol de Problemas, tal como se muestra en la Tabla 2.1, la cual permitió identificar cuáles son los problemas que aquejan la comunidad educativa, qué es lo que los está ocasionando y cómo se manifiestan. Este primer acercamiento permitió hacer un rediseño de los instrumentos afinando algunos de los ítems que tienen que ver con la comunicación, evaluación y seguimiento de los directivos a las actividades planeadas.

Una vez diseñados los instrumentos y visualizados los destinatarios, se pensó que a las primeras personas que se aplicarían sería a los directivos, por dos razones: primero porque fue mucho más fácil hacerles llegar el cuestionario

abierto y recibir su información rápidamente, pues son personas que están de tiempo completo; y segundo: porque a partir de sus respuestas se pudieron precisar más ítems en el cuestionario de los jefes de área y docentes; los demás instrumentos se fueron aplicando de acuerdo a las posibilidades, tanto de los informantes como de la responsable del presente estudio.

La Tabla 2.6, da cuenta de los instrumentos, los destinatarios y la fecha en la que se aplicaron.

Tabla 2.6 Plan de aplicación de instrumentos.

Instrumento	Destinatarios	Fecha de aplicación
Cuestionario abierto	<u>Directivos</u> de Preescolar, Primaria, Secundaria, Preparatoria y Licenciatura	22 de marzo de 2012
	Jefes de Área o Departamento	23 y 24 de marzo de 2012
	<u>Docentes</u> de Preescolar, Primaria, Secundaria, Preparatoria y Licenciatura	24-26 de marzo de 2012
Entrevista	Dirección General	23 de marzo de 2012
	Jefes de Área.	30 de marzo de 2012

2.7.1 Argumentación de la confiabilidad y validez de la información.

Para determinar la confiabilidad de un instrumento se hace referencia a que esté libre de errores, se conceptualiza también como el grado de consistencia que tiene el instrumento. Un indicador más de la confiabilidad de un instrumento, consiste en la aplicación repetida a diferentes personas para ver si las respuestas son similares.

Baptista y Hernández (1994: 34) “expresan que la validez, es el grado en el que un instrumento mide realmente lo que pretende medir, el cual debe contar por lo menos con los indicadores como: claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia y coherencia”.

Para la confiabilidad y validez de los instrumentos empleados en este proceso de diagnóstico se realizaron los siguientes pasos: se solicitó una sesión de trabajo con el personal directivo para dar a conocer el prediagnóstico y recabar inquietudes respecto a las problemáticas que perciben en la institución; se hizo una matriz de congruencia, misma que contempló los indicadores de delimitación del problema, jerarquización de los conceptos que se están manejado en la problemática y las fuentes de información e instrumentos que se emplearon. Una vez que el diseño de los instrumentos fue aprobado, éstos se aplicaron a directivos y docentes de otra institución hermana para ver si la redacción era clara y al ver sus respuestas se hicieron los ajustes pertinentes. Contando con la aprobación de los expertos, asesores de la maestría y docentes del departamento de investigación de la Normal, se procedió a la aplicación formal de dichos instrumentos.

2.8 Aplicación de instrumentos, sistematización y análisis de datos.

Para la construcción de los instrumentos, se consideraron las dos categorías: Liderazgo Compartido y Planeación Participativa, con una serie de indicadores cada una, que después se fueron acotando en ítems, de acuerdo a los destinatarios y a la naturaleza de los instrumentos.

El cuestionario abierto, fue dirigido a directivos, jefes de área y docentes; el instrumento presenta algunas variantes en dos reactivos, dado que las funciones que desempeñan los informantes, son diferentes. Es importante aclarar que todos los ítems parten de dos grandes categorías que orientan dicho instrumento como

son la del Liderazgo Compartido y la Planeación Participativa. De estos dos grandes ejes surgieron las subcategorías y posteriormente los ítems.

Una vez aplicadas las encuestas y realizadas las entrevistas se hizo el vaciado de la información, clasificada en cuatro rubros que ayudaron a la sistematización y análisis de datos. En la primera fila se transcribió literalmente el ítem, en la primera columna, la procedencia de la información, la segunda columna la respuesta y en la tercer columna el análisis cualitativo. Para buscar mayor objetividad en la información, se hizo un segundo filtro de cada uno de los ítems, estableciendo la categoría de análisis y finalmente precisando cuantitativamente la información.

2.8.1 Cuestionario a docentes.

Los cuestionarios aplicados, tanto a docentes, como a directivos y jefes de áreas o departamentos, tuvieron como propósito recabar información suficiente para hacer un proceso de diagnóstico sobre la planeación y el seguimiento y evaluación de la misma desde el liderazgo compartido. El instrumento está constituido por 11 preguntas abiertas (Anexo 1).

Los cuestionarios se aplicaron a 21 docentes de las cinco secciones. El criterio de selección de las personas encuestadas fue que tuvieran de 5 años o más de antigüedad y los que tuvieran dos años o menos de trabajo en la institución. La muestra quedó de la siguiente manera: 2 docentes de preescolar, 4 de primaria, 5 de secundaria, 5 de preparatoria y 5 de licenciatura.

El instrumento se aplicó en distintos momentos. Algunos de ellos se enviaron de manera electrónica y otros en físico, mismos que se entregaron unos el mismo día y otros dos días después. Se pudieron reunir todos con algunos contratiempos, pero los Informantes tuvieron muy buena voluntad de cooperar.

Sistematización de los datos y análisis inicial.

Para el análisis de los datos se hizo necesario agrupar los ítems del instrumento en cuatro categorías, la primera: quiénes elaboran los planes de trabajo anual; la segunda categoría sobre la pertinencia de los planes de trabajo; la tercera se refiere a la coherencia que hay entre el plan anual de trabajo y el plan institucional; y la cuarta las prácticas de seguimiento a los planes de trabajo.

Para el análisis de la información, se diseñó una tabla para el vaciado de datos que comprende 3 columnas: la primera para la categoría de análisis, la segunda para el análisis de las respuestas y la tercera para reflejar los datos cuantitativos (Ver Tabla 2.7).

Tabla 2.7 Análisis cualitativo y cuantitativo de encuesta a Docentes.

Síntesis de la información recogida		
Categoría	Análisis de resultados.	Datos cuantitativos
Quiénes construyen los planes anuales	<p>De acuerdo a la intencionalidad de esta categoría de análisis, sobre quiénes construyen los proyectos anuales de trabajo, los datos que arroja el ítem del cuestionario, que se aplicó a los docentes de las cinco secciones, expresan que: los planes anuales no han sido contruidos de manera colegiada, es el Directivo quien los realiza y presenta. Esto se puede constatar desde lo que ellos expresan, tienen claro que las instancias que diseñan los planes anuales de trabajo son los Directivos y Jefes de Departamento, ellos deben ejecutarlo.</p> <p>Los docentes de educación básica, que comprende preescolar, primaria y secundaria, saben que existe un plan de trabajo de cada una de estas instancias, mas no todos lo conocen en su totalidad, esto hace que los docentes no se sientan involucrados en el trabajo de estas instancias.</p> <p>Resulta interesante resaltar el aporte que hace una docente de primaria quien expresa lo siguiente: <i>“todos entregamos una planeación y el trabajo ordinario lo realizamos en base a lo establecido en el plan y eso está muy bien, en la institución lo que nos hace falta es mayor comunicación entre la dirección, departamentos, en concreto psicopedagogía y docentes para</i></p>	19 de 21 Informantes, refieren que es el Personal Directivo y Jefes de Área o Departamento quienes diseñan los planes de trabajo.

	<p><i>juntos establecer un solo plan de trabajo en bien de los niños, si no, no encontramos apoyo en el seguimiento de situaciones concretas”</i></p> <p>Este dato aporta información relevante: la institución puede estar dando respuesta a las exigencias administrativas, mas no siempre a las necesidades reales que tiene el Centro Educativo Los Ángeles A.C., lo que pone en riesgo que la calidad educativa se vaya debilitando.</p> <p>Para otro sector de la población de docentes de las secciones de preparatoria y licenciatura, a quienes se aplicó el cuestionario abierto, identifican como espacio principal para formular proyectos de trabajo anual, las Academias que se tienen semana a semana, otras más intensas como lo son las academias semestrales en las que juntos elaboran un plan de trabajo a corto plazo, estas jornadas se trabaja un poco más en equipo y los procesos de planeación son más participativos.</p>	<p>3 Informantes identifican que la instancia que elabora los proyectos de trabajo anual se realiza en espacios de Academia.</p>
<p>Pertinencia del plan anual de trabajo.</p>	<p>Los Docentes identifican que los instrumentos que se han empleado para diagnosticar la realidad son: las evaluaciones al final del curso escolar, encuestas que se han hecho a los docentes, evaluaciones de alumnos a los maestros y las observaciones de trabajo áulico.</p> <p>Expresan que el plan anual de trabajo se va haciendo conforme a los rubros que se quieren mejorar de un año a otro, pero no se tiene o al menos no se conoce un plan que unifique a todas las secciones de la institución.</p> <p>Algunos docentes de la sección de licenciatura, expresan que no conocen qué instrumentos se han empleado para la elaboración del plan de trabajo de esta sección</p>	<p>16 de 21 Informantes identifican que el instrumento empleado para el diagnóstico de la realidad institucional ha sido a través de la evaluación que semestre a semestre se hace de las actividades planeadas y realizadas.</p> <p>4 de 21 Docentes no tienen conocimiento de que se aplique algún instrumento para diagnosticar la realidad institucional, como previo a la realización del plan anual.</p>
<p>Coherencia entre el plan anual y el plan institucional</p>	<p>Otra de las categorías de análisis es la coherencia entre el plan anual y plan institucional. Los docentes de educación básica, expresan que sí hay coherencia, y comentan que el plan anual de trabajo responde más a las exigencias oficiales.</p> <p>Los informantes de las secciones de educación media y superior, expresan que no se conoce el plan institucional y que no saben si existe como tal, saben que el plan anual de trabajo se hace puntualmente, mas no necesariamente se desprende de un plan a largo plazo. Uno de los informantes de esta</p>	<p>7 de 21 personas comentan que sí hay coherencia entre el plan Institucional y el plan operativo.</p> <p>8 de 21 personas expresan que no existe un plan institucional.</p>

	<p>sección expresa textualmente:</p> <p><i>“Los planes operativos, no son coherentes porque no existen en el plan institucional. No conozco el plan institucional”.</i></p> <p>Uno de los docentes de educación básica, informa que sí está enterado que hay un plan institucional que se hizo para dar respuesta a las exigencias del proceso de acreditación que se vivió hace seis años, sin embargo no se dio a conocer y decir que el plan de trabajo que se hace año con año sea coherente con ese plan institucional es ilusorio, porque no se conoce.</p>	6 expresan que desconocen si existe o no un Plan Institucional.
Seguimiento a los Planes de Trabajo	<p>Los docentes de Educación Básica, identifican como espacios para el seguimiento a los planes de trabajo, las reuniones de personal docente, mismas que varían de acuerdo a las necesidades de cada sección; sólo que de acuerdo a las respuestas que dan los informantes, no todos conocen con qué instrumentos o bajo qué criterios se le da seguimiento puntual a lo planeado.</p> <p>La manera en que los docentes creen que se puede dar un mejor seguimiento es trabajando de manera coordinada, diseñando instrumentos con este fin, estableciendo fechas para dar cuenta del proceso, estableciendo una comisión para el seguimiento, mejorando las estrategias de comunicación, reglamentando el dar un informe por departamento, etc.</p> <p>Es una riqueza para la institución contar con personas que están abiertas a la mejora continua al ser evaluadas y pedir que se establezca la rendición de cuentas de cada una de las instancias de trabajo en las que se analice y reflexione críticamente sobre las intervenciones o acciones, de manera que sea posible hacer las modificaciones pertinentes oportunamente para poder alcanzar los objetivos inicialmente previstos.</p> <p>Un dato importante es el que todos los docentes que participaron en el cuestionario abierto, identifican que la planeación es un instrumento que les permite hacer una mejora en su práctica. Se percibe una disposición positiva al trabajo.</p>	<p>16 de 21 Docentes identifican que los espacios en los que se les da seguimiento son las reuniones ya establecidas institucionalmente para cada sección, a través del análisis de planeaciones, de registros de observación, etc.</p> <p>5 de 21 Docentes no están enterados si este proceso de seguimiento se da o no.</p>

Inferencias obtenidas a partir de este análisis.

La información que aquí se presenta nos permite hacer una reflexión sobre la realidad que vive el Centro Educativo Los Ángeles A.C., en relación al Plan anual de Trabajo. Es importante hacer una aclaración sobre el término de plan operativo,

que en este documento se emplea como plan anual de trabajo, pues así lo identifican los participantes en las encuestas.

Al hacer una relectura de los datos de esta muestra, se puede inferir que **quienes elaboran el Plan Anual de Trabajo**, son los Directivos y Jefes de Departamento quienes aseguran tener una planeación oportuna, aunque no siempre responde a las necesidades de la institución, y desde los datos presentados en la tabla anterior se percibe que los proyectos de trabajo no son difundidos, pues no todos los miembros de la comunidad los conocen, algunas de las personas que laboran en la institución se quedan al margen de las actividades institucionales, y es explicable, puesto que si no conocen el plan, menos se involucran en hacerlo operativo.

Se requiere de una participación más amplia en la construcción de los planes de trabajo, asegurando que estén representadas todas las secciones de la institución, así como los diferentes departamentos con los que cuenta, lo cual facilitará una mayor calidad y apropiación de la planeación. Parafraseando las conceptualización que hace a Secretaria de Educación Pública, en el manual de Planeación Institucional en las Escuelas Normales (SEP, 2003), el término planeación indica acción creativa para organizar y planear y para una planeación participativa, se requiere involucrar a todos los actores de la comunidad educativa en el quehacer cotidiano, en el que dicha planeación se va ejecutando y al mismo tiempo se alcanza el objetivo que como institución se tiene.

Se hace del todo necesario asegurar que el personal de la institución esté enterado de las actividades que se realizan día a día y sobre todo cuál es el objetivo de cada una de ellas. Será esta una forma determinante que permita que todos los miembros que laboran en este centro se sumen al mismo fin y sobre todo que le encuentren sentido a lo que hacen, a lo que juntos construyen cada día.

Al buscar la **pertinencia del Plan Anual de Trabajo**, para ver si resultan adecuados con referencia a las necesidades y expectativas del Centro Educativo Los Ángeles A.C., se encontró que el Plan Anual de Trabajo, no siempre tiene como antecedente un diagnóstico que permita realmente dar respuesta a las necesidades de la institución y a las demandas de los usuarios de los servicios educativos.

El diseño del plan de trabajo con el que cuenta cada una de las secciones de Preescolar y Primaria, Secundaria, Preparatoria y Licenciatura en su mayoría obedecen más a los requisitos oficiales que a los lineamientos institucionales. En este sentido caben los aportes de los encuestados, al decir que no hay Plan Estratégico en el Centro Educativo los Ángeles A.C., que los unifique o vincule entre sí.

Desde la relectura de los datos, se confirma que **no existe coherencia entre el Plan Anual**, que es el plan operativo de cada sección **y el Plan Institucional**, documento que expresa las líneas generales de acción y regulan el trabajo de cada sección, ya que al no existir este último, no hay un parámetro de referencia, aunque un docente menciona que existe un plan institucional que se hizo hace seis años, pero no se dio a conocer a la comunidad, por lo tanto no hay claridad al expresar si se cuenta o no con un plan general, lo que hace que se parta de supuestos a la hora de querer hacer una relación entre lo que opera de ordinario y la planeación institucional.

Los docentes tienen claro que la planeación es una oportunidad de mejora en la institución, sin embargo a ésta no se le ha dado la importancia como tal, pues las mejoras se van haciendo como las necesidades se van presentado, lo que genera que aun la misma formación continua del personal, no siempre lleve una secuencia.

Retomando los planes anuales de trabajo que realiza cada sección y con sus respectivos departamentos, y el ***seguimiento que se hace***, se puntualiza que para la elaboración del Plan Anual de trabajo que realiza cada sección, se han tomado como punto de partida los datos que arrojan las evaluaciones que se hacen al final de cada curso, sobre los aciertos y desaciertos que detecta cada directivo con sus docentes, y en general se aseguran asuntos de tipo pedagógico, y no siempre el aspecto organizacional; una vez que los directivos elaboran el plan del curso siguiente, no se garantiza que todos los docentes lo conozcan, y lo asuman como tal, lo que hace que después ellos no perciban si hay o no un seguimiento puntual del mismo. Resulta interesante la propuesta que hacen los informantes de pedir que se establezca la rendición de cuentas en cada departamento, previo al diseño de instrumentos, favoreciendo el trabajo coordinado y participativo.

El proceso de evaluación y seguimiento para Borrell y Chavarrín (2001), es un componente importante en la mejora continua y en este caso los informantes sugieren, que el crecimiento se dará a partir de los espacios que destinen para juntos evaluar las acciones emprendidas y hacer las modificaciones oportunas y pertinentes de tal manera que logren alcanzar lo planeado.

2.8.2 Cuestionario a Directivos y Jefes de Departamento.

La finalidad que tiene este instrumento es recabar información suficiente para hacer un proceso de diagnóstico sobre la planeación y liderazgo en la institución (Anexo 2).

El cuestionario se aplicó a 9 directivos de las cinco secciones. El criterio de selección de las personas a las que se les aplicó el cuestionario, fue que tuvieran de 5 años o más de antigüedad y el que tuviera de dos años o menos de trabajo en la institución. La muestra quedó de la siguiente manera: 1 directivo de

Preescolar, 2 de Primaria, 2 de Secundaria, 2 de Preparatoria, 2 de Licenciatura y 5 jefes de departamento: Pastoral, Docencia, Investigación, Psicopedagogía y Finanzas.

Las encuestas fueron aplicadas de manera indistinta, según sus posibilidades de tiempo; dentro de su jornada de trabajo, a los directivos de primaria se les envió de manera electrónica y sus respuestas fueron por el mismo medio; a los demás se les entregó el instrumento de manera física y se les pidió su colaboración para enviar sus respuestas al día siguiente. En esta muestra no hubo ningún contratiempo en su aplicación.

Sistematización de los datos y análisis inicial.

Para hacer el análisis de los datos se procedió a hacer una agrupación de ítems de acuerdo a las categorías de análisis que se presentan en esta tabla, las cuales son: instrumentos empleados para diagnosticar la realidad, coherencia entre el plan institucional y el plan operativo, capacitación sobre planeación y seguimiento a los planes de trabajo.

Tabla 2.8 Análisis cualitativo y cuantitativo de encuesta a Directivos.

Síntesis de la información recogida.		
Categoría.	Análisis de resultados.	Datos cuantitativos.
Instrumentos empleados para diagnosticar la realidad.	<p>En el tratamiento de la información se habla de que los instrumentos que se han empleado para tener un diagnóstico de la realidad institucional, fueron aplicados hace 6 años con ocasión del proceso de la certificación ante la Confederación Nacional de Escuelas Particulares (CNEP) como Escuelas de Calidad</p> <p>En realidad la planeación del trabajo anual que se viene haciendo, ha sido sólo para cubrir los requisitos solicitados por las instancias incorporantes. Mencionan algunos de los directivos.</p>	<p>5 de 14 personas hacen referencia al proceso de certificación de la CNEP, de hace 6 años.</p> <p>1 informante de 14 hace referencia a los lineamientos que les presentan las instancias</p>

	<p>Otros informantes, mencionan que lo que podría servir como instrumento previo a la elaboración del plan anual de trabajo serían las evaluaciones semestrales que se aplican a los alumnos para valorar el desempeño docente y este instrumento bien empleado, si podría ser un elemento importante para elaborar el plan de trabajo pero lamentablemente no siempre se sistematiza, y menos se le da el seguimiento adecuado.</p> <p>En las secciones de preparatoria y licenciatura, se habla de las evaluaciones periódicas de los eventos realizados en estos niveles, además de enunciar la aplicación del FODA, con ocasión de los planes de tutoría.</p> <p>Se habla también de instrumentos como encuestas de valoración y registros que se aplican a los alumnos, lo que permite hacer modificaciones tanto en el desempeño docente como en la planeación. En realidad los Jefes de Áreas o de Departamentos, de estas secciones, en su mayoría, tienen claro qué instrumentos se han empleado como elementos previos a la planeación.</p>	<p>incorporantes</p> <p>7 de 14 personas hacen referencia a una serie de instrumentos como son las evaluaciones, registros y encuestas que se aplican tanto a docentes como alumnos de las secciones preparatorias y licenciatura.</p>
<p>Coherencia entre el plan institucional y el plan operativo.</p>	<p>Al revisar la información de este aspecto, se obtiene que los informantes, con un nivel directivo, expresan que no existe un plan de trabajo como institución, cada sección hace el propio, de acuerdo a los requerimientos de las instancias oficiales. Esto permite confirmar la información que arrojó el instrumento aplicado a los docentes, donde comentan la misma situación.</p> <p>Entre los aportes que hacen los informantes, dicen que hace falta actualizar el Modelo Educativo de la institución, se requiere puntualizar algunos aspectos en torno a los valores, que dan líneas orientadoras del trabajo de los mismos y que éstos se integren al plan de trabajo real, que todos tengamos conocimiento del plan de trabajo que presente la institución.</p> <p>Una pequeña parte de la muestra comenta que sí hay un plan institucional, sólo que no se dio conocer en su momento y ahora ya no está actualizado.</p> <p>Y continúan expresando que requiere contar con un plan de trabajo institucional, porque así se asegura la direccionalidad del centro educativo, se le da unidad en la diversidad, es decir cada sección o nivel educativo, sabe que las acciones que comprende su plan de trabajo anual, responden al logro de un objetivo que se tiene como institución, fortaleciendo así el sentido de pertenencia en el trabajo ordinario, esto favorece que se hagan propios los objetivos planteados.</p>	<p>8 de 10 directivos expresan que no existe el plan institucional,</p> <p>4 de 5 Jefes de Departamento, expresan que desconocen si hay o no un plan anual ya que no se ha comunicado abiertamente.</p>
<p>Capacitación sobre planeación.</p>	<p>De acuerdo a los resultados del cuestionario abierto, aplicado a los Directivos y Jefes de Áreas, se tiene que el aspecto que más se ha privilegiado en la capacitación docente, ha sido más bien el área pedagógica, sin</p>	<p>8 de 10 Directivos coinciden en que no existe capacitación en este aspecto.</p>

	<p>embargo ellos dicen que hace falta fortalecer más los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fortalecimiento del Liderazgo. -Planeación de proyectos operativos. -Estrategias para sistematizar la mejora continua. -Diseño de proyectos operativos, el seguimiento y evaluación de los mismos. -Dimensión Pedagógica -Cuidado de la salud emocional. <p>Los jefes de Áreas o Departamentos, mencionan que lo que es necesario reforzar son aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Generalidades de la planeación de proyectos operativos. -Diseño de estrategias para el seguimiento formal de lo planeado. 	<p>Los 5 Jefes de Áreas comentan que no hay capacitación para la elaboración de planes y o proyectos operativos</p>
<p>Seguimiento a los planes de trabajo</p>	<p>En cuanto al seguimiento que hacen como directivos, a los planes de trabajo, ellos reportan como medios los calendarios mensuales, en los que mes a mes se van realizando las actividades planeadas como equipo directivo, o las actividades propias de cada sección, otra manera de dar seguimiento es a través de las reuniones mensuales y semestrales que tienen los docentes de las diversas secciones.</p> <p>Otra manera de dar seguimiento es la conversación informal.</p> <p>Tanto los Directivos como los Jefes de Áreas, hacen referencia a que el seguimiento que se le da a los planes operativos es más bien a través de los calendarios mensuales, en el caso de la Licenciatura en las Academias Interdisciplinarias o al final del curso pero no se cuenta con un proceso sistemático del mismo, que contemple la evaluación y mejora como tal.</p> <p>Los tiempos destinados a la evaluación y seguimiento son sesiones mensuales de 4 horas entre los Directivos y Docentes de Educación Básica, aunque ellos hacen referencia a las actividades propias de cada sección.</p> <p>Otro espacio que se percibe como evaluación, sin serlo, son las jornadas semestrales que se tienen de capacitación docente.</p>	<p>2 de 8 Directivos, expresan que la institución, no cuenta con instrumentos o formas establecidas de dar seguimiento sistemático al menos a las actividades de cada sección.</p> <p>8 de 10 Directivos coinciden en que la manera de dar seguimiento a lo planeado, es a través del calendario, juntas mensuales y las jornadas semestrales.</p>

Inferencias obtenidas a partir de este análisis de encuesta a Directivos y Jefes de Departamento.

Después de analizar el concentrado de datos, se pueden hacer las siguientes inferencias, de acuerdo a las dos grandes categorías de análisis que son:

Liderazgo Compartido y Planeación Participativa con sus respectivos indicadores, que corresponden a los reactivos de los cuestionarios abiertos, aplicados tanto a Directivos, Jefes de Áreas y Docentes. Prácticamente los contenidos de las preguntas son los mismos, lo que permite constatar desde diferentes actores estas dos categorías. La Tabla 2.9 muestra esta agrupación.

Tabla 2.9 Relación de categorías, indicadores e ítems.

Categoría	Indicadores	Ítems al que corresponden a los cuestionarios aplicados a:
		Directivos Jefes de Áreas Docentes
Planeación Participativa	Instrumentos que se emplean para diagnosticar la realidad, y a partir de éstos elaborar la planeación.	2
	Coherencia entre el plan institucional y el plan operativo.	5
	Capacitación sobre planeación.	6 y 7
	Acciones de mejora a partir de la planeación.	10 y 11
	Conocimiento y difusión de los planes de trabajo institucional.	8
	Indicadores de seguimiento y articulación entre departamentos.	9
Liderazgo compartido	Instancias que formulan los proyectos anuales.	1
	Aprobación de los proyectos	3
	Seguimiento a los planes operativos	4 y 9
	Rendición de cuentas de las distintas áreas o departamentos.	8 y 9

Referente a la categoría de **Planeación Participativa**, con el indicador de los **instrumentos que se han empleado para diagnosticar la realidad**, los informantes hacen referencia a que éstos, corresponden al proceso que se vivió en la Acreditación de Escuelas de Calidad, bajo el manual que presentó la Confederación Nacional de Escuelas Particulares en el 2005, pero actualmente no

se cuenta con ningún instrumento de diagnóstico de la realidad institucional a partir del cual se haga la planeación. Los planes de trabajo que realiza cada sección, responden a las necesidades inmediatas o a las peticiones de las autoridades educativas oficiales, no necesariamente a un lineamiento institucional.

El consenso de información proporcionada por los directivos revela que no hay **coherencia entre el Plan Institucional y el Plan Anual**, porque no se cuenta con un plan institucional o al menos no se conoce, y como consecuencia cada director de sección hace un plan de trabajo, de acuerdo a las exigencias oficiales, sin asegurar que las orientaciones institucionales sean las que rijan dicho proyecto.

Un dato importante que se puede rescatar es el compromiso que manifiesta el personal con su desempeño, muestra apertura para **capacitarse y actualizarse sobre los elementos de planeación estratégica**, lo que habla de una institución que puede crecer más si logra asegurar en su planeación estratégica la formación continua de su personal, de tal manera que luego se desprendan las acciones de mejora en la institución.

En cuanto al **Liderazgo Compartido**, es importante mencionar que de acuerdo a la información tanto de Docentes, como de Directivos y Jefes de Área, las **instancias que formulan los Planes Anuales de Trabajo**, son los Directivos y Jefes de Área o Departamento, aunque finalmente la instancia que aprueba dichos planes es la Dirección General en consenso con el Consejo Directivo, por lo tanto no se puede decir que la planeación que se hace sea participativa.

Se encontraron datos importantes que revelan la **falta seguimiento a los planes anuales** de cada sección, como las instancias que formulan los planes de trabajo son las autoridades, no se tiene la cultura de la **rendición de cuentas**, tampoco se cuenta con instrumentos que permitan hacer un seguimiento puntual de lo planeado. Se hace referencia a los medios que podrían servir como un

indicador de seguimiento a las actividades institucionales, entre ellos está, el calendario mensual, las jornadas semestrales y las academias interdisciplinarias, sin que se hayan intencionado para este fin puesto que no hay seguimiento formal de los mismos.

El seguimiento a un plan requiere prever las condiciones específicas de su desarrollo, a fin de adaptarse a las limitaciones y posibilidades de su ejecución. En el trabajo escolar van surgiendo prioridades, urgencias y demandas de diferentes sectores, razón por la que se requiere de un verdadero compromiso con el plan de trabajo para estar monitoreando la realidad que se quiere transformar, lo cual implica además de la programación y ejecución de jornadas periódicas que permitan actualizar y retroalimentar los planes, las acciones y los ejecutantes; necesita también de una sistematización a través de registros adecuados y oportunos para las acciones realizadas.

2.8.3 Entrevistas a Directivos

La institución tiene 11 personas con puestos directivos, de las cuales como muestra se eligieron tres como informantes clave en este proceso de diagnóstico, entre ellos la Directora General y dos Jefes de Departamento, que son los responsables de los departamentos de mejora continua y áreas sustantivas. La Planeación Institucional en las escuelas Normales (SEP, 2003) comprende área de investigación, docencia y extensión y difusión cultural, y se eligió a los responsables de estas áreas por ser quienes tienen más conocimiento de la organización y funcionamiento de la institución. La entrevista consta de 13 ítems, que abordan las siguientes categorías: Liderazgo Compartido y Planeación Participativa; el objetivo fue profundizar en algunos aspectos de la Planeación Participativa, tales como: ver si se cuenta con ella, si ésta parte o no de una realidad institucional, atendiendo las necesidades propias de cada sección, si los planes de trabajo anuales se desprenden del plan institucional, si guarda unidad

entre las acciones que se realizan en los diferentes departamentos y si desde los directivos se asegura la evaluación y el seguimiento de la misma (Anexo 3).

La entrevista se realizó en el Centro Educativo Los Ángeles A.C., durante la jornada escolar; la disposición de los informantes fue muy natural y buena. Entre las limitantes para su aplicación, fue el factor tiempo, ya que cuando se tenía la cita para este fin, surgió un imprevisto en la agenda de la Directora General, también algunas fallas técnicas, como la revisión de recargar la batería de la grabadora y liberar espacio suficiente en la tarjeta de memoria, que pudo corregirse oportunamente.

Como las preguntas orientadoras de la entrevista son iguales tanto para la Directora General como para los 2 Jefes de Áreas seleccionados, la lectura de las respuestas dadas por los informantes, se hizo de manera horizontal para encontrar las convergencias o divergencias en la información. Finalmente la manera en que se sistematizó la información fue muy similar a la tabla anterior: contiene las categorías, y el análisis de las respuestas.

Tabla 2.10 Análisis cualitativo de la información. Entrevista a Directora General y Jefes de Áreas.

Análisis de resultados	
Categoría	Análisis de resultados
Necesidades que se perciben en la institución en relación a la planeación	<p>De acuerdo al análisis de los datos, se identifica que las necesidades que se tienen en el Centro Educativo Los Ángeles A.C., es la organización interna, la sistematización electrónica de los servicios que ofrece la Institución y la consolidación del el Equipo de Investigación.</p> <p>Además se hace necesario contar con una planeación que contemple lo que institucionalmente se quiere garantizar y que articule el trabajo de los demás departamentos.</p> <p>Entre los datos se obtienen por parte de la Dirección General, que se dan las líneas maestras de trabajo y se trata de integrar aquello que como Consejo Directivo han detectado juntos y que necesitamos superar, y se reconoce que la mayor necesidad es contar con un Plan de Trabajo Institucional en donde estén claros los propósitos, metas y periodos en los que estarán cubiertas esas metas.</p> <p>Se hace necesario dar un seguimiento formal a los datos que semestre a semestre se</p>

	<p>obtienen de las jornadas de personal docente, pero no se han aprovechado como para de ahí empezar a elaborar un plan de capacitación docente o según sea la necesidad que se presente.</p> <p>El avance tecnológico, es una de las áreas que más se han atendido, y a través de las academias y junta de directivos, se hacen esfuerzos por reorientar el trabajo institucional en aspectos pedagógicos.</p>
<p>Actividades que conforman el plan de trabajo anual</p>	<p>Algunas de las actividades que conforman el Plan de Trabajo Anual ya están establecidas institucionalmente, las personas entrevistadas mencionan que en las sesiones mensuales que se tienen establecidas con los directivos, es de una mañana de trabajo en la que se destina por lo menos 1 hora de la jornada para asuntos de planeación o con mayor precisión agendar las actividades institucionales.</p> <p>Al consultar a la Directora General, sobre cuáles son las actividades que conforman el Plan Anual de Trabajo, se hace referencia al Modelo Educativo en el que están contenidos los lineamientos académicos, valorales y socioculturales; hace referencia a la existencia de un Plan de Trabajo Institucional que desafortunadamente no se aprovechó por no haber contado por el apoyo para su difusión y agrega: "ante esta situación se cree necesario que la planeación se trabaje de manera colegiada para garantizar la apropiación y ejecución de la misma".</p> <p>Los entrevistados expresan que el diseño del plan debe ser un instrumento orientador que permita incluir posteriormente las exigencias de cada instancia incorporante, según la sección.</p> <p>También se comenta que se tiene destinado, al final de cada semestre, un tiempo más prolongado para la evaluación y programación de las actividades del ciclo escolar siguiente, en los que se retoman los aspectos a superar del año entrante.</p>
<p>Acompañamiento de los directivos a los Jefes de Áreas y docentes</p>	<p>Entre las respuestas que se obtienen, se dice que la Institución ha destinado una persona por sección con el puesto de directivo, para que dé el seguimiento puntual a cada persona aunque no se ha sistematizado, lo que hace que en ocasiones se descuide este elemento tan importante en la gestión directiva.</p> <p>No se tienen instrumentos para el seguimiento formal, la manera que se da seguimiento al trabajo de los directivos a través de una entrevista semanal que la Dirección General tiene con cada directivo, en la que se le informa de manera oral de los aspectos relevantes de cada sección.</p> <p>Se requiere establecer fechas para la revisión y el diálogo con los Jefes de Departamentos, las cuales podrían ser una o dos veces por año.</p>
<p>Toma de decisiones compartidas</p>	<p>La consulta que hace la Dirección General a los Directivos es más bien para la organización de eventos ya institucionalizados, como el aniversario de la fundación de la institución, la organización de la fiesta de reconocimiento al personal que es cada cinco años y también para seleccionar los temas de actualización docente, así como participación en los mismos.</p> <p>Sí existen acuerdos y decisiones compartidas, también hay compromisos en la ejecución de las decisiones. La consulta, se prevé dentro de las funciones de los responsables de cada sección o departamento.</p> <p>La consulta para la toma de decisiones, es sólo consulta, porque hay asuntos que sólo le competen a la Dirección General, sí se es consciente de que la consulta favorece un mayor acierto en la toma de decisiones, sobre todo si se hace con los implicados en</p>

	<p>alguna situación.</p> <p>Entre las decisiones y acciones compartidas que se han trabajado en la Institución han sido para tomar el acuerdo de cómo evaluar los valores institucionales, de tal manera que se adecuara a las diferentes edades de los alumnos, pero todos los directivos se involucraron en este proceso, por ejemplo, unos a otros se retroalimentaron para ser lo más congruente posible y poder ser aprobada institucionalmente esta escala de apreciación valoral.</p>
--	--

De la sistematización y análisis de las Entrevistas a Directivos se desprenden las siguientes inferencias.

Entre los datos que hacen referencia al **Liderazgo Compartido**, se tiene que no existe un Consejo Directivo como tal, sí se cuenta con un equipo directivo, quienes asumen la dirección de cada uno de los niveles con los que cuenta el Centro Educativo Los Ángeles A.C., las funciones de cada directivo sí están establecidas en los manuales institucionales, aunque poco se ha revisado si estas funciones están vigentes o no.

La información presentada en la tabla anterior permite ver que la Dirección General sí hace consulta entre los Directivos y que en ocasiones se amplía con la participación de los Jefes de Área o Departamento, según sea la situación a reflexionar. Sí hay **decisiones que son compartidas**, aunque también es importante resaltar que hay decisiones que sólo corresponden a Dirección General y esto el personal docente y directivo lo tienen claro. Esta forma de proceder les ha sido funcional. Se hace necesario compartir más autoridad entre los directivos, con la finalidad de resolver oportunamente los conflictos o situaciones que se presentan y agilizar la ejecución de tareas previamente calendarizadas.

La falta de **continuidad en los Planes de Trabajo Institucional**, tiene su origen en dos causas, primero: que el plan institucional no sea construido de forma colegiada, que los directivos de sección no se apropian de él, segundo, el Plan Anual de Trabajo que hace cada sección no se desprende del plan institucional, además de que no siempre se garantiza que se haga una evaluación de los mismos de manera sistemática.

Entre las preocupaciones que se tienen en el Centro Educativo Los Ángeles A.C., es la falta de un Plan Institucional de Trabajo que pueda ser diseñado colegiadamente, que contemple lo que quiere lograr, oriente el trabajo operativo de cada sección y permita articular el trabajo de cada departamento.

Se hace necesario **puntualizar y sistematizar el seguimiento** que la Dirección General hace a cada uno de los Directivos para favorecer que trabaje conjuntamente a partir de un Plan Institucional, al mismo tiempo que se favorezca el que cada Departamento sea acompañado de manera eficiente y puedan a la vez asegurar la retroalimentación de las diferentes áreas o departamentos, aprovechando al máximo las sesiones mensuales que se tienen con el personal directivo.

Finalmente también los datos hacen referencia a que es urgente buscar otras estrategias que permitan una **comunicación más oportuna y eficiente**. Las que se tienen son buenas, sin embargo se requiere hacer uso de los recursos tecnológicos y cibernéticos para fortalecer y hacer más eficaz la comunicación interna y externa, que favorezca la difusión y apropiación del Plan Institucional de Trabajo.

Las inferencias aquí descritas, a partir del análisis de los tres instrumentos, requieren de filtros teóricos, razón por la que el siguiente apartado, permite fundamentar la realidad que se desea intervenir.

2.9 Descripción y análisis de resultados.

En este apartado se analiza, a la luz de la teoría, la información recogida y analizada mediante los instrumentos ya descritos, la situación que se vive en el

Centro Educativo Los Ángeles A.C., en relación a los procesos, la planeación participativa, así como la evaluación y seguimiento de la misma.

Del análisis de datos, utilizados para el diagnóstico, se han tomado algunos fragmentos que dan cuenta del problema que vive la Institución por carecer de una planeación participativa.

Entre los datos relevantes que se extraen de las encuestas están aquellos que hacen referencia a la **planeación**. Los docentes identifican que las instancias que diseñan los proyectos son: *“El Consejo Directivo de la Escuela, las Direcciones de cada sección, el Departamento de Pastoral, el Departamento de Psicopedagogía”*. Estos datos revelan que la planeación con la que se cuenta, ha sido tarea sólo de directivos y coordinadores o Jefes de Áreas, quedando al margen los aportes de docentes, administrativos, sociedad de alumnos y mesa directiva de padres de familia.

Una manera de asegurar que los Planes de Trabajo Institucional sean exitosos en su operación, es incluir a toda la comunidad educativa, la que a su vez es la que favorece la ejecución de los mismos; sin duda que el trabajo colaborativo es un medio seguro para alcanzar la realización de todo proyecto. Cuando se favorece que las personas realmente sumen sus esfuerzos por alcanzar un fin común, se habla de un compromiso activo. Montero (2007:26), define el compromiso como la “conciencia y el sentimiento de responsabilidad y obligación respecto del trabajo y los objetivos de una comunidad, que conduce a la persona a actuar, y responder por sus acciones ante un grupo”.

Desde esta conceptualización, se afirma que toda **planeación institucional**, debe asegurar el trabajo participativo en el proceso de planeación, requiere de una capacitación que facilite el conocimiento, planificación, gestión y la abstracción mediante un trabajo participativo para saber qué se quiere hacer, cómo se quiere hacer y cómo se va hacer.

Al profundizar sobre el aspecto de la planeación, es necesario atender la necesidad que manifiesta la realidad del Centro Educativo Los Ángeles A.C., al no contar con un Plan de Trabajo Institucional **diseñado colaborativamente**, que permita articular los diferentes proyectos que diseñan tanto los directivos como los Jefes de Áreas, tal como afirma la Directora de Primaria:

“En la escuela no hay planes operativos sistematizados, se elaboran calendarios de actividades, pero falta programar con objetivos, establecer metas y estrategias. Tener claro el rumbo a seguir y el por qué”. (Directora de Primaria)

En la entrevista con la Directora General, preguntando aspectos sobre las necesidades que perciben como Consejo Directivo señaló que:

“...creo que lo que ahora más nos hace falta es la planeación de lo que institucionalmente queremos garantizar que se dé en todas nuestras Secciones...” (Directora General)

La planeación participativa es un proceso complejo, en la medida en que quienes intervienen en él deben tomar decisiones que permitan encontrar el punto de equilibrio entre las conveniencias particulares y las del conjunto de la población; es un proceso complejo, porque la toma de decisiones, debe lograr la combinación entre lo que se desea, entre lo urgente y lo importante, ésta debe contemplar momentos previos de diagnóstico.

La **planeación participativa**, es uno de los elementos organizativos, fundamentales en toda institución educativa, Aguerrondo (2002:189) la conceptualiza como “el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención, que relaciona metas, las competencias (fortalezas) institucionales con las demandas y las oportunidades. Es un cálculo que a partir de las situaciones existentes se orienta a las metas y objetivos, con una clara visión, asegura la evaluación y seguimiento del plan”. De acuerdo con López (2002:126)

La planeación estratégica es definida como el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos, que direcciona las acciones de un colectivo hacia escenarios deseados a mediano y largo plazo.

Desde este aporte teórico, la evaluación debe ser vista como un medio de revisión de los procesos educativos institucionales, que permite la identificación de las estrategias de intervención propias para cada situación, y así fortalecer la satisfacción colectiva, en base al logro de mejoras sustanciales.

Se requiere de una evaluación inicial que sirva como una guía del proceso de seguimiento y de metas finales claras como punto de llegada; por esta razón deben tomarse en cuenta la evaluación anterior, de tal manera que los resultados obtenidos de las evaluaciones que se realicen sean el punto de partida de lo que se planea, para lograr una mejora continua, duradera y enfocada al bienestar de toda la Institución.

El **seguimiento** es un elemento indispensable en todo proceso de planeación, aunque en la Institución se dice que hay buena comunicación por contar con un medio que hasta ahora ha dado resultado, como se puede evidenciar con el fragmento de la entrevista a la Directora General:

...el instrumento de comunicación, que ha sido más útil y que siempre se ha cuidado de que se realice es el calendario mensual de actividades en donde están todas las actividades programadas por cada una de las Secciones, bajo la responsabilidad de las directoras de cada sección. Ese calendario lo recibe ampliamente la comunidad educativa, porque se da a todo el personal y a los alumnos con la encomienda de que lo lleven a sus papás; se edita y se distribuye en los primeros días de cada mes. (Directora General)

Aunque este fragmento se enfoca más en informar actividades ordinarias, sin embargo, no sucede así con los proyectos operativos o institucionales; hay personas que expresan no estar enteradas de si hay o no un Plan de Trabajo Institucional. Al no asegurar la difusión oportuna de los Planes de Trabajo,

algunas personas permanecen al margen de las actividades institucionales. El siguiente fragmento permite confirmarlo:

Los informantes de la sección de educación básica, expresan que sí hay coherencia entre lo que ya está planeado y lo que se va realizando, para los docentes de educación media y superior comunican que no tienen conocimiento de si hay o no un plan institucional, lo que hace pensar que la comunicación de las instancias directivas para con los docentes no es la adecuada. (Docente de Primaria)

El contar con un Plan Estratégico, requiere ante todo asegurar su comunicación en la institución. La comunicación al interior del centro de trabajo, se hace del todo necesaria, un indicador de una buena comunicación y diálogo es una respuesta participativa. Casanova (1999:193) expresa al respecto que “para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero motor en los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los miembros de un equipo de trabajo, están informados”. Además de esta gran verdad, se debe tener presente que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre, y genera estabilidad y compromiso.

Todo directivo, debe asegurar el desarrollo de habilidades comunicativas, orales y escritas, y tener presente, que la comunicación al interior del centro de trabajo es vital, no hay nada mejor como mantener una buena comunicación al interior de la comunidad educativa para evitar conflictos o distanciamientos inconscientes, y que algunos de los miembros se mantengan al margen de la dinámica institucional.

Otro de los factores que permean la planeación estratégica y la ejecución de la misma, **es el Liderazgo Compartido**, que se ve reflejado aun en los **consensos, en la toma de decisiones colegiadas y unipersonales**, que hasta el momento han sido funcionales, como bien lo expresan de diversas maneras las personas que participaron en la muestra; de la entrevista a los Jefes de Áreas, se presenta una viñeta que ilustra cómo se delega la autoridad en cada instancia y sus participación en la toma de decisiones:

...hay ciertas decisiones que le corresponde exclusivamente tomar a la Dirección General o a los Directivos de Sección pero lo que yo puedo decir que sí se nos consulta sobre algunos detalles, como por ejemplo: la organización de eventos masivos, como ahora los 75 años del Centro Educativo Los Ángeles A.C., o el concierto próximo a realizar, pero todo queda a nivel de consulta, bueno también cuando se tomó la decisión de ser acreditados,... Insisto, las decisiones finales es función de la Dirección General. Las decisiones que se pueden tomar corresponden al puesto que desempeñamos". (Jefe de Área de Docencia)

A partir de los datos se identifica que directivos, Jefes de Áreas tienen claridad en que hay decisiones que son unipersonales, que son propias de Dirección General, existen otras en las que sí se consulta a los Directivos o Jefes de Áreas, que al hacer sus aportes para tomar una decisión, les genera cierto grado de compromiso con la Institución.

Cada institución, tiene su propia manera de conducirse, de organizarse, misma que debe ser coherente con su filosofía. Rodríguez (2004) afirma que la toma de decisiones compartidas es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que sin duda se va aclarando a través del diálogo entre los miembros de un equipo; el diálogo y la reflexión, deben ser una condición estructural para involucrar a los agentes en la toma de decisiones y de esta manera facilitar el trabajo en equipo.

En este contexto, se puede entender que la gestión institucional, del Centro Educativo Los Ángeles A.C., debe buscar medios concretos para que lo establecido en sus políticas institucionales, sean los ejes rectores en una Planeación Participativa, que esté animada por un **Liderazgo Compartido**, donde la asignación y distribución de tareas, sea una forma real de compartir la autoridad, signo del trabajo colaborativo, reforzando la comunicación organizacional basada en el diálogo, necesario para los acuerdos y la toma de decisiones.

2.10 Definición del problema a intervenir.

A la luz del diagnóstico descrito en las páginas anteriores, es posible afirmar que el problema es que la institución no cuenta con los procesos e instrumentos para formular visión a largo plazo, lo cual no favorece la articulación entre secciones y departamentos y el seguimiento y rendición de cuentas, a partir de metas e indicadores.

Los ámbitos que más se han visto afectados son:

La gestión directiva, al no contar con el Plan de Trabajo Estratégico para desprender el Plan Anual de Trabajo de cada sección, conjugando los lineamientos propios y los oficiales, tal como se señaló en el informe emitido por la Confederación Nacional de Escuelas Particulares (CNEP). Dentro de la gestión directiva, también se afecta el seguimiento y evaluación de los proyectos, por faltarle un punto de referencia para puntualizar y unificar la dirección del trabajo institucional.

Otra manifestación es el poco trabajo colegiado a nivel del Consejo Directivo, el cual requiere reforzar la comunicación organizacional basada en el diálogo, necesario para los acuerdos y la toma de decisiones, al momento de la elaboración de proyectos; los departamentos psicopedagógicos de cada nivel, que trabajan desvinculados entre sí y con el área de docencia; el departamento de pastoral, que necesita más vinculación con los directivos y más apoyo de los docentes, así como asegurar su proyección en todos los miembros de la comunidad educativa y finalmente se confirma que el departamento administrativo-financiero, no cuenta con un plan de trabajo que prevea y presupueste el ingreso y el egreso requerido para la mejora continua de las instalaciones y equipo.

Ante esta delimitación del problema a intervenir, se hace necesario sustentar teóricamente los resultados que se obtuvieron a partir del análisis de datos, lo cual permitirá dar el tratamiento adecuado al problema. El siguiente

capítulo contiene el sustento teórico que fundamenta tanto el proceso de diagnóstico como la intervención.

CAPÍTULO III.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN

El propósito de este capítulo es fundamentar a través de la construcción teórico-conceptual la situación problema y su intervención, favoreciendo que el tratamiento que se le dé a dicho problema sea pertinente. Para tal efecto, el capítulo se organiza en tres partes: propósito del capítulo, conceptos básicos para la comprensión del problema y la fundamentación de la propuesta.

3.1 Conceptos básicos para la comprensión del problema.

El interés por abordar las temáticas de Gestión Escolar y Liderazgo Compartido, como categorías de análisis, tiene su origen en el diagnóstico de la realidad institucional del Centro Educativo Los Ángeles, A.C., en sus cinco secciones, de Preescolar a Licenciatura en Educación Primaria, como ya se describió en el capítulo anterior. Otra razón por la que se presenta la fundamentación teórica de las categorías ya mencionadas, es porque éstas orientan la propuesta de intervención.

3.1.1 Gestión Escolar.

Primeramente se hace una conceptualización de los términos, se presentan dos variantes, en primer lugar, la gestión como proceso para lograr un cambio en las instituciones mediante acciones previamente analizadas y una vez efectuadas estas acciones o estrategias, implica la evaluación; y la segunda variante es la gestión como capacidad, en este sentido el gestor y su equipo, desarrolla la habilidad para involucrar a los agentes educativos y optimizar labores teniendo como objetivo cumplir las metas institucionales, un gestor desarrollará habilidades

como el liderazgo, la comunicación, el entusiasmo y el trabajo en equipo entre otros.

Desde estos primeros indicadores y retomando algunas ideas de Fernández (1998), se puede decir que la gestión es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. Y en ese sentido es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar. Antúnez (2000:97) expresa que en general, “la gestión de las instituciones educativas comprendería, entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (presupuestos) de planificación, de programación, de control y de orientación.”

La gestión escolar, para Cantero (2001:178) es:

Un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa.

Este proceso requiere que se vincule con gobierno y dirección, es decir, con la práctica de mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados y que en este marco el hacer se relaciona con el pensar, el rediseñar y el evaluar.

Por otro lado, la gestión escolar, debe ser eficaz y eficiente, que implique una nueva forma de comprender, organizar y conducir la comunidad, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas.

Lograr una gestión escolar eficaz y eficiente, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones educativas en la sociedad actual, entendida la gestión educativa como un proceso para crecer en eficacia, es decir, en la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también una herramienta para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos, que no pueden darse por hecho. Estos fines estarán presentes detrás de cada decisión que se tome, de cada priorización, y de cada procedimiento que se implemente.

Entonces la gestión escolar como proceso, vale en la medida en que responde a fines claros asumidos como meta. La gestión escolar orientada a resultados educativos es un medio, que tiene como objetivo promover el desarrollo de una institución escolar que evalúa su trabajo y se compromete con el logro de resultados de calidad, considerada la cultura evaluativa como instrumento clave en el desarrollo institucional.

La conceptualización de gestión escolar ya descrita en los párrafos anteriores, requiere la acción de un liderazgo participativo, que sin éste, es imposible impulsar la comunidad educativa, que desea permanecer bajo el paradigma de la mejora continua. El liderazgo se percibe como un proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, para resolver dificultades y el logro de los objetivos institucionales.

La gestión directiva, desde un enfoque participativo, en la que se logra transitar del yo al nosotros, refiere a la autoridad compartida, cuya base es la delegación de tareas en la que se empodera a los miembros del equipo directivo. Duart (1999:140) expresa que “La acción directiva se ha de regir por la justicia. La acción justa es la manifestación de la autoridad compartida”, hoy en día las instituciones educativas requieren de un cambio en la organización, que facilite la formación de un equipo directivo, no sólo de carácter ejecutivo, sino con tareas y

compromisos compartidos que guían, que facilitan, que dan posibilidades de crecimiento desde la acción compartida, que se refleja en una actitud de servicio a la comunidad.

3.1.2 Liderazgo Participativo.

El estilo de liderazgo compartido, de acuerdo con los aportes del documento *Modelo de Gestión Educativa Estratégica del Programa Escuelas de Calidad* (SEP, 2009) parte de un principio: “se comparte lo que se tiene”; desde este principio de comprender el poder como servicio, en el que la autoridad se ve fortalecida por la confianza recíproca entre directivos, docentes y padres de familia, cada uno desde su campo de acción.

La tarea de los directivos en las instituciones educativas se enfrenta con muchos retos todos los días, difícilmente se cae en la rutina, pues las actividades al interior de una escuela son diversas. Además de las ya establecidas por la descripción del puesto, los directivos deben desarrollar habilidades de liderazgo ya que ellos son los responsables, entre otras tareas no menos importantes, de la contratación, supervisión, capacitación y evaluación de los profesores, la programación de la oferta educativa, el presupuesto, la planta física, la atención a los alumnos y sus familias, la promoción y captación de docentes y de alumnos, la comunicación organizacional y la organización de eventos.

Desde la experiencia que se tiene en la dirección, se percibe que ser líder en una institución educativa requiere una variedad de características, habilidades, actitudes y valores, como: paciencia, un buen sentido del humor, la habilidad de motivar, organización, persistencia, honestidad, responsabilidad, y visión. De acuerdo con Lowney (2004:74):

El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común. En él se

destaca la facilidad de saberse rodear de personas iguales o no, con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo.

Un liderazgo compartido, refleja una actitud de servicio a la comunidad, es realmente apasionante buscar siempre el bien común. Hay diferentes teorías que son un aporte muy valioso para la formación directiva o formación de líderes en la educación, sólo que es deseable que se enfatice el tipo de liderazgo acorde a la situación contextual del centro educativo.

Con los cambios en la forma de aprender y trabajar, de una manera horizontal y colaborativa, vienen cambios en la forma de administrar las instituciones educativas. La sociedad espera diferentes resultados en cuanto a proceso y producto, y ésta es cada vez más demandante. Esta exigencia nos hace estar siempre en la posibilidad de mejorar cada día los servicios educativos. Los papeles de los alumnos y los profesores empiezan a modificarse; hay necesidad de formar alumnos más activos, dinámicos, creativos, y equilibrados, personas que aprenden toda su vida. Estos son algunos de los retos que enfrentan cada día.

El director y su equipo, tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo para lograr la calidad en el centro educativo a su cargo. A la pregunta obligada “¿por dónde empezar?” es posible responder que el principio es un cambio de actitud. El compromiso por la calidad es una tarea que debe ocuparnos siempre, bajo la premisa de reconocer que las cosas pueden estarse haciendo bien pero, con honestidad aceptar que los procesos y resultados pueden mejorar. Esta actitud nos pondrá siempre en posibilidad de crecimiento.

El consejo directivo cuenta con tres fuentes de poder en la institución: la autoridad que deriva de sus funciones, el conocimiento de su personalidad, y el poder de persuasión. Para apoyar el proceso de mejora, el consejo directivo ha de predicar con el ejemplo, poner atención a las opiniones de la comunidad

educativa, saber escuchar y brindar apoyo sin juzgar. Si alguien necesita atención especial tratará de identificarlo para actuar con oportunidad. Generará y buscará inspirar confianza.

Una institución que cuenta con un liderazgo participativo, favorece que sus miembros sean propositivos, cuestionen o sugieran alternativas de trabajo cooperativo. Las actividades son llevadas adelante con la participación de todos, lo que en el largo plazo genera mejores resultados y más permanentes, además aseguran la continuidad de la organización, ya que se cuidan los mecanismos de renovación de autoridades, y se facilita la rotación de cargos.

Además de estas bondades del liderazgo participativo, se hace necesario señalar algunos rasgos del mismo, apoyada en diversos autores como (Bolívar 2010; Cervantes 1998; y Pozner 2008), quienes señalan que un líder que ejerce la participación y el liderazgo:

- Motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos.
- Fomenta la comunicación dentro del grupo.
- Estimula la cooperación entre los integrantes de la organización.
- A veces hay que ceder posiciones, aceptar lo que se decida aunque algunos no opinen lo mismo.
- Asume decisiones compartidas, aunque es más difícil de lograr porque implica un mayor esfuerzo para ponerse de acuerdo.
- Hace que la gente se capacite para poder asumir otras responsabilidades.
- Habla lo necesario, y sobre todo, hace hablar a los demás.
- Escucha opiniones y acepta críticas.
- Busca soluciones en común. Anima a pensar, hablar y actuar a todos.
- Busca el interés de todos.
- Sabe trabajar en colaboración, distribuye las responsabilidades entre todos.
- Confía en los demás.

Un liderazgo participativo, implica mantener una actitud de apertura, de aprendizaje de todos los miembros de una comunidad escolar, este tipo de liderazgo es asociado a una democratización de la vida organizativa y una condición para la mejora interna. El centro Educativo Los Ángeles A.C., requiere abrirse a esta práctica de liderazgo, entendida como una forma de acción holística y conjunta, donde los actores influyen y son influidos en un marco de autoridad. Esto favorece que cuando el equipo directivo se reúne para trabajar, planificar, aprender y actuar, se genera más capacidad de liderazgo en cada uno de los miembros y en la organización. Bolívar (2010:19) expresa que “un liderazgo distribuido se orienta a capacitar profesionalmente al profesorado para ejercer funciones múltiples de liderazgo, lo cual configura al centro educativo como una comunidad profesional de aprendizaje”, es decir, que una organización que aprende y cualifica a los que trabajan en ella, mediante una mayor participación en la toma de decisiones, puede desarrollar un mayor compromiso con las metas y las estrategias de la organización.

3.1.3 La gestión directiva y el trabajo participativo

Quien asume la responsabilidad de dirigir un centro escolar, indudablemente debe asumir también el compromiso de formación continua en la gestión directiva. Antúñez (2000: 96) menciona la importancia de “fortalecer el rol de los directivos como líderes y gestores de cambio en los centros educativos” como medio para un mejoramiento en la organización, desarrollo y evaluación del funcionamiento general de la Institución.

“La gestión directiva y el trabajo participativo son dos elementos totalmente complementarios” Ramírez (1999:49) Si estos dos aspectos se combinan en el ejercicio directivo cotidiano, se pueden generar impresionantes cambios, como la formación de grupos de trabajo entre los docentes, quienes van desarrollando

habilidades para la discusión, reflexión y corresponsabilidad en los compromisos que plantean como institución.

Entre los compromisos y tareas que implica el rol directivo, se puede enunciar también el desarrollo de habilidades para el trabajo administrativo y más aún para el direccionamiento estratégico de todas las áreas educativas para el cumplimiento de la misión institucional, generando así espacios de trabajo participativo con los miembros de su comunidad educativa.

Hoy es muy común hablar de procesos de participación y democracia en todos los ámbitos de la vida social y educativa y, si asumimos que la escuela es una caja de resonancia de la sociedad en que está inmersa, la gestión directiva desde un enfoque participativo y de trabajo en equipo cobra mayor importancia. La gestión participativa implica una determinada forma de acción y de compromiso para alcanzar algo en común, ya que participar es siempre un actuar con otros o en relación con otros. Es tarea ardua del director ser un buen gestor en su comunidad para favorecer y lograr la participación activa de la comunidad en el plan de trabajo del centro escolar; puesto que, cuanto más se motive a los miembros de una comunidad a hacer uso de su derecho y compromiso a participar, más se potencia el crecimiento de las personas y se favorece un mayor sentido de pertenencia a la institución; Menéndez (2003:79) afirma que:

La vida cotidiana de la escuela, ofrece numerosas oportunidades favorables para la participación de todos, en el ejercicio de un liderazgo compartido, todos los agentes educativos aprenden a participar en distintos contextos, aportan sus ideas, exponen sus puntos de vista, argumentándolas, colaborando, organizando, asumiendo responsabilidades y tomando decisiones de forma cooperativa.

Finalmente, es importante señalar que el director puede contar con una comunidad participativa, cuando en la institución se genera un clima de confianza, donde todos se pueden expresar y se sienten escuchados, así se favorecen espacios de creatividad, se manifiestan nuevas ideas y se abren procesos de cambio. La transformación en los centros escolares, requiere de nuevos estilos directivos para conducir y administrar la escuela de manera democrática, compartiendo la autoridad y trabajando de manera participativa colegiada y colaborativa con la comunidad en la toma de decisiones.

La formación continua del director que desea convertirse en un líder, pone en práctica la autocrítica reflexiva para identificar sus debilidades y sus fortalezas, a fin de utilizarlas como una oportunidad de mejora en su desempeño como gestor, para el desarrollo del plan de trabajo que tiene el centro educativo a su cargo.

3.1.4 Planeación Estratégica.

Los cambios sociales, traen consigo oportunidades de mejora en muchos ámbitos: económicos, políticos, religiosos, educativos, etc. y, ante estos cambios, las instituciones educativas deben revisar y ajustar sus estrategias para hacer frente a un mundo competitivo, en donde la escuela es un agente educativo más entre otros. Las instituciones educativas deben flexibilizar y adecuar sus procesos y métodos para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas a las que el contexto le obliga a enfrentarse, e incluso, ir un paso más allá al buscar cómo construir el futuro deseado y crear formas innovadoras de acción.

La planeación estratégica es definida por Martín (2002:37) como el: “proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado

de la autoevaluación y basado en consensos, la cual direcciona las acciones de un colectivo hacia escenarios deseados a mediano y largo plazo”.

Desde esta perspectiva, una planeación estratégica es participativa cuando en la escuela se involucra a los alumnos, padres de familia, maestros, director y, como apoyos externos, al supervisor, jefe de sector y/o de enseñanza. Su diseño, ejecución y seguimiento es responsabilidad de todos ellos y muestra los deseos de mejora y las formas que, desde su punto de vista, son las idóneas para obtenerla, dando respuesta a la capacidad de decisión basada en el conocimiento de su contexto.

3.1.4.1 Fases de la Planeación Estratégica.

Con referencia a las fases metodológicas para la implementación de la planeación estratégica Ander-Egg (2007) distingue cuatro momentos metodológicos, que se dan gradualmente, pero también de manera simultánea, ya que no es deseable una conceptualización lineal y rígida. Desde esta perspectiva, se aprecian cuatro momentos de la planificación:

1. *Momento analítico/explicativo (¿Qué pasa? ¿Cuál es la situación?).*

Es el momento de la formulación del diagnóstico que genera información que ayuda a comprender la situación institucional. A partir de esta información se pueden sintetizar tendencias mediante distintos instrumentos, uno de los cuales es el FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas). Aguerrondo (2002) propone la metodología del FODA como un instrumento diagnóstico, de una institución o una empresa. De acuerdo con Borrell y Chavarrín (2001: 194),

Las fortalezas y debilidades son aspectos internos que están bajo control, son cosas que se están haciendo y deben ser mejoradas. El análisis de las oportunidades y amenazas

son del medio externo, están más allá del control inmediato de la institución, son cosas que pasan alrededor y que pueden ser aprovechadas o evitadas para la mejora.

2. *Momento Normativo (¿A dónde queremos llegar?).*

Aquí se trata de responder a la cuestión del “deber ser” del plan, haciendo referencia a lo que se quiere llegar. Desde el punto de vista filosófico (o ideológico-político), el momento normativo es el marco referencial que inspira o proporciona direccionalidad a la acción, proveyendo de objetivos y finalidades últimas que se sitúan en un horizonte utópico.

3. *Momento estratégico (¿Qué camino ir haciendo?).*

Tal como refiere Ander-Egg (2007:95) “A partir de la situación inicial (momento analítico explicativo) y teniendo en cuenta la situación objetivo (momento normativo), habrá que recorrer un camino que supone un conjunto de acciones que se dan en el sistema social, en un ‘juego incierto de interretro-acciones.’” La cuestión fundamental en esta fase o momento es ¿Qué camino ir haciendo para transformar la situación inicial de acuerdo a los cambios necesarios, para llegar a la situación deseada?; y sobre todo, ¿cómo superar los obstáculos y restricciones que dificultan la realización de las actividades propuestas?

4. *Momento táctico/operacional (¿Cómo hacer para el logro de los objetivos?).*

Esta es la fase en que deben producirse los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional. Se trata de establecer “cómo hacer” y para ello:

- Se instrumentaliza e implementa el momento normativo.
- Se eligen los medios para el logro de los objetivos,
- Se establecen los cursos de acción.
- Se busca coherencia, compatibilidad, consistencia, operatividad e integralidad de las diferentes decisiones.

3.2 Fundamentación de la Intervención.

Para la intervención de la problemática ya descrita en el capítulo II, se hace necesario contar con una planeación estratégica participativa que permita su implementación a través de un liderazgo compartido, lo que da origen prácticamente a dos grandes líneas de acción las cuales son:

1. Institución y fortalecimiento del Consejo Directivo mediante la formación para un Liderazgo Participativo.
2. Elaboración de la Planeación Estratégica, liderada por el Consejo Directivo.

Una manera de asegurar que la intervención sea exitosa, es que estas dos grandes líneas de acción estén fundamentadas en el trabajo colaborativo, tanto a nivel directivo como entre los docentes y demás actores educativos involucrados en la vida del Centro Educativo Los Ángeles A C.

3.2.1 El trabajo colaborativo.

El trabajo colaborativo, según el Diccionario de Ciencias de la Educación (Mata, 2010), tiene su origen etimológico, que significa colaborar (cum labore), trabajar con otro, por lo tanto, lleva una intención implícita, tiene presente un objetivo, producir algo nuevo o distinto a través de la colaboración con otro.

El trabajo colaborativo, está basado en la interacción y cooperación constructiva entre varios actores en una situación concreta, que parte del conocimiento compartido; es más que un simple intercambio de información que implica involucrarse en la tarea y crear juntos.

Los centros educativos, son campo propicio para aprender a trabajar colaborativamente, y puede promoverse más fácilmente en las organizaciones en las que las personas que tienen responsabilidades directivas ejercen un liderazgo a través del ejemplo, mediante conductas en las que la colaboración, la coordinación interna y las decisiones tomadas de manera consensuada a partir del diálogo frecuente son perceptibles; Antúnez (2000:84), define el trabajo colaborativo como:

Un tipo de trabajo (...), donde se requiere niveles muy altos de coordinación, planificación e interacción. El trabajo en grupo o en equipo está programado, cada persona conoce lo que tiene que hacer y cómo afecta al resto; se definen roles, hay normas y expertos en cómo se desarrolla de forma eficaz.

Retomando esta conceptualización, se afirma que el hacer trabajo en grupo, es un arte, que no es fácil, y que requiere de la participación de coordinadores, expertos, recursos, coordinación, planificación, interacción, asunción de roles, compromiso, responsabilidad, confrontación de ideas, debate y por supuesto, conocimientos de cómo se desarrolla el trabajo en equipo. Esto requiere de un liderazgo distribuido, no centrado en una sola persona.

El trabajo exitoso de equipo entre docentes y directivos, depende en gran medida del coordinador, del director y del liderazgo que éste ejerza. La tarea de educar sólo es posible en grupos colaborativos, donde los directivos y docentes conocen y asumen el compromiso de cooperar entre sí, que resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco. Antúnez (2000: 84), señala que:

El trabajo colaborativo constituye ciertamente un enfoque y una metodología que supone todo un desafío a la creatividad y a la innovación en la práctica directiva. La acción directiva supone obtener resultados a través del trabajo de otras personas

Las conceptualizaciones arriba mencionadas tienen un aterrizaje muy pertinente en la metodología empleada para la intervención. Se trata de poner en

juego las competencias y habilidades requeridas para el trabajo colaborativo, en el ejercicio de una tarea, que es la elaboración de la planeación estratégica. En el contexto particular donde se ha llevado a cabo la intervención, se ha requerido de la participación de un equipo diverso, con una gran riqueza en el perfil de cada integrante y que tiene que poner en juego sus capacidades para desempeñar tareas diferentes, asumir liderazgos, comunicarse asertivamente y participar activamente en un proyecto común.

3.2.2 Planeación como proceso participativo.

Una de las actividades que no se deben perder de vista en un equipo directivo, es establecer buenas relaciones interpersonales con la comunidad educativa. Para su gestión necesitan rodearse de colaboradores que lo apoyen. Por ello es necesario que fomenten la cohesión entre el personal que labora en la Institución, ya que iniciar un proceso de integración de una comunidad de trabajo, supone un esfuerzo continuo del equipo directivo por generar un cambio en las formas de participación en la toma de decisiones.

Para Elizondo (2001), la planeación participativa es el proceso de generación de acciones institucionales consensuadas entre autoridades, escolares y cuerpo docente, destinadas al mejoramiento de los servicios educativos y de la gestión institucional. Asumiendo esta conceptualización, se entiende que la planeación es un proceso complejo, en la medida que quienes intervienen en él, deben tomar decisiones que permitan encontrar el punto de equilibrio entre las conveniencias particulares y las del conjunto de la comunidad; es un medio para alcanzar fines institucionales; es un valor democrático y un elemento central de la gestión directiva.

El proceso de planeación participativa, se basa en el diálogo, reflexión y acuerdos, que genera un conocimiento sólido a través del intercambio de saberes, por lo tanto es incluyente, ya que requiere buscar juntos cómo atender

las necesidades específicas de cada sector con el fin de que el avance o el cambio lo genere la base. Martín (2000), comenta que la planeación participativa debe contemplar por lo menos dos elementos centrales en este proceso:

1. La identificación de las aspiraciones y necesidades de la comunidad, a través del diálogo y la reflexión.
2. La definición de actividades y su integración en los planes operativos anuales, para su concreción dentro de un periodo, gobierno o autoridad en la Institución.

Atendiendo a estos dos elementos que señala el autor, la planificación participativa posibilita a la organización una orientación clara hacia sus metas institucionales. Las metas participativas y transparentes, constituyen la característica fundamental de toda organización que aspira a una eficiente y eficaz prestación de sus servicios educativos.

En la planeación participativa los docentes son sujetos y gestores del propio desarrollo de la planeación, al sentirse incluidos en el proceso, ya que de esta manera se sienten más fortalecidos y encuentran actividades conjuntas, renuevan su vitalidad personal y profesional al buscar soluciones conjuntas, se genera así un responsabilidad compartida, del tal manera que el proyecto puede continuar, esté o no el director, porque las decisiones son consensuadas.

3.2.3 Diálogo y comunicación oportuna y eficiente.

Por encima de todo, el director y su equipo directivo, para liderar el esfuerzo, tienen que dedicar especial atención a generar información confiable y relevante sobre los procesos escolares, y al análisis de las desviaciones y sus cauces. Deberá entender cuándo el sistema se encuentra en una situación estable. Punto

esencial en el enfoque de calidad es la satisfacción de las necesidades del usuario. Cabe mencionar que, en algunos de los sistemas educativos actuales, se carece de métodos y mecanismos para conocer sistemáticamente esas necesidades o las insatisfacciones. Al nivel de plantel es inusual que a los estudiantes o a sus padres, se les ofrezca la oportunidad de opinar sobre los programas, sobre los contenidos, ya no se diga sobre las actividades.

Con apoyo en las ideas de Rodríguez (2004) quien, de alguna manera deja leer que el diálogo, entre más intenso, más valioso, el director tiene aquí una herramienta muy útil para favorecer que las personas se expresen con libertad, dando cabida a que los mismos destinatarios de los servicios educativos, se sientan escuchados por quienes pueden tomar decisiones de manera comprometida; así la exposición de las innumerables carencias y problemas de la escuela no debe inhibir al director; puesto que cada queja debe ser vista como una solicitud de servicio, es una necesidad que le están planteando los usuarios a la escuela, no es un asunto personal contra el director. Cada queja abre una oportunidad para servir y para mejorar.

Entre las quejas, problemas y necesidades, expuestas por maestros, alumnos y padres de familia, habrá que ubicar aquellas que son urgentes, las inmediatas, las que requieren recursos económicos, las de tipo administrativo, y las de tipo académico, sin olvidar las que son importantes o necesarias, que pueden ayudar a prevenir situaciones difíciles. Con el ordenamiento de los diferentes tipos de planteamientos y requerimientos se puede intentar una jerarquización de los mismos, para calibrar a todos los participantes en conjunto y determinar cuáles son los más relevantes.

Identificados cuáles son los problemas que, a juicio de la comunidad educativa, son los más relevantes, el director puede alentar la integración de equipos de trabajo con maestros, alumnos y padres de familia para avanzar en el proceso de estudio de cada uno de ellos. Es así como se logrará mayor

participación, misma que dará mayor sentido de pertenencia a la comunidad educativa.

El tema de la comunicación, tanto a nivel personal, como institucional, tiene una especial relevancia para el proceso de intervención. En primer lugar, porque es el equipo directivo, constituido como Consejo, el primero que tiene que modelar ante la comunidad educativa mediante prácticas de transparencia y comunicación fluida y eficaz, para llevar a cabo las tareas inherentes a la estrategia diseñada. Por otra parte, la empresa de ejercer un liderazgo compartido y participativo, es imposible sin un espacio de análisis sobre la forma en que se dan estos procesos tanto en el seno del Consejo Directivo, como en la comunidad educativa en general. En buena medida, esto ha sido posible mediante el proceso de fortalecimiento del Consejo Directivo, a través de eventos formativos, que han abordado esta temática en profundidad, para analizar sus implicaciones.

Para concluir este apartado, es necesario considerar, que las habilidades directivas, se van desarrollando durante los años de servicio y en especial se debe poner mayor énfasis en las habilidades de comunicación, de escucha, saber observar, dar y recibir retroalimentación con miras a ser y servir cada día mejor; así como la internalización de valores tales como el respeto, responsabilidad, honestidad y cordialidad, serán estas actitudes y valores las que le hagan más acertada la práctica directiva y que le permitan diseñar una planeación estratégica participativa.

3.2.4 Toma de decisiones

Para el equipo directivo, sin duda, la toma de decisiones es un de las mayores responsabilidades en la gestión institucional. Parafraseando a Immegart (1999), la toma de decisiones, en toda organización, incide por lo menos en tres aspectos:

1) Planeación: hace referencia a qué se quiere lograr. Selección de misión y objetivos, así como las acciones para cumplirlas.

2) Organización: preguntarse ¿cómo hemos de organizarnos para alcanzar lo que hemos planeado? Estableciendo relación con la estructura institucional, que constituyen los puestos y funciones que desempeñarán los individuos dentro de la organización.

3) Seguimiento y evaluación. Implica acompañar, animar, motivar a los miembros del equipo de trabajo, para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

La toma de decisiones por consenso, permite alcanzar sus objetivos dentro de los plazos de tiempo previstos; lo que requiere que la gestión directiva favorezca el desarrollo de actitudes cooperativas entre los miembros de su equipo de trabajo. Cuando en un equipo predominan individuos cooperativos se piensa más en los intereses generales de todos y hay mayores probabilidades de alcanzar los objetivos establecidos.

En las decisiones consensuadas, todos los miembros del equipo asumen la opción adoptada como la mejor y la aceptan como propia preparándose para encauzar todas sus energías futuras en esa opción. Esto supone cierta flexibilidad y no tratar de mantener posturas rígidas por afán de competir con los demás. Martín (2000), propone una serie de pasos para los consensos:

1. Definir el tema o problema a discutir de forma adecuada.
2. Dejar que todos propongan el máximo de posibles alternativas de acción.
3. Anotar todas las posibilidades.
4. Discutir cada posibilidad planteando aspectos a favor y en contra.
5. Buscar la alternativa con más o mejores aspectos a favor y menos en contra.

6. Comprometerse todos con la solución adoptada.

Se hace necesario puntualizar que las decisiones por votación, no son sinónimo de consenso, puesto que alguna minoría podría no estar de acuerdo con cierta decisión. La vía del consenso funciona bien cuando el grupo tiene cohesión, cuando todos pueden expresarse con libertad y sencillez, cuando hay datos suficientes para tomar una decisión. En tal sentido, el tema de las decisiones compartidas ha sido tanto un tópico central en el proceso formativo abordado por la línea de acción centrada en el fortalecimiento del equipo directivo, a fin de generar condiciones que facilitaran el proceso de planificación estratégica participativa.

3.3 Formación basada en el contexto.

La formación basada en el contexto es una modalidad que se basa en la reflexión de la práctica directiva en espacios institucionales, que no son formales tales como cursos, diplomados o grados académicos. Este tipo de formación emplea la teoría para iluminar la realidad, buscar respuestas innovadoras y la mejora de dicha práctica.

La profesionalización directiva es un reto permanente, para las escuela de hoy, los directivos requieren generar en su práctica, una actitud crítica, que facilite “la mediación entre teoría y práctica, entre la reflexión y las posibilidades concretas, de acción humana” (Sander, 1996:103).

La formación basada en el contexto, es una modalidad de formación continua, que requiere espacios de auto-reflexión sobre el hacer, sobre la práctica directiva en este caso, permite comprender la actuación desde el estilo de liderazgo que se tiene en la función directiva, y por qué se actúa de una u otra

manera ante ciertas situaciones, este tipo de reflexión metacognitiva, lleva a la transformación de las acciones directivas.

Al hablar de formación basada en el contexto, se hace referencia a un tipo de competencia directiva que implica dar respuesta a las necesidades de la institución donde se desempeña, a las exigencias propias del cargo, a las demandas sociales, además de las requeridas por las instancias incorporantes como la Secretaría de Educación Pública y la Universidad de Guadalajara, que es el caso del Centro Educativo Los Ángeles A.C., en sus diversas secciones.

Los contextos cambian, por lo tanto la acción directiva requiere de una formación adecuada a las exigencias socio-educativas e institucionales. Las tareas y funciones asignadas al director considerado como profesional de la educación van más allá de las que tradicionalmente se le asignaban a la administración general: llenado de documentos, redacción de reportes, controles estadísticos, supervisión fiscalizante de quienes estaban bajo su mando, entre otras. Hoy se habla de una gestión directiva que requiere de competencias encaminadas a garantizar la promoción de una educación equitativa y de calidad para todos.

Adaptando la conceptualización de competencias tanto de Gonczi (1997) que habla de la competencia holística, como de Perrenoud (2004), que expresa que la competencia alcanzada, se aplica a determinados contextos, se puede decir entonces que una competencia directiva comprendería por lo menos tres dimensiones que integran “saber”, “saber hacer”, “saber ser-estar”, “saber convivir” Además de que este enfoque obedece a los cuatro pilares de la educación.

Vista así la formación directiva, con miras a elaborar un plan estratégico en el Centro Educativo Los Ángeles A.C., de acuerdo a su contexto, se hace necesario aprovechar los espacios institucionales ya establecidos para el Consejo Directivo y que por lo menos se asegure uno al mes; dada la exigencia de trabajo

que requiere esta intervención, se creyó necesario establecer reuniones quincenales a fin de que, en trabajo colaborativo se tuviese durante este semestre la planeación estratégica de la institución, contando con la asesoría externa de un experto en este campo, la cual consistirá en ayudar a delimitar el plan de trabajo de la segunda línea de acción que corresponde a la elaboración participativa del Plan Estratégico, así como el seguimiento para su desarrollo y aplicación durante el ciclo escolar 2012-2013.

Desde este contexto, se retoma la competencia directiva que requiere la institución para asegurar sus ideales de educar y responder a los retos sociales. Así, las dimensiones que implica esta competencia de trabajo colaborativo, se interpretan de la siguiente manera:

- El saber, es decir, disponer de los conocimientos técnicos necesarios para la tarea directiva y, en este caso, del proceso de planificación.
- El saber hacer, o capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas en la planeación estratégica de la institución.
- El saber estar, es decir, desarrollar la habilidad para acompañar, impulsar, motivar a sus compañeros de trabajo y favorecer el comportamiento adecuado a las normas y cultura de la organización, con lo cual, se facilita la asunción de responsabilidades y tareas asociadas a la planificación.
- El querer hacer, mostrando el interés, y compromiso en la realización del proyecto de trabajo construido colaborativamente.
- El poder hacer, es decir, disponer de los medios y gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Finalmente, la reflexión de los retos y desafíos que enfrentan el directivo y su equipo en la comunidad escolar, genera condiciones de cambio educativo en el contexto actual, que permite tener una visión compartida. Estas competencias directivas tendrían que manifestarse en un contexto determinado e implicando el seguimiento y la evaluación de todo proyecto que colaborativamente se construye.

3.3.1 Seguimiento y evaluación de la planeación.

A pesar de que el término seguimiento y evaluación tiende a ser tratados como uno sólo, en realidad, constituyen dos conjuntos de actividades organizativas distintas que están relacionadas, pero que no son idénticas. El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemática de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite al director conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación; permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si la capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si se está haciendo lo que se había planificado.

La evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que se había establecido hacer, lo que se ha conseguido y cómo se ha conseguido. Puede ser formativa, si tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización, con la intención de mejorar la estrategia, o el modo de funcionar del proyecto u organización. El seguimiento y la evaluación comparten la misma orientación, hacia un aprendizaje a partir de aquello que se hace y cómo se hace,

concentrándose en: eficacia, efectividad e impacto. Estos tres criterios de definirán tomando algunas ideas del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (SEP 2003):

La *eficacia*, informa sobre la adecuada aportación en el trabajo en cuanto a producción. Cuando se dirige un proyecto y se está interesado por las posibilidades de su aplicación, entonces la eficacia resulta de gran importancia.

La *efectividad*, mide los logros obtenidos por un programa o proyecto de desarrollo, en relación con aquellos objetivos específicos que se habían establecido. Si, por ejemplo, se estableció mejorar la vinculación del trabajo entre los diferentes departamentos institucionales, habría que preguntarse si se tuvo éxito, y cómo se ve reflejado este logro, qué impacto genera en la organización institucional, y cómo lo leen los destinatarios de los servicios educativos.

El *impacto*, revela información sobre la influencia causada en la situación del problema que se pretendió afrontar. Desde esta perspectiva, es importante que antes de tomar la decisión de una ampliación o una implementación del plan de trabajo institucional, tener claridad si aquello que se quiere intervenir tiene sentido, y qué impacto pretende generar entre los destinatarios.

En este capítulo se han desarrollado los elementos teóricos necesarios para comprender en profundidad la situación problema, favoreciendo con ello el conocimiento de las implicaciones que tiene la falta de una planificación estratégica que dé cohesión a planes y proyectos operativos, así como el seguimiento de las distintas áreas operativas de la institución. Por otra parte, el desarrollo de nociones y conceptos teóricos con referencia a la metodología de la intervención, ayuda a explicar el porqué de las decisiones tomadas para llevarla a cabo. Dicho proceso, se explica en detalle en el capítulo IV, que describe el diseño de la intervención.

CAPÍTULO IV. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN.

Este capítulo describe la propuesta de intervención, que consta de dos líneas de acción, mismas que se presentarán más adelante, responde a la problemática identificada en el Centro Educativo Los Ángeles A.C., que consiste en la carencia de un Plan Estratégico Participativo; la propuesta se realizó en el mencionado centro, en sus cinco secciones de Preescolar, Primaria, Secundaria, Preparatoria y Licenciatura, está encaminada a una mejora en la institución, a partir del diagnóstico de la situación problema, misma que se describe como la ausencia de procesos e instrumentos para formular su visión a largo plazo, que favorezca la articulación entre las secciones y departamentos, y el seguimiento y rendición de cuentas, a partir de metas e indicadores.

El esfuerzo de mejora continua es un proceso inacabado que permite renovación y desarrollo, y genera posibilidades de crecimiento ante este mundo cambiante, por tal razón se pretende que la propuesta que se presenta, dé repuesta a la situación problema que se especificó en el capítulo II de este documento.

El propósito de este capítulo es presentar una estrategia que contenga un plan de acción, orientado a la solución del problema, que se identificó y especificó en el Capítulo II: la institución no cuenta con los procesos e instrumentos para formular su visión a largo plazo, lo cual no favorece la articulación entre secciones y departamentos, así como el seguimiento y rendición de cuentas, a partir de metas e indicadores. Por tal razón se hace necesario contar con una Planeación Estratégica Participativa que permita su implementación a través de un Liderazgo Compartido.

Los contenidos que se abordan parten de una relación estrecha entre la teoría y la práctica a través de un trabajo de construcción, haciendo una relectura

del diagnóstico y el diseño de las estrategias de intervención mediante dos líneas de acción: Liderazgo Compartido y Planeación Estratégica Participativa. Cada una de ellas contiene un objetivo, un plan de trabajo que especifica cómo se hará el seguimiento y la evaluación de cada una de ellas.

Tratando de visualizar y concretar el plan de intervención en el Centro Educativo Los Ángeles, A.C., se desea crear un plan estratégico participativo, mediante el liderazgo compartido, del cual se desprenden dos líneas de acción, cada una con un objetivo específico y una meta que puntualizan el plan de trabajo.

4.1 Objetivo de la Estrategia.

El objetivo de la estrategia es construir una **Planeación Estratégica Participativa**, que favorezca la articulación entre secciones y departamentos, así como el seguimiento y rendición de cuentas, a partir de metas e indicadores; para ellos es necesario **un Liderazgo Compartido**, que se concreta en el Consejo Directivo.

Uno de los ámbitos en los que se espera tener un impacto, primeramente en el Consejo Directivo y Jefes de Áreas, al contar con este documento que oriente el plan de trabajo que cada instancia realiza, asegurando la vinculación entre los diferentes planes operativos, dándole sentido de cuerpo; para lo cual se hace necesario favorecer espacios de diálogo y reflexión al poner en común los planes de trabajo.

Es importante señalar que esta propuesta de intervención contempla poder hacer el trabajo conjunto de las líneas de acción, es decir, se irán abordando simultáneamente la línea de liderazgo compartido y la de planeación participativa. Dada la naturaleza de este trabajo, es posible y conveniente trabajar en el mismo

periodo las dos líneas de acción. La línea de acción cuyo eje es el liderazgo compartido, tiene como finalidad generar un proceso formativo, a través el cual, cada uno de los miembros del Consejo Directivo adquiera e integre conocimientos y herramientas que le habiliten para participar en el proceso de planeación con mayor éxito.

4.2 Líneas de acción.

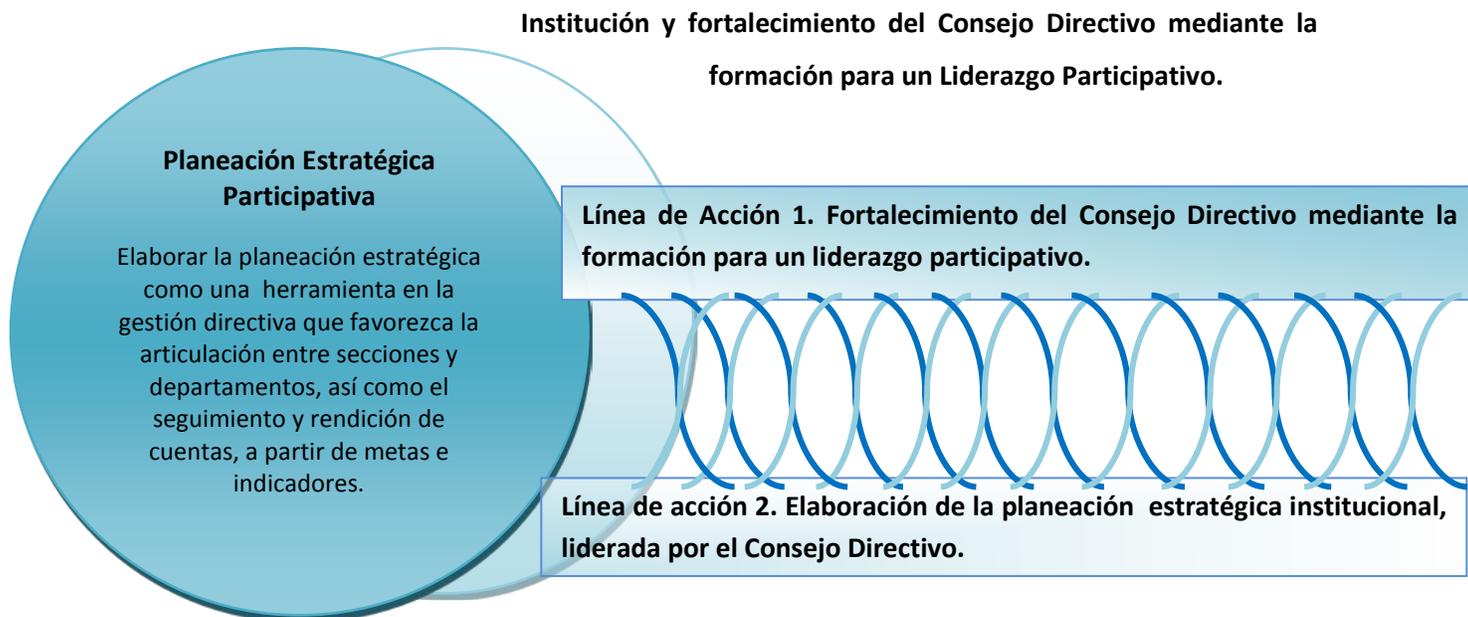
A partir del diagnóstico, se han definido dos líneas de acción y las actividades específicas de manera coordinada, mismas que conforman la estrategia para llegar a construir participativamente un Plan estratégico en la institución. Las líneas de acción se conceptualizan como el hilo conductor de la propuesta de intervención, ya que son éstas las que van dando la pauta para concretar el plan de trabajo.

Al elaborar la Planeación Estratégica Participativa, como una herramienta en la gestión directiva, se espera que ésta permita:

- Vincular las secciones y departamentos de la institución.
- Dar seguimiento a los objetivos y metas de cada departamento.
- Favorecer la rendición de cuentas.
- Dar respuesta a las demandas de los usuarios de los servicios educativos.
- Empoderar al Consejo Directivo para la implementación de la Planeación Estratégica Participativa.

El siguiente gráfico representa la implementación de la estrategia con sus dos líneas de acción, mismas que se abordan de manera simultánea según las fechas establecidas en el cronograma.

Gráfico 4.1 Estrategia de intervención y sus líneas de acción.



La estrategia de intervención, consta de dos líneas de acción las cuales se enuncian en los puntos 4.3.1 y 4.3.2 de este mismo apartado. Cada una de las líneas tiene un objetivo y una meta que puntualizan tanto lo que se quiere lograr y cuánto tiempo se prevé para su realización, enseguida aparece una tabla con las actividades a realizar, un objetivo específico para cada actividad, señalando quiénes son los responsables de coordinar dicha actividad, a quién va dirigida, así como el tiempo en el que se pretende realizar.

4.2.1 Línea de Acción 1. Institución y fortalecimiento del Consejo Directivo mediante la formación para un liderazgo participativo.

Objetivo: fortalecer el Consejo Directivo mediante un liderazgo participativo, que favorezca la articulación entre las secciones y los departamentos institucionales, de tal manera que los planes de trabajo se desprendan del plan estratégico participativo.

Meta: durante los meses de agosto a enero del ciclo escolar 2012-2013, se pretende formar y capacitar al Consejo Directivo en el tema **Liderazgo Participativo**, que asegure la toma de decisiones compartidas, equipos de trabajo y comunicación interna y externa fluida, oportuna y eficaz.

4.2.2 Línea de Acción 2. Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.

Una vez que el Consejo Directivo, en colegiado haya determinado cuáles son las prioridades a trabajar en la Institución, se elaborará un objetivo para cada prioridad y se construirá el Plan Estratégico en la institución.

Objetivo: Construir participativamente la planeación estratégica que permita orientar el trabajo institucional, guardando la unidad en la diversidad.

Meta: en los meses de agosto a marzo, del ciclo escolar 2012-2013, se tendrán establecidas de manera participativa las líneas de acción del plan estratégico así como sus metas y el procedimiento para ponerlo en práctica de manera Institucional, contando con una asesoría externa, la cual se inició de manera muy puntual y consistió en 3 sesiones para ayudar a delimitar el plan de trabajo de la segunda línea de acción que corresponde prácticamente a la Elaboración participativa del Plan Estratégico. A partir de los meses de enero a marzo del 2013, se prevén 4 sesiones más de trabajo con el Consejo Directivo, para construir los instrumentos e indicadores con los que se le dará el seguimiento para su desarrollo y aplicación a la Planeación Estratégica.

4.3 Metodología de la intervención.

Es importante puntualizar la situación problema que se enunció en el Capítulo II a partir del diagnóstico al expresar que la institución no cuenta con los procesos e instrumentos para formular su visión a largo plazo, lo cual no favorece la articulación entre secciones y departamentos y el seguimiento y rendición de cuentas, a partir de metas e indicadores. Por tal razón se hace necesario contar con una planeación estratégica que permita su implementación y a la vez fortalecer un liderazgo compartido que facilite la elaboración e implementación de una planeación participativa.

La conducción de este proceso se hizo desde la gestión directiva, la cual se concibe de acuerdo con Fullan (2002) como la habilidad de dirigir y liderar la institución educativa. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.

Retomando el concepto anterior, el enfoque desde el cual se ha trabajado la propuesta de intervención ha sido el de gestión participativa, que implica el compromiso de promover la colaboración y estimular el trabajo en equipo, de tal manera que se facilite la toma de decisiones, y se favorezca la capacitación del personal Directivo y Jefes de Áreas, en el diseño de la planeación estratégica participativa del fortalecimiento de un liderazgo compartido, que nos dé sentido de cuerpo al explicitar las líneas orientadoras de trabajo institucional a partir de metas e indicadores.

La Planeación Estratégica, elaborada de manera participativa es una herramienta útil a los Directivos en primer lugar, a los Jefes de Áreas y Docentes, que ayuda para transformar la gestión hacia dentro y hacia fuera de la Institución.

Otro de los aspectos importantes dentro de la planeación, es asegurar el Liderazgo Compartido y su relación con la gestión institucional, que radica justamente en la capacidad organizativa de todo director: “Organizar es dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de la planeación” (Casanova 1998:224). El proceso de organización de cualquier programa de trabajo es función típica del director, al que debe caracterizarle un liderazgo compartido.

El plan de trabajo y capacitación que se enuncia en las dos líneas de acción: 1) Institución y fortalecimiento del Consejo Directivo mediante la formación para un Liderazgo Participativo; y 2) Elaboración de la Planeación Estratégica, liderada por el Consejo Directivo, se ha llevado a cabo a través de talleres, sesiones de estudio y reflexión, buscando concretar las líneas de acción, estableciendo un objetivo claro, conciso y medible; no se puede iniciar un plan de acción si no se sabe lo que se quiere lograr con él ni en cuanto tiempo, y por lo menos indicar con qué recursos humanos y materiales se cuenta para su aplicación.

4.4 Plan de trabajo de la propuesta de intervención.

La ejecución de la propuesta de intervención, sólo se puede hacer de forma planificada y consensuada; siempre a partir de los datos del diagnóstico; mediante la participación de los Directivos y Jefes de Áreas que son los actores que estuvieron participando de manera directa. A partir de esta realidad se ha elaborado el presente plan de trabajo que describe las dos líneas de acción que comprende el proyecto de intervención, de tal manera que se logre construir un plan estratégico de manera participativa en la institución.

Para desarrollar la Línea de Acción 1, se hizo un plan de trabajo, que abarca siete sesiones, con una actividad específica, las cuales se abordaron a

partir de la primera semana del mes de septiembre, para concluir en a la primera semana de diciembre de 2012. En cada una de las actividades se indica lo que se pretende alcanzar con la misma, asegura quiénes o qué instancias son las responsables de que esto se realice, a quiénes involucra directamente y se establecen fechas para cada una de las actividades.

Plan de Trabajo.

Línea de Acción I. Fortalecimiento del Consejo Directivo mediante la formación para un liderazgo participativo.

Tabla. 4.1 Plan de Trabajo de la Línea de Acción 1.

Actividad	Objetivos	Responsables	Involucrados	Fecha de realización				
				Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.1 Conocimiento de los resultados del diagnóstico sobre planificación y liderazgo compartido. Presentación del plan de intervención	Conocer los resultados del diagnóstico sobre planeación Institucional. Presentar el plan de intervención y abrir un espacio para recibir retroalimentación sobre el proyecto.	Dirección y Subdirección General	Directivos y Jefes de Áreas	09				
1.2 Consolidación del Consejo Directivo.	Convocar al Consejo Directivo y Jefes de Áreas para iniciar el proceso de consolidación del Consejo Directivo.	Dirección y Subdirección General	Directivos y Jefes de Áreas	09				
1.3 Sesión de trabajo al inicio, para determinar las funciones del Consejo Directivo.	Determinar las funciones del Consejo Directivo.	Dirección general y subdirección general	Directivos y Jefes de Áreas		12			

1.4 Sesión de estudio sobre el establecimiento de roles del equipo de trabajo	Establecer de manera participativa el rol del Consejo Directivo.	Consejo Directivo	Directivos y Jefes de Áreas		12			
1.5 Sesión de estudio sobre la toma de decisiones.	Establecer los lineamientos para la toma de decisiones	Dirección Subdirección General	Directivos y Jefes de Áreas			10		
1.6 Sesión de estudio sobre capacitación en gestión de equipos de trabajo	Formar y capacitar al Consejo Directivo en la gestión de equipos de trabajo	Dirección y subdirección general	Directivos y Jefes de Áreas				01	
1.7 Sesión de estudio, Comunicación interna y externa y fluida	Formar y capacitar al Consejo Directivo en estrategias de comunicación interna y externa.	Consejo Directivo	Directivos y Jefes de Áreas					05

Las siguientes tablas desarrollan de manera más precisa el contenido de cada una de las actividades que integran el plan de trabajo de la primera línea de acción, especificando cuál fue la actividad concreta, la fecha y bajo qué modalidad se trabajó, quiénes participaron, con qué propósito, cuál fue el contenido, qué técnicas se aplicaron, cuáles fueron las tareas y qué recursos se emplearon.

Diseño de las Actividades de la Línea de Acción 1.

La Tabla 4.2, describe la sesión formativa del 9 de agosto de 2012 y contiene las actividades con las que se trabajó el fortalecimiento del Consejo Directivo, así como la presentación del plan de trabajo a realizar durante el primer semestre del ciclo escolar 2012-2013.

Tabla 4.2 Línea 1, Actividad 1.1

Línea 1: Fortalecimiento del Consejo Directivo mediante la formación para un liderazgo participativo.				
Actividad 1.1 Consolidación del Consejo Directivo y presentación del diagnóstico.				
Fecha: 9 de agosto 2012 Modalidad: Taller informativo.				
Participantes	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas.	Conocer los resultados del diagnóstico sobre planeación Institucional. Presentar el plan de intervención y abrir un espacio para recibir retroalimentación sobre el proyecto.	Fortalecimiento del trabajo colegiado Resultados del diagnóstico. Plan de intervención.	Exposición. A través de una dinámica de integración se les da la bienvenida. Se presentan los resultados del diagnóstico institucional. Se comenta en binas las impresiones que se desprenden a partir de la información. En plenaria se exponen las impresiones y las sugerencias para hacer viable el proyecto de intervención.	Papelógrafos. Rotafolio. Proyector y computadora.

La Tabla 4.3, presenta las actividades de la sesión del 9 de agosto de 2012, mismas que dan continuidad a la consolidación del Consejo Directivo, a través del tema “La suma de fuerzas es la clave del éxito” cuya finalidad es sumar las habilidades y talentos de cada una de las personas y alcanzar juntas los objetivos planteados.

Tabla 4.3 Línea 1, Actividad 1.2

Línea 1: Fortalecimiento del Consejo Directivo mediante la formación para un liderazgo participativo.				
Actividad 1.2 Consolidación del Consejo Directivo.				
Fecha: 09 de agosto 2012 Modalidad: Taller.				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas	Convocar al Consejo Directivo y Jefes de Áreas para iniciar el proceso de consolidación del Consejo Directivo.	Tema: “La suma de fuerzas, clave del éxito”	Taller. Dinámica de Integración. Formar dos equipos y armar un edificio con popotes Presentar al grupo su trabajo, expresando cómo se organizaron para hacerlo, y cuál es su experiencia de participar en este trabajo de equipo. Revisar el texto sobre trabajo	Material impreso, carteles y fichas de trabajo. Popotes y tijeras.

			colaborativo en una empresa. Poner en común las ideas centrales del texto. Generar espacios de diálogo para la apropiación del texto. Establecer acuerdos para el trabajo colaborativo.	
--	--	--	--	--

La Tabla 4.4, contiene las actividades de la sesión del 12 de septiembre de 2012, con el propósito de determinar las funciones del Consejo Directivo y llegar a integrarlas en el Manual de Puestos y Funciones de tal manera que haya claridad en las atribuciones de este equipo de trabajo.

Tabla 4.4 Línea 1, Actividad 1.3

Línea 1: Fortalecimiento del Consejo Directivo mediante la formación para un liderazgo participativo.				
Actividad 1.3 Determinar las funciones del Consejo Directivo. Fecha: 12 de septiembre 2012. Modalidad: Taller de análisis y reflexión.				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas	Convocar al Consejo Directivo para analizar y determinar participativamente las funciones del Consejo Directivo.	Funciones del Consejo Directivo.	A través de una lluvia de ideas enunciar las tareas o acciones ordinarias que realizan los directivos, Clasificar cada una de esas acciones por categorías: administrativas, académicas, atención y acompañamiento de padres de familia y acciones pastorales. Definir las acciones del Consejo Directivo, e integrarlas al Manual de Puestos y Funciones.	Rotafolio. Funciones del Consejo Directivo. Proyector y Computadora

En la Tabla 4.5 se enuncia la Actividad 1.4, correspondiente a la sesión del 12 de septiembre de 2012, cuya finalidad es establecer y documentar de manera participativa el rol del Consejo Directivo, a través de algunas técnicas que faciliten la construcción de las mismas.

Tabla 4.5 Línea 1, Actividad 1.4

Línea 1: Fortalecimiento del Consejo Directivo mediante la formación para un liderazgo participativo.				
Actividad 1.4 Sesión de estudio sobre el establecimiento de roles del equipo de trabajo. Fecha: 12 de septiembre de 2012. Modalidad: Taller.				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas.	Establecer de manera participativa el rol del Consejo Directivo.	Análisis y puntualización sobre el rol del Consejo Directivo.	Rompecabezas. Entregar a cada miembro la parte de un rompecabezas. Cada uno encontrará cómo acomodar la parte del rompecabezas. Al terminar de armarlo se pondrá en común cuál fue el proceso que se siguió para ponerse de acuerdo. Retomar el aprendizaje de la dinámica anterior y relacionarlo con la importancia que tiene el establecer y clarificar los roles de cada persona. Documentar y establecer el rol del Consejo Directivo.	Rompecabezas y cartulinas. Textos impresos. Cañón. Computadora.

La Tabla 4.6, muestra la Actividad del día 10 de octubre de 2012, en la que se trabajó la toma de decisiones por consenso, en las que se establecieron los lineamientos para esta atribución, las actividades que se proponen en la tercera columna de esta Tabla, se trabajaron en modalidad de taller.

Tabla 4.6 Línea 1, Actividad 1.5

Línea 1: Fortalecimiento del Consejo Directivo mediante la formación para un liderazgo participativo.				
Actividad 1.5 Sesión de estudio sobre la toma de decisiones. Fecha: 10 de octubre de 2012 Modalidad: Taller				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas.	Establecer los lineamientos para la toma de decisiones.	El consenso y la toma de decisiones.	Revisar un texto sobre la toma de decisiones. Identificar que consenso no es igual a mayoría.	Texto impreso. Fichas de colores. Papelógrafos. Marcadores,

			<p>A partir del texto identificar los procesos para hacer un consenso.</p> <p>Elegir aquellos criterios que creemos nos pueden ayudar como equipo a establecer consensos.</p> <p>Fomentar el asumir los principios de:</p> <p>-“Ser duro con el problema, suave con las personas” Núñez (2010)</p> <p>-“El bien común depende del compromiso de las personas” (Elizondo, 2001:122)</p> <p>Establecer acuerdos para la toma de decisiones compartidas.</p>	<p>Pintarrón.</p> <p>Proyector y computadora.</p>
--	--	--	---	---

El estilo de dirección es determinante en el clima laboral, por tal razón, los equipos de trabajo se hacen necesarios cada vez más para lograr las metas que se tienen como Institución. La Tabla 4.7, presenta una sesión de estudio sobre la capacitación de equipos de trabajo, correspondiente al día primero de noviembre.

Tabla 4.7 Línea 1, Actividad 1.6

Línea 1: Fortalecimiento del Consejo Directivo mediante la formación para un liderazgo participativo.				
Actividad 1.6 Sesión de estudio sobre capacitación en gestión de equipos de trabajo. Fecha: 01 de noviembre 2012 Modalidad: Taller				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas.	Formar y capacitar al Consejo Directivo en la gestión de equipos de trabajo.	Gestión participativa.	<p>Lluvia de ideas para construir el concepto de gestión.</p> <p>A través de la dinámica del “calzador” integrar todos los elementos que aportan sobre la conceptualización del término gestión.</p> <p>Analizar el texto de gestión participativa.</p> <p>En triadas realizar un esquema sobre gestión</p>	<p>Carteles y texto impreso, cartulinas. Papelógrafos. Marcadores,</p> <p>Pintarrón.</p> <p>Proyector y computadora.</p>

			<p>participativa.</p> <p>Poner en común el esquema de cada equipo. Abrir un espacio para recibir retroalimentación.</p> <p>Identificar cual será nuestra gestión como directivos en el seguimiento a los equipos de trabajo con los que cuenta cada sección. Establecer acuerdo para la próxima sesión.</p>	
--	--	--	---	--

La Tabla 4.8, presenta el desarrollo de la Actividad 1.7 del día cinco de diciembre con el propósito de fortalecer las estrategias de comunicación a nivel interno y externo. Se presenta también la modalidad de trabajo, la cual será con grupos de discusión; ya que la comunicación, juega un papel muy importante dentro de toda institución. De esta actividad no se reportarán resultados en el capítulo V, por no contar con el tiempo para ello, puesto que los reportes que hacen en este documento son de agosto a noviembre de 2012.

Tabla 4.8 Línea 1, Actividad 1.7

Línea 1: Fortalecimiento del Consejo Directivo mediante la formación para un liderazgo participativo.				
Actividad 1.7 Sesión de estudio: comunicación interna y externa. Fecha: 05 de diciembre de 2012 Modalidad: Grupos de discusión				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas.	Formar y capacitar al Consejo Directivo en estrategias de comunicación interna y externa.	La comunicación interna y externa. Estrategias de comunicación	<p>Análisis de un caso sobre comunicación e información.</p> <p>Identificar los aciertos y desaciertos de este caso.</p> <p>Contestar la pregunta ¿es lo mismo informar que comunicar?</p> <p>En binas discutir sus respuestas. En plenaria argumentar sus repuestas.</p>	Carteles y texto impreso, cartulinas

			<p>Revisar un texto sobre los principios de la comunicación, precisa, oportuna y eficaz en un centro de trabajo.</p> <p>Establecer los mecanismos de comunicación interna que creemos es la indicada a nuestra realidad educativa.</p>	
--	--	--	--	--

Línea de acción 2. Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.

La planeación es en sí un medio para lograr lo que se quiere, es un puente entre el presente y el futuro, ya que permitirá enfrentar con éxito los cambios que se presenten en toda empresa.

Al hablar de Planeación Estratégica participativa, se hace alusión a un proceso vivencial que involucra a todos los miembros de una comunidad, que en este caso será la comunidad del Centro Educativo Los Ángeles, A.C., siendo representada por el Consejo Directivo, el cual está interesado en identificar los elementos relevantes a situaciones futuras deseadas, sometiéndose a un autoanálisis que debe culminar con una planeación estratégica, favorezca la mejora continua y que asegure el movimiento de la organización de la situación actual a la deseada. Llegar a articular el plan de trabajo de cada departamento teniendo como origen los ejes estratégicos del plan institucional, recordando que esta propuesta de construcción abarca los meses de septiembre a marzo de 2012.

Con la finalidad de concretar u orientar la segunda línea de acción, se describe a continuación el plan de trabajo sobre la Planeación Estratégica participativa, es importante señalar que ésta, se constituye por doce sesiones de trabajo que abarca un periodo de septiembre a marzo de 2012. Durante el mes de

enero se incorporará un asesor externo quien ayudará a concretar la parte operativa de dicho plan, así como el seguimiento y la evaluación del mismo.

Plan de Trabajo.

Línea de Acción 2. Elaboración de la Planeación Estratégica, liderada por el Consejo Directivo.

Tabla. 4.9 Plan de Trabajo de la Línea de Acción 2.

Actividad	Objetivos	Responsables	Involucrados	Fecha de realización							
				septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	enero	Febrero	Marzo	
2.1 Estudio y análisis de la Misión y Visión.	Favorecer la apropiación de la misión y visión a través del análisis y la reflexión.	Dirección y subdirección.	Consejo Directivo y Jefes de Áreas	12							
2.2 Taller sobre el diagnóstico a través del FODA.	Identificar y clarificar la metodología del FODA como un medio para conocer y reconocer nuestra realidad Institucional.	Dirección y subdirección.	Consejo Directivo y Jefes de Áreas		10						
2.3 Sesión de estudio sobre las fortalezas y debilidades.	Enunciar las fortalezas y debilidades que se perciben como institución. Identificar las oportunidades y amenazas que tenemos como institución.	Dirección y subdirección.	Consejo Directivo y Jefes de Áreas		17						
2.4 Clasificación y síntesis del FODA y recoger los aportes que haga el personal.	Conocer y asumir la realidad institucional que tenemos y construir los ejes estratégicos de acuerdo a las categorías.	Dirección y subdirección.	Consejo Directivo y Jefes de Áreas. Equipo ejecutor.		19 al 24						

2.5 Construcción de los ejes estratégicos.	Construir participativamente los ejes estratégicos, atendiendo lo urgente e importante.	Consejo Directivo.	Consejo Directivo y Jefes de Áreas			01				
2.6 Continuar con el Plan Estratégico	Diseñar el Plan Estratégico, estableciendo los objetivos, las metas, indicadores y niveles de cumplimiento.	Consejo Directivo.	Consejo Directivo y Jefes de Áreas			11 al 19				
2.7 Establecer las metas para el objetivo estratégico.	Concluir el establecimiento de las metas para cada objetivo estratégico con sus niveles de cumplimiento.	Consejo Directivo.	Consejo Directivo y Jefes de Áreas			21				
2.8 Validación del Plan Estratégico	Validar, a través del consenso en el Consejo Directivo el Plan Estratégico	Consejo Directivo.	Consejo Directivo y Jefes de Áreas				05			
2.9 Delegación de tareas entre los equipos y departamentos.	Delegar las tareas entre los jefes de departamento a fin de asegurar que se alcancen las metas propuestas.	Dirección y subdirección general. Asesor externo.	Consejo Directivo y Jefes de Áreas					16		
2.10 Diseño del plan de seguimiento y acompañamiento a los equipos de trabajo.	Construir de manera colegiada en el Consejo Directivo, la manera en que se dará seguimiento al Plan Estratégico	Dirección y subdirección general, Asesor externo	Consejo Directivo y Jefes de Áreas						06	
2.11 Construcción de los instrumentos de evaluación y rendición de cuentas y consecuencias.	Diseñar participativamente el instrumento mediante el cual se evaluará el Plan Estratégico Documentar la finalidad y el procedimiento para la rendición de cuentas.	Dirección y Subdirección General, Asesor externo.	Consejo Directivo y Jefes de Áreas							27
2.12 Difusión del Plan Estratégico Participativo.	Establecer las acciones de difusión del Plan Estratégico Participativo.	Dirección y Subdirección General, Asesor externo.	Consejo Directivo y Jefes de Áreas							13

La realización de esta segunda línea de acción se concreta en el siguiente plan de trabajo, en el que se contemplan para cada una de las sesiones la modalidad de trabajo, el propósito, los contenidos, así como las técnicas y recursos para la ejecución de dichas tareas, mismas que se presentan en las tablas de la 2.1 a la 2.9; cabe mencionar que las Actividades 2.10 a la 2.14 que aparecen en el cronograma se realizarán a partir del mes de enero a marzo del 2013.

Para la Actividad. 2.4 que se presenta en la Tabla 4.13, se creó un Equipo Ejecutor, integrado por dos miembros del personal administrativo, cuya función fue el procesamiento de la información y la clasificación de los aportes trabajados a través de la metodología del FODA.

La siguiente Tabla 4.10, describe los contenidos de la sesión del 12 de septiembre de 2012 y da cuenta de cómo se tiene contemplado el trabajo de análisis de la misión, visión y los valores institucionales, que se expresan en el Modelo Educativo de la institución, con la finalidad de hacer una mejor apropiación de estos elementos que de alguna manera dan direccionalidad al trabajo en la Institución.

Tabla 4.10 Línea 2, Actividad 2.1

Línea 2: Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.				
Actividad 2.1 Estudio y reflexión sobre el análisis de la misión, visión y los valores institucionales. Fecha: 12 de septiembre de 2012. Modalidad: Taller de estudio y reflexión.				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas.	Favorecer la apropiación de la misión, visión y de los valores institucionales, mediante su análisis y reflexión.	Misión, Visión y Valores institucionales.	A través de la matriz de análisis: Identificar las ideas fuerza de la misión y visión. En la siguiente columna de la matriz escribir las acciones ordinarias que le aportan al cumplimiento de la misión, visión y valores.	Matriz de análisis. Documento impreso con el Modelo Educativo. Proyector.

			Concluir con cuáles de los valores se sienten más identificadas o comprometidas.	
--	--	--	--	--

Dando continuidad al plan de trabajo, la Tabla 4.11 describe los contenidos de la sesión del 10 de octubre de 2012 en donde se muestra cómo se ha abordado la parte teórico-metodológica del FODA, como diagnóstico en la institución. El trabajo se realizó de forma participativa con la modalidad de taller.

Tabla 4.11 Línea 2, Actividad 2.2

Línea 2: Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.				
Actividad 2.2 Taller sobre el diagnóstico a través del FODA.				
Fecha: 10 de octubre de 2012. Modalidad: Taller.				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas.	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas.	Proporcionar elementos teóricos y metodológicos sobre la planeación estratégica.	La planeación estratégica, como una herramienta en gestión directiva. El FODA y su metodología.	En triadas revisar las referencias teóricas sobre planeación estratégica. Identificar que las fortalezas y debilidades son al interior de la institución y que las amenazas y debilidades están al exterior. Tarea: Identificar y escribir como mínimo tres fortalezas, tres debilidades, tres amenazas y tres oportunidades y enviarlas por mail.	Texto impreso. Proyector y computadora.

La planeación participativa, es una herramienta útil para la gestión directiva, la Tabla 4.12 que corresponde a la sesión de trabajo del día 17 de octubre de 2012, tiene como finalidad recuperar la riqueza de planear juntos, empezando por enunciar los componentes del FODA e identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 4.12 Línea 2, Actividad 2.3

Línea 2: Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.				
Actividad 2.3 Sesión de estudio sobre las fortalezas y debilidades FODA.				
Fecha: 17 de octubre de 2012. Modalidad: Taller.				

Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas.	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas.	Enunciar las fortalezas y debilidades que se perciben como institución. Identificar las oportunidades y amenazas que tenemos como institución.	Metodología del FODA.	Retomar el objetivo de la planeación participativa. Identificar y escribir como mínimo cinco fortalezas, cinco debilidades, cinco amenazas y cinco oportunidades. Realizar un plenario del trabajo realizado.	Texto impreso. Proyector y computadora.

La actividad de la siguiente Tabla 4.13 fue llevada a cabo por el Equipo Ejecutor, que se ha creado como un apoyo en el procesamiento de la información se produce en cada sesión de trabajo desde la metodología del FODA.

Tabla 4.13 Línea 2, Actividad 2.4

Línea 2: Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.				
Actividad 2.4 Fortalezas y Debilidades que se tienen en la Institución. Fecha: 19-24 de octubre de 2012. Modalidad: Sesión de estudio.				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos
Equipo de ejecución.	Clasificar las debilidades y las fortalezas que se tienen en la Institución.	FODA	Conociendo nuestra realidad. El equipo de trabajo hará la síntesis y una propuesta de categorización del FODA.	Papeletas. Computadora. Proyector.

La Tabla 4.14 presenta la sesión de trabajo del día 1 de noviembre de 2012 en la que se trabajó el diagnóstico institucional, mismo que requirió ser validado por los miembros del Consejo Directivo para iniciar juntos la construcción de los ejes estratégicos del Plan, bajo la modalidad de taller.

Tabla 4.14 Línea 2, Actividad 2.5

Línea 2: Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.				
Actividad 2.5 Presentar el diagnóstico y validación del mismo, e iniciar con la construcción de los ejes estratégicos. Fecha: 1 de noviembre de 2012. Modalidad: Taller.				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos

Directivos y Jefes de Áreas.	Conocer y asumir la realidad que se tiene como institución al validar el diagnóstico que se presenta e iniciar la construcción participativa de los ejes estratégicos.	Presentación de los resultados del FODA. Conceptualizar los ejes estratégicos. Construcción de los ejes estratégicos.	Validando la realidad institucional: Presentar el diagnóstico con las debidas categorías. Determinar los ejes estratégicos con base en las categorías establecidas a partir del diagnóstico.	Proyector. Computadora. Rotafolio. Diagnóstico impreso.
------------------------------	--	---	--	--

Tener claro hacia dónde apunta cada eje de la planeación estratégica, es del todo importante, por esta razón en la Tabla 4.15 se menciona la jornada del 11-19 de noviembre en la que se trabajaron y quedaron concluidos los ejes estratégicos con sus objetivos.

Tabla 4.15 Línea 2, Actividad 2.6

Línea 2: Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.				
Actividad 2.6 Concluir la construcción de los ejes estratégicos con sus objetivos. Fecha: 11- 19 de noviembre de 2012. Modalidad: Grupos de trabajo.				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas.	Concluir la construcción de los ejes estratégicos con sus objetivos.	Ejes estratégicos. Objetivos estratégicos.	Formar dos equipos de trabajo para la construcción de los ejes estratégicos. Cada equipo tomará por lo menos dos ejes estratégicos con sus objetivos.	Formatos impresos. Proyector. Computadora.

La Tabla 4.16 presenta la sesión de trabajo del día 21 de noviembre de 2012, que se realizó con el Consejo Directivo para redactar y establecer las metas, con sus indicadores de logro y los niveles de cumplimiento en relación a los objetivos estratégicos. La modalidad a través de la que se aborda esta actividad es con grupos de discusión.

Tabla 4.16 Línea 2, Actividad 2.7

Línea 2: Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.				
Actividad 2.7 Establecer las metas para los objetivos estratégicos con sus niveles de cumplimiento. Fecha: 21 de noviembre de 2012. Modalidad: Grupos de trabajo.				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas.	Establecer las metas para cada objetivo estratégico con sus niveles de cumplimiento.	Elementos que debe contemplar una meta. Indicadores de logro. Niveles de cumplimiento.	Formar dos equipos de trabajo para la redacción de metas e indicadores para cada objetivo estratégico. En plenaria presentar el trabajo de cada equipo y hacer los comentarios pertinentes para su validación.	Formatos de planeación. Proyector. Computadora.

La validación del plan estratégico participativo, es del todo importante, ya que en la medida en que el personal se siente involucrado, lo asume como suyo, esta es la finalidad de la sesión de trabajo del día 5 de diciembre de 2012, que se presenta en la Tabla 4.17 en la que juntos revisarán en sus totalidad si el plan estratégico, es pertinente, claro, objetivo, medible, etc., de tal manera que se asegure el total desarrollo del mismo.

A partir de la Tabla 4.17, 4.18, 4.19 y 4.20, tal como se tenía planeado, estas actividades formarán parte del segundo bloque de las sesiones de trabajo. Aunque no se dé cuenta de sus resultados en este documento.

Tabla 4.17 Línea 2, Actividad 2.8

Línea2: Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.				
Actividad 2.8 Validación del Plan Estratégico Fecha: 5 de diciembre de 2012 Modalidad: Sesión de estudio.				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas	Validar el plan estratégico para su difusión.	Planeación estratégica de la Institución.	En plenaria presentar el trabajo final y hacer los comentarios pertinentes para su validación. Asegurar que haya claridad en lo que se quiere lograr como Institución.	Material impreso. Proyector. Computador.

En la Tabla 4.18 se presenta la sesión de trabajo del día 16 de enero de 2013, en la que se diseñarán los instrumentos para dar un seguimiento puntual al Plan Estratégico.

Tabla 4.18 Línea 2, Actividades 2.9

Línea 2: Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.				
Actividad 2.9 Delegación de tareas.				
Fecha: 16 de enero de 2013.			Modalidad: Taller.	
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas.	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas.	Delegar las tareas a los equipos de trabajo ya existentes o crear alguno si se hace necesario.	Delegación de tareas. Conocimiento y claridad en las tareas encomendadas. Compromiso con la institución.	Convocar a los Jefes de Áreas y dar a conocer el plan estratégico construido de manera participativa. Identificar de manera natural qué acciones corresponden a cada departamento. Despejar dudas de los involucrados en esta tarea.	Plan estratégico impreso. Rotafolio. Proyector y computador.

El proceso de evaluación debe asegurarse en todo plan de trabajo. La Tabla 4.19, da cuenta de la sesión del día 6 de febrero de 2013, destinada a la construcción de instrumentos que aseguren tanto la evaluación como la rendición de cuentas en el desarrollo del Plan Estratégico. La construcción de estos instrumentos será bajo la modalidad de taller.

Tabla 4.19 Línea 2, Actividades 2.10

Línea 2: Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.				
Actividad 2.10 Diseño de los instrumentos con los que se dará seguimiento puntual al Plan Estratégico				
Fecha: 6 de febrero de 2013.			Modalidad: Taller.	
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas.	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas.	Construir de manera colegiada en el Consejo	Diseño de plan de seguimiento y acompañamiento a los equipos de	Formar equipos de trabajo para elaborar el instrumento con el que se le dará seguimiento	Plan Estratégico impreso.

	Directivo, la manera en que se dará seguimiento al Plan Estratégico	trabajo.	puntual al plan de trabajo. Presentar al Consejo Directivo los instrumentos de seguimiento para su aprobación.	Rotafolio. Proyector y computador.
--	---	----------	---	---

Tener claridad en los compromisos que asume cada instancia o departamento en la institución, en el desarrollo de la Planeación Estratégica, es el punto de partida para establecer los procesos de evaluación y rendición de cuentas a la institución; la Tabla 4.20 muestra el objetivo y los contenidos de esta sesión de trabajo.

Tabla 4.20 Línea 2, Actividad 2.11

Línea 2: Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.				
Actividad 2.11. Construcción de los instrumentos de evaluación y rendición de cuentas. Fecha: 27 de febrero 2013 Modalidad: Taller.				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas	Construir participativamente los instrumentos de evaluación y rendición de cuentas, que se hará del Plan Estratégico.	Elementos para el diseño del instrumento de evaluación. Cultura de la evaluación y rendición de cuentas	Revisar el texto sobre la evaluación y rendición de cuentas de un proyecto. Por equipos construir un esquema que permita tener claridad sobre la importancia de la evaluación y rendición de cuentas en un trabajo conjunto como la ejecución del plan institucional.	Texto impreso. Paleógrafos. Marcadores. Proyector. Computador.

Es importante que toda la comunidad educativa conozca y se apropie del Plan Estratégico de la institución, para esto se requiere establecer las acciones de difusión del mismo. La Tabla 4.21 da cuenta de la sesión de trabajo con la finalidad de diseñar las estrategias que aseguren una buena difusión del plan, entre ellas la delegación de tareas para conseguir este fin.

Tabla 4.21 Línea 2, Actividad 2.12

Línea 2: Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.
--

Actividad 2. 12. Establecer las acciones de difusión del Plan Estratégico. Fecha: 13 de marzo 2013. Modalidad: Taller.				
Participación	Propósito	Contenido	Técnicas, actividades y tareas	Recursos
Directivos y Jefes de Áreas.	Establecer las acciones de difusión del Plan Estratégico.	Difusión del Plan Estratégico.	Proponer formas de dar a conocer el Plan Estratégico en la comunidad educativa. Delegar tareas para la difusión del Plan Estratégico.	Paleógrafos. Proyector. Computadora.

Una forma de asegurar que las actividades de las dos líneas que integran esta propuesta de intervención, se aborden de manera simultánea en las sesiones de trabajo ya programadas con el Consejo Directivo, es contar con un cronograma que permita conciliar los tiempos. La siguiente Tabla muestra los espacios destinados para ello.

Tabla 4.22 Cronograma.

Mes	Día	Línea	Actividad
Agosto	09	1	1.1 Presentar los resultados del diagnóstico y presentación del plan de intervención. 1.2 Consolidación del Consejo Directivo. 1.3 Establecimiento de roles del Consejo Directivo.
	12	2	2.1 Análisis de la Misión y Visión. 2.2 Análisis de los cinco valores Institucionales.
		1	1.4 Establecer las funciones del Consejo Directivo.
Octubre	10	1	1.5 Sesión de estudio sobre la toma de decisiones.
	10	2	2.3 Taller sobre el diagnóstico a través del FODA 2.4 Fortalezas y Debilidades.
	17	2	2.5 Amenazas y Oportunidades.
Noviembre	1	1	1.6 Capacitación en gestión de equipos de trabajo.
	1	2	2.6 Clasificación y síntesis del FODA.

			2.7 Construcción de los ejes estratégicos (formar equipos).
	21	2	2.8 Concluir el plan estratégico, estableciendo objetivos, metas, indicadores y niveles de cumplimiento.
Diciembre	5	1	1.7 Estrategias de comunicación interna y externa.
	5	2	2.9 Validación del Plan Estratégico.
Enero	16	2	2.10 Delegación de tareas entre los equipos y departamentos.
Febrero	6	2	2.11 Diseño del plan de seguimiento y acompañamiento a los equipos de trabajo.
	27	2	2.12 Construcción de instrumentos de evaluación.
Marzo	13	2	2.13 Rendición de cuentas y consecuencias.
			2.14 Establecer las acciones de difusión del Plan Estratégico.

El proceso de mejora en una institución puede estar en el discurso, o con muy buenas e interesantes ideas y hasta con una excelente actitud de apertura al crecimiento y actualización, sin embargo si estas buenas intenciones, no se concretan en un plan de trabajo, se corre el riesgo de quedarse en los buenos deseos, razón por la que este capítulo concluye con el diseño y el plan de trabajo para la implementación de la propuesta, que en gran medida es un aporte a la mejora del Centro Educativo Los Ángeles A. C.

Para poder concretar las acciones con las que se quiere intervenir, se hace necesario, asegurar los cómo y con quiénes se trabajarán, así como el establecer fechas para cada sesión de trabajo, esto permite asegurar también una fase muy importante que es el seguimiento y la evaluación que se le dé al proyecto de intervención, tema del que se ocupa el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN

Dedicar espacios para la reflexión y el análisis, de lo que se hace día a día, genera procesos de mejora. La implementación de la propuesta de intervención se ha hecho conforme a lo planeado, durante los meses de agosto a noviembre de 2012. Sin embargo es necesario dar cuenta de ello a través de una sistematización de los resultados, y de la evaluación y el seguimiento puntual a cada una de las sesiones de trabajo con el Consejo Directivo.

El seguimiento y la evaluación de la implementación de la propuesta de intervención, es una forma de asegurar que lo que se ha establecido en el cronograma y en el plan de trabajo se haya cumplido eficazmente además de recuperar las experiencias de aprendizaje como equipo. El propósito de este capítulo es rendir cuentas del proceso de intervención, describiendo el seguimiento que se hizo a cada una de las actividades, indicando los logros o productos de cada sesión así como las dificultades que se presentaron y finalmente haciendo un balance de los resultados, reconociendo los avances y los aspectos que han quedado por atender.

5.1 Indicadores de logro e instrumentos de evaluación y seguimiento.

El seguimiento y evaluación de las acciones de intervención es indispensable para verificar si éstas tuvieron impacto en la modificación de la situación problema. Esto requiere de un plan de evaluación y seguimiento, realizado mediante los instrumentos apropiados para evaluar cada una de dichas acciones. El seguimiento o proceso de acompañamiento en el proyecto de intervención, se concibe como un proceso continuo, que permite dar apoyo, y asesoramiento, a fin de animar procesos y generar condiciones que faciliten la implementación del proyecto.

Dar seguimiento, es caminar con el equipo de trabajo de principio a fin, por tal razón el seguimiento se prevé desde la construcción colectiva del proyecto de trabajo. El seguimiento puntual de cada actividad permitió hacer los reajustes necesarios, para lo cual, fue especialmente útil la reflexión colegiada de lo realizado y la toma de decisiones compartida en la definición del curso que debió seguir la intervención.

5.1.1 Evaluación de la mejora en función de los indicadores de logro.

Evaluar es comparar en un instante determinado lo que se ha logrado mediante la acción, lo que se debería haber alcanzado de acuerdo a la programación previa. En este sentido la evaluación permanente y sistemática es un importante instrumento para la mejora continua de los procesos y resultados de cada una de las acciones. Es por ello que el seguimiento de los compromisos asumidos para cada meta adquiere un carácter prioritario. Para ello, se ha diseñado el siguiente instrumento (Tabla 5.1), en el que se presenta la situación previa al diseño de la intervención, la situación que se logró al implementar la estrategia, los indicadores con los que se da cuenta del logro y los instrumentos, que son la evidencia del proceso.

La Tabla 5.1 contiene los indicadores de logro, correspondientes a la Línea de Acción 1: primero se presenta el objetivo de esta línea, indicando cuál era la situación previa a la intervención y cuál es la situación actual que se tiene en el Centro Educativo de Los Ángeles A.C., después de la intervención, bajo qué indicadores se constata el cambio o la mejora y con qué instrumentos se puede evidenciar el logro.

Tabla 5.1 Indicadores de logro de la Línea de Acción 1.

Línea de acción 1: Fortalecimiento del Consejo Directivo mediante la formación para un liderazgo participativo.				
Objetivo	Situación Previa	Situación Actual	Indicadores	Instrumentos
Fortalecer el Consejo Directivo mediante un liderazgo participativo, que favorezca la articulación entre las secciones y los departamentos institucionales.	No hay un liderazgo compartido.	Se trabaja mediante un liderazgo compartido. Se instituyó el Consejo Directivo y establecieron sus funciones. Se destinaron espacios para la formación y profesionalización en la gestión directiva.	Existe un liderazgo compartido: Se delegan tareas, mediante acuerdos y plazos de cumplimiento. Se constituye el Consejo Directivo. Se profundiza en la Gestión Directiva.	Encuesta al Consejo Directivo
	No están establecidas las funciones del Consejo Directivo, por lo que las decisiones son tomadas por mayoría y en algunas ocasiones, según sea el caso son unipersonales.	Se establecieron las funciones del Consejo Directivo y se integraron al Manual de Puestos y Funciones. Se crearon espacios de reflexión y diálogo ante determinadas situaciones de la institución en la que juntos se buscaron alternativas de solución y se tomaron decisiones consensuadas, lo que generó mayor compromiso institucional como Consejo Directivo.	-Se tienen documentadas y establecidas las funciones del Consejo Directivo. -Se tiene claridad en las funciones del Consejo Directivo. -100 % de asistencia del personal directivo. -Reuniones mensuales de 4 horas por sesión.	Documento que contiene las funciones directivas Acta de Reunión del Consejo Directivo donde se establecieron las funciones del mismo. Acta de reunión. Bitácora de la reunión.

Para la Línea de Acción 2, en la que se trabajó la elaboración participativa del Plan Estratégico, también se han planteado indicadores de logro, que nos permiten identificar los cambios que se han generado con la propuesta de intervención. La Tabla 5.2 presenta el objetivo de la Línea de Acción 2, la situación

previa a la intervención y los cambios que se han identificado a partir de este trabajo, finalmente se presentan los indicadores y se enuncian los instrumentos como evidencia del proceso de la implementación.

Los indicadores para la Línea de Acción 2, se describen en la siguiente matriz de trabajo.

Tabla. 5.2 Indicadores de logro de la Línea de Acción 2.

Línea de acción 2: Elaboración de la planeación estratégica institucional, liderada por el Consejo Directivo.				
Objetivo	Situación Previa	Situación Actual	Indicadores	Instrumentos
Construir participativamente la planeación estratégica que permita orientar el trabajo institucional, guardando la unidad en la diversidad.	La Misión y la Visión, no abarca a todas las secciones de la Institución, está más dirigida a Licenciatura y a la formación de docentes.	Se modificó y actualizó la misión y visión institucional, cuidando que en sus redacción se incluyera a las cinco secciones: Preescolar, Primaria, Secundaria, Preparatoria y Licenciatura.	La Misión y la Visión incluyen a las cinco secciones del Centro Educativo Los Ángeles A.C. Es conocida y difundida.	Encuesta a Directivos y Jefes de Departamento.
	Desvinculación entre los diferentes departamentos.	Los ejes estratégicos aseguran la vinculación de los diferentes departamentos a través de los planes de trabajo de cada instancia.	Articulación entre los diferentes departamentos, para elaborar los planes de trabajo. -Los planes de trabajo de cada departamento, guardan unidad en los objetivos propios de cada sección. -Los planes anuales de cada sección integran los planes de trabajo de cada departamento.	Encuesta a Directivos y Jefes de Departamento.
	No hay vinculación entre los Planes de Trabajo que realiza cada una de las secciones.	Se cuenta con un Plan Estratégico que vincula los Planes de Trabajo Anual de cada sección.	Existe un eje rector, que orienta y articula los planes de trabajo de cada sección: -Los objetivos del plan de trabajo de cada sección son desprendidos de alguno de los ejes rectores del plan estratégico.	Avances del plan estratégico. Encuesta a Directivos y Jefes de Departamento.

5.2 Plan de seguimiento del proceso de intervención.

En todo proyecto se hace necesario dar un seguimiento puntual al desarrollo del mismo, el cual consiste en hacer un análisis y recopilación ordenada de información a medida que avanza dicho proyecto; es importante señalar que el seguimiento tiene sentido sólo si es para mejorar la eficacia y eficiencia del mismo.

El proceso al que se le da seguimiento está centrado en el desarrollo de las sesiones planificadas durante las distintas fases del trabajo que comprenden las dos líneas de acción del proyecto de intervención. En cada una de las sesiones se aseguró el hacer una bitácora, la cual se le delegó a uno de los miembros del Consejo Directivo misma que comprende una modalidad de trabajo, el propósito, contenido y las técnicas que se empearon para su desarrollo. El monitoreo o seguimiento está prácticamente en el reporte que se hizo de los logros, dificultades, y aspectos que no se alcanzaron a abordar en cada sesión. Finalmente se presenta un análisis teniendo como referente las siguientes preguntas: ¿se da un proceso participativo?, ¿se logran consensos y acuerdos?, ¿se logran productos completos y suficientes?, ¿se suscita un diálogo abierto y constructivo?, ¿la autoridad se comparte?

La siguientes Tablas (5.3 a 5.8) dan cuenta de las actividades realizadas correspondientes a la Línea de Acción 1, especificando logros, dificultades, puntos pendientes por trabajar, y finalmente se hace un análisis cualitativo de cada uno de los eventos realizados. Cabe hacer notar que, aunque el esquema es el mismo de la planeación de cada actividad, aquí lo que se registran son los avances y resultados, tomando en consideración los indicadores de logro.

Tabla 5.3 Seguimiento a la Actividad 1.1.

Actividad 1.1 Sesión de Trabajo con el Consejo Directivo. Fecha: 09 de agosto de 2012. Participantes: Directora General, Directoras de Sección y Jefes de Departamento. Modalidad: Taller informativo.		
Propósito	Contenidos	Técnicas actividades y tareas
Conocer los resultados del diagnóstico y presentar el proyecto de intervención.	Resultados del diagnóstico. Propuesta de intervención.	Exposición. Dinámica de integración. Presentar los propósitos de la sesión del diagnóstico. Presentar los resultados del diagnóstico institucional.
Logros, dificultades, aspectos que no se alcanzaron a abordar: Logros: Se tiene conciencia de que falta un mayor seguimiento a los planes de trabajo de cada instancia correspondiente a la sección. <ul style="list-style-type: none"> • Los directivos, reconocen que la institución debe contar con un Plan Estratégico que permita la articulación entre los departamentos. • Dificultades: <ul style="list-style-type: none"> • No se alcanzaron a abordar todos los puntos de la agenda debido a que los directivos necesitaron tiempo para programar las actividades institucionales. no se alcanzó a revisar la propuesta de intervención con los directivos. • 		
Análisis: Hay buena disposición para trabajar de manera colaborativa, los directivos hacen alusión a recuperar la cultura de la planeación y evaluación que ya se venía manejando a partir de la acreditación que obtuvo la institución en sus cinco secciones. El Consejo Directivo confirma la necesidad de contar con plan estratégico que oriente el trabajo de todas las secciones de la institución. Se hace necesario clarificar las funciones de cada instancia de gobierno y educar a los papás a tratar sus asuntos en la dirección correspondiente.		

El primer paso para modificar una situación es reconocer su estado actual. Al presentar al Consejo Directivo los resultados del diagnóstico participativo y conocer el plan de intervención se sumaron a esta propuesta de intervención. Posteriormente, tal como se expresa en la Tabla 5.4 se enuncian, los alcances que se lograron en la sesión de trabajo, cuyo objetivo fue la instalación del Consejo Directivo así como definir el rol que juega el mismo en la vida ordinaria de la institución y finalmente, se hizo un análisis de la dinámica de la modalidad de trabajo.

Tabla 5.4 Seguimiento a la Actividad 1.2 y 1.3.

<p>Actividad 1.2 y 2.3 Sesión de Trabajo con el Consejo Directivo. Fecha: 09 de agosto de 2012. Participantes: Directora General, Directoras de Sección y Jefes de Departamento. Modalidad: Taller.</p>		
Propósito	Contenidos	Técnicas actividades y tareas
-Favorecer la consolidación del Consejo Directivo y establecer de manera participativa sus funciones.	-Tema “la suma de fuerzas, la clave del éxito” -Análisis y puntualización sobre el rol del Consejo Directivo.	Taller. Revisar el texto sobre trabajo colaborativo en una empresa. Poner en común las ideas centrales del texto. Generar espacios de diálogo para ver cómo nos apropiamos el texto. Establecer acuerdos para el trabajo colaborativo.
<p>Logros, dificultades, aspectos que no se alcanzaron a abordar.</p> <p>Logros: -Se asume el compromiso de buscar una mayor organización que favorezca mantener el ritmo de trabajo desde cada instancia o sección. -Hay disposición para trabajar de manera colegiada entre los directivos y jefes de área, buscando llegar juntos a la meta dentro del tiempo señalado. -El Consejo Directivo, establece que lo que debe caracterizar el directivo es el diálogo, flexibilidad, firmeza, autoridad y competencia directiva, empleando la comunicación adecuada como estrategia para crear un buen clima grupal que dé la posibilidad de afrontar preventiva y constructivamente las dificultades y problemas ordinarios de la vida escolar.</p> <p>Dificultades: -Combinar los tiempos para atender los asuntos que ya se tenían agendados desde al principio del ciclo escolar y las actividades de implementación de la propuesta.</p> <p>Aspectos que no se alcanzaron a ver: -Del texto revisado un equipo faltó de poner en común su reflexión al respecto, el límite de tiempo.</p>		
<p>Análisis: Durante la sesión se pudo apreciar la participación fluida de cada uno de los participantes, revisando los textos con interés, para llegar al consenso. Se dificultó un poco dado que fueron muchos sus aportes sobre el rol directivo. Se pensó en hacer una lista visible para todos y ver cuál de ellos daba origen a otro, y así se fueron agrupando hasta lograr establecer cinco rasgos del rol directivo.</p> <p>El ambiente fue de respeto y de escucha de unos compañeros para con otros.</p> <p>Se hace del todo necesario que haya una moderadora ya que hay personas que son más participativas que otras, para favorecer que todos los participantes se expresen. Se valoran los aportes de cada uno de los integrantes. Se percibe que hay un directivo que tiene siempre mayor participación aunque también es quien más desvía la temática. Finalmente se expresa que hay claridad en el rol directivo.</p>		

El fortalecimiento del Consejo Directivo en toda institución tiene trascendencia, por esta razón se hizo necesario establecer las funciones del Consejo Directivo, la Tabla 5.5 da cuenta del proceso que se siguió para lograr este objetivo y se enuncian los productos que el equipo de trabajo, constituido como Consejo Directivo logró.

Tabla 5.5 Seguimiento a la Actividad 1.4.

<p>Actividad 1.4 Sesión de Trabajo con el Consejo Directivo. Fecha: 12 de septiembre de 2012. Participantes: Directora General, Directoras de Sección y Jefes de Departamento. Modalidad: Taller.</p>		
Propósito	Contenidos	Técnicas actividades y tareas
Establecer de manera participativa las funciones del Consejo Directivo	Análisis y puntualización sobre las funciones del Consejo Directivo.	Rompecabezas. En equipo armar un rompecabezas. Al terminar esta actividad se pone en común cómo se organizaron para esta tarea. Relacionar la experiencia de este trabajo de equipo con la importancia que tiene el clarificar los roles de cada persona. Documentar y establecer las funciones del Consejo Directivo.
<p>Logros, dificultades, aspectos que no se alcanzaron a abordar</p> <p>Logros: -Se tiene definida la función del Consejo Directivo: órgano que planea, evalúa y acompaña la realización -Se establecieron las funciones del Consejo Directivo mismas que se concretaron en 13, las cuales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar que la visión y misión se difundan y se apropien entre los miembros de la comunidad educativa. 2. Apoyar las líneas orientadoras de trabajo presentadas por la Dirección General. 3. Supervisar la elaboración de la planeación estratégica de la institución. 4. Determinar y supervisar los programas y servicios de la Institución. 5. Impulsar las actividades de pastoral de la comunidad educativa. 6. Crear planes y estrategias de recaudación de fondos en bien de la institución. 7. Administrar eficazmente los recursos. 8. Velar por la calidad académica y el buen funcionamiento de la institución. 9. Evaluar su propio desempeño. 10. Buscar participativamente alternativas de solución a los conflictos que se presenten en la institución. 11. Fortalecer el plan de capacitación semestral para el personal e implementar evaluaciones organizacionales periódicas. 12. Recoger y presentar las sugerencias de mejora que hagan los miembros de la comunidad educativa. <p>-Se hace necesario revisar nuevamente estas funciones, ya que hay aspectos que no se han</p>		

integrado y son importantes, como el informe anual de trabajo, recoger y presentar las sugerencias de mejora que hagan los miembros de la comunidad educativa.

Análisis:

Se destinó un tiempo considerable para revisar, discutir y a establecer a través del consenso las funciones del Consejo Directivo. Cada uno de los participantes pudieron expresarse libremente sobre el tema.

El poco tiempo no permitió concluir el trabajo y se tomará un poco de la próxima reunión. Una vez aprobadas las funciones por el Consejo Directivo, el Equipo Ejecutor que se ha establecido se hará cargo de integrar estas funciones al Manual Administrativo del Personal.

La Tabla 5.6 da cuenta de la dinámica que se implementó para alcanzar este objetivo.

Tabla 5.6 Seguimiento a la Actividad 1.5.

<p>Actividad 1.5 Sesión de Trabajo con el Consejo Directivo. Fecha: 10 de octubre de 2012. Participantes: Directora General, Directoras de sección y Jefes de Departamento. Modalidad: Taller.</p>		
Propósito	Contenidos	Técnicas actividades y tareas
Establecer los lineamientos para la toma de decisiones.	El consenso y la toma de decisiones.	Revisar el texto sobre la toma de decisiones (Elizondo, 2001:122). Identificar que consenso no es igual a mayoría. Elegir aquellos criterios que creemos nos pueden ayudar como equipo a establecer consensos. Establecer acuerdos para la toma de decisiones compartidas.
<p>Logros, dificultades, aspectos que no se alcanzaron a abordar:</p> <p>Logros. -Se establecieron los lineamientos para la toma de decisiones, se enfatizó que se hace necesario definir claramente el problema o asunto a tratar, que los miembros del Consejo Directivo estén de acuerdo en abordarlo, que todos tengan la información necesaria, favorecer al máximo que todos se puedan expresar con libertad y asumir de manera corresponsable la decisión. -Se acordó que para la toma de decisiones trascendentales se asegura un proceso de discernimiento compartido cuando esto se requiera. -Mayor capacidad de escucha y de trabajo en equipo.</p> <p>Dificultades: -No todos los miembros del Consejo Directivo han logrado corresponsabilizarse de la toma de decisiones.</p>		
<p>Análisis:</p>		

Cada uno de los miembros manifestó sus temores y esperanzas al tomar decisiones de manera consensuada y se hizo énfasis en la necesidad de que todos los participantes se deben expresar con libertad y responsabilidad, pedir o buscar la información suficiente para que los aportes sean lo más acertados posible.

Quedó claro que en el método de consenso no se vota. Cada una de las situaciones propuestas se discuten, se reflexionan y se revisan cuanto tiempo sea necesario antes de llegar al momento de decidir. Se tienen suficiente claridad de que las decisiones consensuadas, son una forma de empoderar a otros y al mismo tiempo una responsabilidad compartida. El producto esperado de esta sesión, sí se obtuvo, el cual era tener los lineamientos para la toma de decisiones compartidas.

Una manera de compartir la autoridad es la delegación de tareas entre los mismos directivos y con respaldo no sólo de la Dirección General, sino del Consejo Directivo.

Entre los acuerdos a los que se llegó fue que en ocasiones se hará necesario hacer un discernimiento compartido para la tomar decisiones de trascendencia; siendo conscientes que no todos los miembros del Consejo Directivo tienen los mismos elementos para este ejercicio, ante esta situación se asume el compromiso de dar los elementos básicos necesarios de discernimiento.

La participación activa que ha tenido el Consejo Directivo en su proceso de formación, va dando como resultados experiencia interesante acerca del tipo de liderazgo que se ha venido ejerciendo y en las modificaciones que se deben hacer de este ejercicio ordinario. En la Tabla 5.7 se presentan los resultados de la intervención sobre el liderazgo participativo en el acompañamiento a los equipos de trabajo que cada directivo tiene a su cargo.

Tabla 5.7 Seguimiento a la Actividad 1.6.

Actividad 1.6 Sesión de Trabajo con el Consejo Directivo. Fecha: 01 de noviembre de 2012. Participantes: Directora General, Directoras de Sección y Jefes de Departamento. Modalidad: Taller.		
Propósito	Contenidos	Técnicas actividades y tareas
Formar y capacitar al Consejo Directivo en la gestión de equipos de trabajo	Estilos de liderazgo.	Revisar el texto, de Covey (1999: 79-87), sobre los estilos de liderazgo. Identificar nuestro estilo de liderazgo y detectar aquellas actitudes o acciones que consideren deben cambiar a partir de lo que el equipo de trabajo requiere. Poner en común los aprendizajes de esta sesión. Establecer acuerdos para la próxima sesión.

Logros, dificultades, aspectos que no se alcanzaron a abordar.**Logros:**

-Una vez que se revisó el texto sobre los diferentes estilos de liderazgo y se acordó en trabajar el estilo de liderazgo participativo identificando sus bondades y sus riesgos.

-Como parte del liderazgo participativo, se expresó el compromiso para trabajar y asumir una actitud reflexiva y de responsabilidad, confianza y respeto, que favorezca la participación activa de todos los miembros, en la toma de decisiones que afecten a toda la comunidad.

-Se fortaleció más el trabajo de equipo.

Dificultades.

-La discusión del tema se prolongó y pareció un poco cansado y en un momento se perdió el interés de algunos de los integrantes.

-La agenda estuvo muy cargada y también eso quitó tiempo para trabajar de manera más ordenada la plenaria.

Análisis:

Durante la plenaria se pudieron rescatar los acuerdos y consensos acordes al objetivo planteado. Algunos de ellos fueron:

Si los miembros de grupo, no participan en la toma de decisiones, cuando implementen las acciones a trabajar no las comprenderán por lo tanto esto es un riesgo. En nuestro proceso de planeación debemos asegurar que a todos nos quede claro lo que asumimos en Consejo.

Se tiene como producto de esta sesión: la conceptualización del liderazgo participativo y sus características.

El clima de trabajo fue adecuado, porque suscitó un diálogo abierto y constructivo, el Consejo Directivo expresó que es importante en este tipo de liderazgo no perder la optimización del tiempo ya que con facilidad las nuestras reuniones con el personal se podrían prolongar innecesariamente.

En la Tabla 5.8 no se presentan resultados, porque no se contó con el tiempo para ello, puesto que los reportes que se hacen en este documento fueron de los meses de agosto a noviembre de 2012.

Tabla 5.8 Seguimiento a la Actividad 1.7.

Actividad 1.7 Sesión de Trabajo con el Consejo Directivo.		
Fecha: 05 de diciembre de 2012		
Participantes: Directora General, Directoras de Sección y Jefes de Departamento		
Modalidad: Taller		
Propósito	Contenidos	Técnicas actividades y tareas

Formar y capacitar al Consejo Directivo en estrategias de comunicación interna y externa.	La comunicación interna y externa. Estrategias de comunicación.	Análisis de un caso sobre comunicación e información. Contestar la pregunta ¿es lo mismo informar que comunicar? Revisar un texto sobre los principios de la comunicación, precisa, oportuna y eficaz en un centro de trabajo. Establecer los mecanismos de comunicación interna acorde a nuestra realidad institucional
Logros, dificultades, aspectos que no se alcanzaron a abordar		
Análisis:		

El monitoreo de las actividades que forman parte de la propuesta de intervención Línea de Acción 2. Planeación Estratégica participativa, se muestra en las Tablas de la 5.9 a la 5.12. En algunas reuniones, cronológicamente coincidieron con la Línea de Acción 1, razón por la cual se enuncian algunas actividades de esta línea. Es decir: en algunas sesiones, una parte del tiempo se destinó al fortalecimiento del Consejo Directivo y otra a la planeación estratégica.

La Tabla 5.9 contiene los resultados de la sesión de trabajo cuyo objetivo fue el análisis de la misión y visión que tiene el Centro Educativo Los Ángeles A.C, así como los cambios pertinentes a la misión que determinó el Consejo Directivo.

Tabla 5.9 Seguimiento a la Actividad 2.1.

Actividad 2.1 y 2.2 Sesión de Trabajo con el Consejo Directivo. Fecha: 12 de septiembre de 2012. Participantes: Directora General, Directoras de Sección y Jefes de Departamento. Modalidad: Taller.		
Propósito	Contenidos	Técnicas actividades y tareas
Analizar la vigencia de la Misión y la Visión, asegurando que aplique para todas las Secciones. Establecer las funciones del Consejo Directivo.	Misión y Visión. Funciones del Consejo Directivo.	A través de una matriz de análisis identificar la vigencia de la Misión y Visión institucional. Conceptualizar la función del Consejo Directivo y documentar sus funciones.

Logros, dificultades, aspectos que no se alcanzaron a abordar.**Logros:**

-Se actualizó la Misión y la Visión institucional modificando dos párrafos de la misma, en los cuales se asegura que aplique para todas las secciones del Centro Educativo Los Ángeles, A.C.

-La Visión queda igual, está vigente.

-Se tienen definidas y aprobadas por consenso, las funciones del Consejo Directivo.

Aspectos que no se alcanzaron a abordar:

-Se revisarán de manera personal las funciones del Consejo Directivo, en la siguiente reunión se discutirán y se aprobarán.

Análisis:

Se percibe que hay disposición para el trabajo colegiado, las modificaciones de la Misión quedan de la siguiente manera:

En el párrafo dos:

“Contribuimos en la formación de niños, adolescentes, jóvenes y maestros honestos, cordiales, responsables, leales y creativos al propiciar el desarrollo de sus potencialidades para dar respuesta a las necesidades sociales, morales, científicas, culturales y económicas de su entorno y del País, y para continuar con procesos permanentes de desarrollo personal, profesional y social.”

Párrafo tres:

“Las relaciones con Dios, consigo mismo (a), con los demás y con la naturaleza se inspiran en los sentimientos de Jesús y María”

Al identificar las ideal centrales tanto de la misión como de la visión, se profundizó más en la apropiación de la misma, son los comentarios literales de una de las participantes.

Es a partir de la identidad que se tiene como institución, manifiesta en la Misión y Visión, que se realiza el diagnóstico situacional que permita el conocimiento de la realidad y para, a partir de ésta, poder hacer participativamente los cambios pertinentes. La Tabla 5.10 da cuenta del proceso metodológico que se empleó para el diagnóstico.

Tabla 5.10 Seguimiento a la Actividad 2.2.

Actividad 2.3, 2.4 y 2.5 Sesión de Trabajo con el Consejo Directivo.

Fecha: 17 de octubre de 2012.

Participantes: Directora General, Directoras de Sección y Jefes de Departamento.

Modalidad: Taller.

Propósito	Contenidos	Técnicas actividades y tareas
-----------	------------	-------------------------------

Identificar en la institución las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades que se tienen.	Sesión de estudio sobre la toma de decisiones. Taller sobre el diagnóstico a través del FODA/ Fortalezas y Debilidades Amenazas y Oportunidades.	Taller sobre la metodología del FODA Plenaria sobre las Fortalezas y Debilidades.
<p>Logros, dificultades, aspectos que no se alcanzaron a abordar.</p> <p>Logros: -El Consejo Directivo aceptó iniciar el proceso de elaboración del diagnóstico para que la planeación sea más objetiva.</p> <p>-Se tiene claridad de la planeación participativa, es un proceso de generación de acciones institucionales consensuadas entre autoridades, escolares y cuerpo docente, destinadas al mejoramiento de los servicios educativos.</p> <p>-Se avanzó en las dos primeras partes del FODA, fortalezas y debilidades al interior de la Institución.</p> <p>Dificultades: -No se ha logrado moderar el tiempo destinado para las plenarios.</p> <p>Aspectos que no se alcanzaron a abordar: • Está pendiente la segunda parte del FODA Amenazas y Oportunidades.</p>		
<p>Análisis: Se revisó el texto de Elizondo (2010) sobre la planeación como un proceso participativo. Al socializar el contenido de este texto se rescataron algunas ideas fuerza del mismo.</p> <p>Al poner en común estas ideas se hizo énfasis en que la planeación en sí es una herramienta, no un fin en sí mismo, y que hacerla de manera participativa demanda de a cada uno de nosotros una mayor dosis de dialogo y reflexión, para lograr atender o favorecer que dicha planeación responda a buscar juntos cómo atender mejor las necesidades específicas de cada sección cuidando la visión de conjunto.</p> <p>Como Consejo Directivo se asumió la tarea y el compromiso de trabajar bajo la metodología del FODA. Atendiendo algunas las recomendaciones teóricas como el identificar que:</p> <p>-Las fortalezas y debilidades son aspectos internos que están bajo nuestro control, son cosas que se están haciendo y deben ser mejoradas.</p> <p>En este análisis debemos tratar de ser lo más auto-críticos posibles tratando de evaluar nuestros servicios desde el punto de vista de los destinatarios de nuestros servicios educativos. Se dedicaron dos sesiones de trabajo: una grupal y otra de trabajo por secciones con el acompañamiento de la persona responsable de este proyecto. Para concluir el trabajo de debilidades y fortalezas, empleando aun lo medios tecnológicos para comunicarnos los avances.</p> <p>-En cuanto a las amenazas y oportunidades se decidió trabajar de manera individual dando un plazo de una semana para enviar de manera electrónica los aportes por secciones, cuidando la visión global de la institución.</p> <p>Una vez que se tenga la información suficiente de cada sección se clasificarán en rubros para que en la siguiente sesión se valide y se pueda continuar con la redacción de los objetivos estratégicos.</p>		

La Tabla 5.11 recoge los resultados que arrojó el FODA, instrumento que ayudó a delimitar el diagnóstico situacional del Centro Educativo Los Ángeles A.C., a partir del cual se inició el trabajo de Planeación Estratégica participativa, delimitando los ejes estratégicos.

Tabla 5.11 Seguimiento a la Actividad 2.6.

<p>Actividad 2.6 Sesión de Trabajo con el Consejo Directivo. Fecha: 01 de noviembre de 2012. Participantes: Directora General, Directoras de Sección y Jefes de Departamento. Modalidad: Taller.</p>		
Propósito	Contenidos	Técnicas, actividades y tareas
<p>Validar los resultados del FODA. Capacitar en la gestión de los equipos de trabajo. Formar equipos para construir los ejes estratégicos.</p>	<p>Resultados del FODA. Gestión de los equipos de trabajo. Ejes estratégicos.</p>	<p>En asamblea se validan los resultados del FODA. En equipos de trabajo se redactan los ejes estratégicos.</p>
<p>Logros, dificultades, aspectos que no se alcanzaron a abordar.</p> <p>Logros</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se tiene completo el FODA, con suficientes datos lo que permite la construcción de los ejes estratégicos desde una realidad concreta que se asume y se integra para su mejora. -En el Consejo Directivo se forman los equipos de trabajo para la redacción de los objetivos estratégicos de cada eje. -Se tiene mayor claridad hacia dónde se quiere llegar y con qué recursos humanos y financieros se cuenta para llegar a las metas que en el Consejo Directivo se han planteado. -Mayor capacidad de trabajo en equipo y corresponsabilidad en las decisiones compartidas. -Emprender procesos de reflexión y análisis sobre las propuestas y o necesidades de los usuarios de la comunidad educativa, como es la posibilidad de prolongar la jornada escolar con servicio de guardería, lo que implica apertura de talleres en contra-turno. -Al dar voz y voto al Consejo Directivo, se manifiesta un mayor compromiso en su participación, se va apropiando el plan de trabajo. <p>Dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Al tener tanta información sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, complicó un poco la categorización de las mismas además de fusionar algunas de ellas teniendo cuidado de conservar la idea de cada aporte, esto llevó más tiempo de lo previsto. -Falta regular más el tiempo en los comentarios que se hacen, y así poder optimizar más el tiempo de trabajo. 		

Análisis:

La modalidad de trabajo ha favorecido al dar buenos resultados, cada miembros del Consejo Directivo, ha comentado que siente toda la confianza y libertad de expresarse en el grupo.

Las cinco secciones se ven involucradas en este diagnóstico, lo que favorece la apropiación del mismo y el deseo de buscar alternativas de crecimiento, de mejora como institución.

Para la validación del diagnóstico, el Consejo Directivo, hizo un trabajo personal de relectura del mismo, se hicieron los comentarios pertinentes y finalmente se aprobó de manera consensuada.

Se confirma una vez más que a mayor participación mayor riqueza: los grupos de trabajo que se establecieron para la construcción de los ejes estratégicos con sus respectivos objetivos, metas e indicadores, resultaron muy propositivos y con una buena dosis de compromisos. La Tabla 5.12, da cuenta de la elaboración del Plan Estratégico.

Tabla 5.12 Seguimiento a la Actividad 2.7 y 2.8.

Actividad 2.7 y 2.8 Sesión de Trabajo con el Consejo Directivo. Fecha: 22 de noviembre de 2012. Participantes: Directora General, Directoras de sección y Jefes de Departamento. Modalidad: Grupos de estudio.		
Propósito	Contenidos	Técnicas, actividades y tareas
Concluir los ejes estratégicos, señalando los objetivos, metas, indicadores y niveles de cumplimiento.	Ejes estratégicos. Objetivos, metas e indicadores de cumplimiento.	En la dinámica "el camino es más claro" redactar los objetivos, metas e indicadores de cumplimiento de cada uno de los ejes.
Logros, dificultades, aspectos que no se alcanzaron a abordar. Logros: -Se han integrado muy bien los equipos de trabajo para la construcción de los ejesestratégicos. -Se tiene concluido el Plan Estratégico, el cual comprende 5 ejes cada uno con su objetivo, sus metas e indicadores de logro. -Se ha avanzado en el proceso de autoformación en estas sesiones de estudio. -Se han integrado nuevos miembros a las comisiones de trabajo, siendo una construcción más participativa del Plan Estratégico. Aspectos que no se alcanzaron a abordar: -De dos ejes estratégicos que son el cultural y de pastoral, no se han terminado de concluir algunos de los indicadores, los equipos asumieron el compromiso de reunirse en la semana y terminar esta actividad.		
Análisis: La sesión de trabajo fue productiva, se alcanzaron los objetivos previstos para esta jornada.		

Para optimizar un poco más el tiempo, se establecieron acuerdos sencillos, que en ocasiones se nos olvidan, tales como permitir que el equipo exponga su trabajo al grupo y éste, escuche y tome nota de aquello que luego quiere comentar o discutir.

Entre los comentarios también se expresó que esta manera de elaborar juntos el Plan Estratégico ciertamente es más lento, pero nos compromete a todos en las tareas venideras.

A partir de este proceso de planeación participativa, se han tomado decisiones que tienen trascendencia en el futuro de la Institución, como el adecuar las instalaciones para la implementación de talleres en contra turno, dando respuesta así a las necesidades de los usuarios de los servicios educativos que ofrece el Centro Educativo Los Ángeles A.C., quienes piden que se prolongue el horario para que sus hijos puedan permanecer más tiempo en un lugar seguro como lo es la institución.

Se fueron asumiendo las tareas que naturalmente se generaron a partir del trabajo participativo en el proceso de Planeación Estratégica. Esta actitud habla de un compromiso institucional y de un sentido de pertenencia, que favorece el buscar juntos lo mejor para el Centro Educativo de Los Ángeles A.C., atendiendo las demandas de los usuarios de estos servicios.

De la implementación de la propuesta queda pendiente la validación del Plan Estratégico, así como establecer cuáles serán las estrategias de comunicación para que toda la comunidad se lo apropie y su desarrollo sea exitoso, mediante la difusión, análisis y discusión en distintas audiencias de la comunidad educativa.

5.3 Balance de resultados de la propuesta de intervención.

A continuación se hace una breve recapitulación de los avances conseguidos, de la propuesta de intervención que permite retomar, lo aciertos, identificar las áreas de oportunidad, las actividades que quedan pendientes y las experiencias significativas durante el desarrollo de las dos líneas de acción que conforman dicha propuesta.

Línea de Acción 1.

La aplicación de la propuesta de intervención en el Centro Educativo Los Ángeles A. C, ha permitido generar nuevos procesos de mejora. Con el desarrollo de la Línea de Acción 1 se recuperan algunos de los logros más significativos tales como:

- La institución del Consejo Directivo como tal y el establecimiento de sus funciones, mismas que se integraron al Manual de Puestos y Funciones que tiene la institución.

Al respecto, Tejada (1998), expresa que el éxito de la gestión escolar, es una tarea directiva que necesita recuperar el enfoque proactivo y propositivo. Al constituir el Consejo Directivo y establecer participativamente sus funciones, se ha favorecido que cada uno de los miembros del Consejo sea más propositivo y asuma un grado mayor de compromiso en las tareas o acuerdos.

- Fortalecimiento del liderazgo directivo, con base en los referentes teóricos analizados, así como la compartición de experiencias laborales y detección de aspectos que necesitan fortalecer el trabajo directivo, empezando por clarificar las funciones de cada puesto.

En el liderazgo directivo, según Lowney (2004:74) se deben contemplar por lo menos tres fuentes de poder en la institución: la autoridad que derive del puesto, el conocimiento de su personalidad, y el poder de persuasión. Al considerar estas tres dimensiones, se han generado oportunidades de crear participativamente una cultura de la organización que favorece el crecimiento y desarrollo de sus miembros.

- Establecimiento de criterios para la toma de decisiones compartidas. Cada una de las situaciones propuestas se discutieron, se reflexionaron y se revisaron, tomando el tiempo necesario antes de llegar al momento de decidir. Ahora se

tiene suficiente claridad de que las decisiones consensuadas, son una forma de empoderar a otros y al mismo tiempo una responsabilidad compartida.

Parafraseando la idea de Antúnez (2000) al hablar del trabajo colaborativo hace referencia al desempeño directivo exitoso, que sólo es posible si se aprende a trabajar participativamente, esto supone una tarea y compromiso continuo. Cuanto más se motivó a los miembros del Consejo Directivo a participar, más se potenció el crecimiento profesional de los miembros y se favoreció mayor sentido de pertenencia a la Institución.

Finalmente otra de las mejoras está en la gestión participativa, puesto que las acciones que se emprendieron como Consejo Directivo generaron mayor dinamismo y compromiso para alcanzar algo en común, ya que participar es siempre un actuar con otros o en relación con otros.

De la Línea de Acción 1, queda pendiente la Actividad 1.7, de la Tabla 5.8, que inicialmente se tenía agendada para el día 5 de diciembre de 2012, con el propósito de hacer la difusión de Plan Estratégico, misma que se realizará en el mes de enero de 2013, integrándola como parte del segundo bloque de trabajo de la propuesta de intervención.

Línea de Acción 2.

Al hacer un recuento de Línea de Acción 2 sobre la elaboración de la Planeación Estratégica a través de un proceso participativo liderado por el Consejo Directivo, se pueden mencionar los logros o productos del Plan de Trabajo:

- Revisión de la Misión y Visión de la Institución, contenidas en el Modelo Educativo, y modificación y actualización de la Misión haciéndola más incluyente de las secciones de preescolar, primaria y secundaria.

- Integración de miembros de otros Departamentos que de ordinario estaban al margen del Consejo Directivo, lo cual permitió tener una visión más amplia de la realidad institucional, además de enriquecerse con las propuestas que cada integrante aportó durante las sesiones de trabajo.

El proceso de elaboración del Plan Estratégico, fue una experiencia de auto-formación, ya que antes de iniciar el diagnóstico con la metodología del FODA se documentó y se revisaron diferentes teóricos entre ellos Borrell y Chavarría (2001:194) quienes definen cada una de las dimensiones del FODA.

Con esta actitud de estar siempre bajo la dinámica de mejora continua, se elaboró el diagnóstico para conocer aceptar y asumir la realidad institucional y buscar cómo hacerle frente a tanta demanda o carencia, apoyadas en las fortalezas y oportunidades que se tienen, para juntos emprender caminos de crecimiento como comunidad educativa.

- Elaboración del diagnóstico de la realidad institucional, construido participativamente, generó mayor compromiso en buscar alternativas para trabajar las debilidades que se tienen en la institución. Se crearon equipos de trabajo para la elaboración del Plan Estratégico de acuerdo a los cinco ejes que lo comprenden, y estos equipos continúan trabajando para lograr que el desarrollo del Plan sea exitoso.

De esta Línea de Acción, queda pendiente la realización de las Actividades de las Tablas 4.17 a la 4.20, que son la validación del Plan Estratégico, la delegación de tareas, el diseño de instrumentos con los se le dará un seguimiento puntual, construcción de los instrumentos para la evaluación y rendición de cuentas; estas actividades formarán parte del segundo bloque de las sesiones de trabajo. Aunque no se dé cuenta de sus resultados en este documento, se tiene previsto hacerlo a la institución destinataria de esta propuesta de intervención.

Antes de concluir este apartado se presenta la evaluación que se hizo con el Consejo Directivo sobre el proceso de intervención realizado hasta este momento. El instrumento consta de dos partes, cada una de ellas con seis preguntas de respuesta cerrada y una pregunta abierta (Ver Anexo 4).

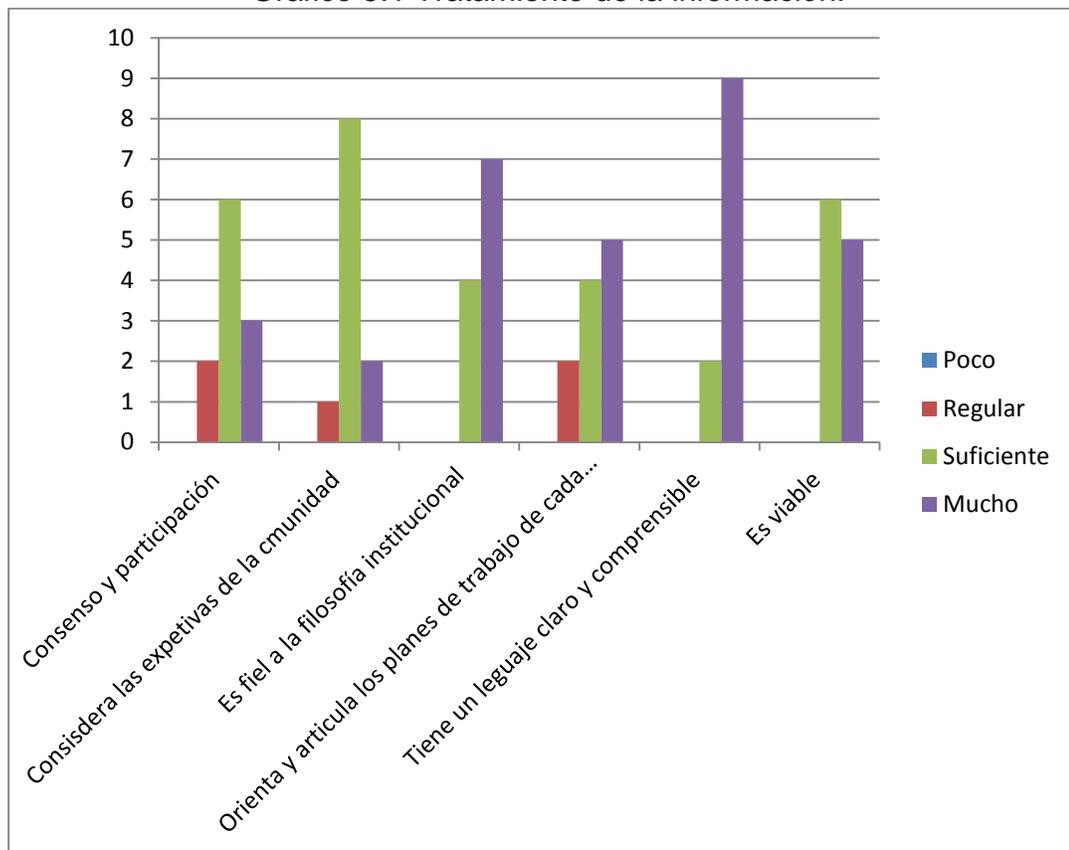
En el cuestionario abierto, participaron los 11 miembros del Consejo Directivo, cuyas respuestas pueden ser poco, regular, suficiente y mucho, es importante señalar que las personas distinguen entre una gradualidad que va del 1 al 4, finalmente, los resultados se sistematizaron en la siguiente Tabla y para hacer una lectura más rápida de la información se presenta una gráfica de barras (Gráfico 5.1).

Tabla 5.13 Tratamiento de la información.

La planeación estratégica...	Frecuencias			
	Poco	Regular	Suficiente	Mucho
1. Se ha realizado mediante el consenso y la participación de los miembros del Consejo.		2	6	3
2. Considera las necesidades y expectativas de la comunidad escolar y de su entorno.		1	8	2
3. Recoge de manera fiel la filosofía de nuestra institución.		0	4	7
4. Ayuda a orientar y articular los planes de trabajo de cada sección y departamento.		2	4	5
5. Está redactada en un lenguaje claro y comprensible.		0	2	9
6. Es un instrumento cuya implementación y aplicación es viable.		0	6	5

Los datos de la Tabla 5.14 ahora se presentan en la Gráfica 5.1, donde se aprecia que la mayoría de los informantes valora cada uno de los ítems entre Suficiente y Mucho.

Grafico 5.1 Tratamiento de la información.



Los datos que presenta este gráfico, sobre la elaboración del Plan Estratégico, reflejan que realmente hubo un trabajo de equipo en el Consejo Directivo, en cuanto a consenso y participación; se cuidó que en la Planeación se tomaran en cuenta las expectativas de la comunidad; que el plan fuese acorde a la filosofía institucional; que permitiese orientar y articular los Planes de Trabajo Anual que hace cada sección; que estuviese redactada en un lenguaje claro y comprensible y sobre todo, que fuese viable.

Para el ítem siete, que es una pregunta abierta, se presenta una síntesis de las respuestas:

7. ¿Considera que el trabajo realizado hasta ahora nos ayudará a dar rumbo a la institución de manera congruente con nuestra filosofía y misión? ¿Por qué?

Síntesis de las respuestas:

Las once respuestas son afirmativas y la argumentación de los informantes refleja lo siguiente:

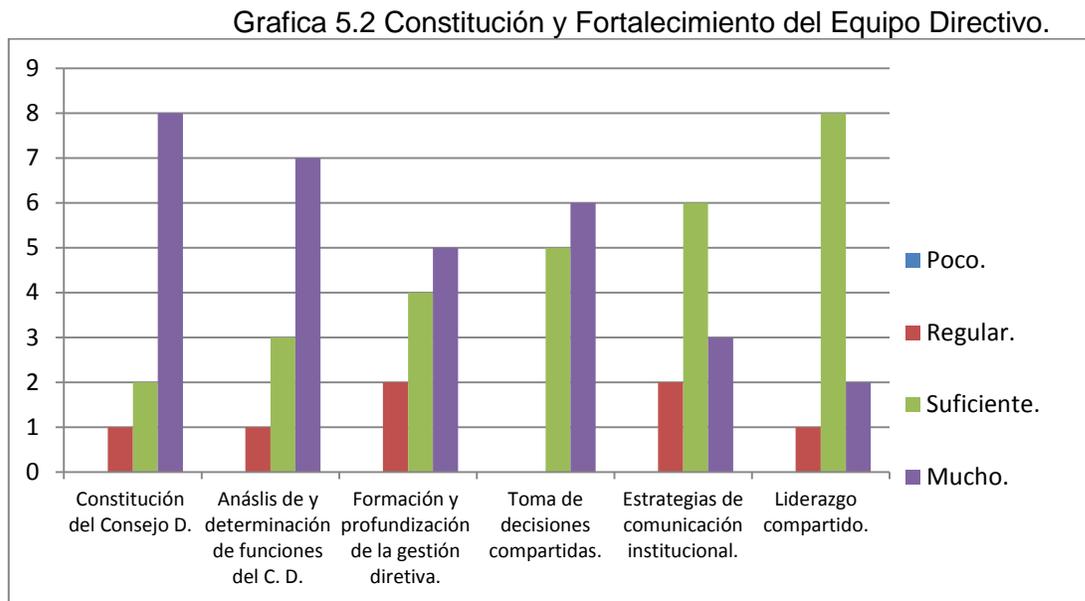
La introducción que se hace a cada eje responde en gran medida a lo que se quiere lograr como institución, además que las actividades conducen a que la misión se vaya concretizando a través de las actividades que conforman la vida cotidiana. Está muy claro el tipo de hombre que se desea formar, y este ideal se va trabajando en la vida ordinaria. La Planeación Estratégica, realmente parte de las necesidades reales que se viven como institución, éstas se integraron en actividades generadoras que posibilitarán luego el desglose de las mismas en cada sección de acuerdo a sus niveles. Contar con la Planeación da claridad de por dónde se ha de caminar como comunidad educativa, no como secciones aisladas, además nos permite elaborar una Planeación Anual más acorde a los fines de la institución.

Los datos de la segunda parte del cuestionario abierto, se presentan en la Tabla 5.15

Tabla 5.15 Constitución y Fortalecimiento del Equipo Directivo.

Mediante las sesiones formativas para la constitución y funcionamiento del Consejo Directivo...	Frecuencias			
	Poco	Regular	Suficiente	Mucho
8. Se constituyó el Consejo Directivo como tal.		1	2	8
9. Se analizaron y determinaron sus funciones.		1	3	7
10. Hubo espacios para la formación y profundización de la gestión directiva.		2	4	5
11. Se fortaleció el proceso de toma de decisiones compartida.		0	5	6
12. Se analizaron conocimientos y estrategias para la comunicación institucional.		2	6	3
13. Definimos conceptos y estrategias para un liderazgo compartido.		1	8	2

De acuerdo a la información que se presentó en la Tabla 5.15, en la que se da una apreciación sobre la Constitución y Fortalecimiento del Consejo Directivo, se presenta una gráfica con los mismos datos.



Haciendo una lectura de conjunto, se aprecia que la valoración de Poco queda descartada en todos los ítems, para los demás reactivos las respuestas son de suficiente a mucho, con referencia al proceso de formación del Equipo Directivo. Siguen presentándose de 1 a 3 personas máximo cuya apreciación a todos los ítems es regular. En esta segunda parte del cuestionario abierto, también se presenta el ítem 14 cuya respuesta es abierta de la cual se hace una síntesis de los datos recabados.

14 ¿Considera que las sesiones de estudio y reflexión sobre las tareas del Consejo Directivo ha ayudado a este organismo a realizar sus tareas con mayor eficacia? ¿Por qué?

Síntesis de las respuestas.

Los informantes responden que se tiene una mayor claridad de la función directiva, acerca de cómo dar un mejor acompañamiento a los equipos de trabajo con los que cuenta cada sección. Se ha propiciado buscar un mejor equilibrio entre el trabajo administrativo y el seguimiento áulico, ahora con el enfoque de un liderazgo compartido que se ha trabajado en el Consejo, todos nos responsabilizamos de los acuerdos y tomamos conciencia que el clima de trabajo es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director puede influir más directamente.

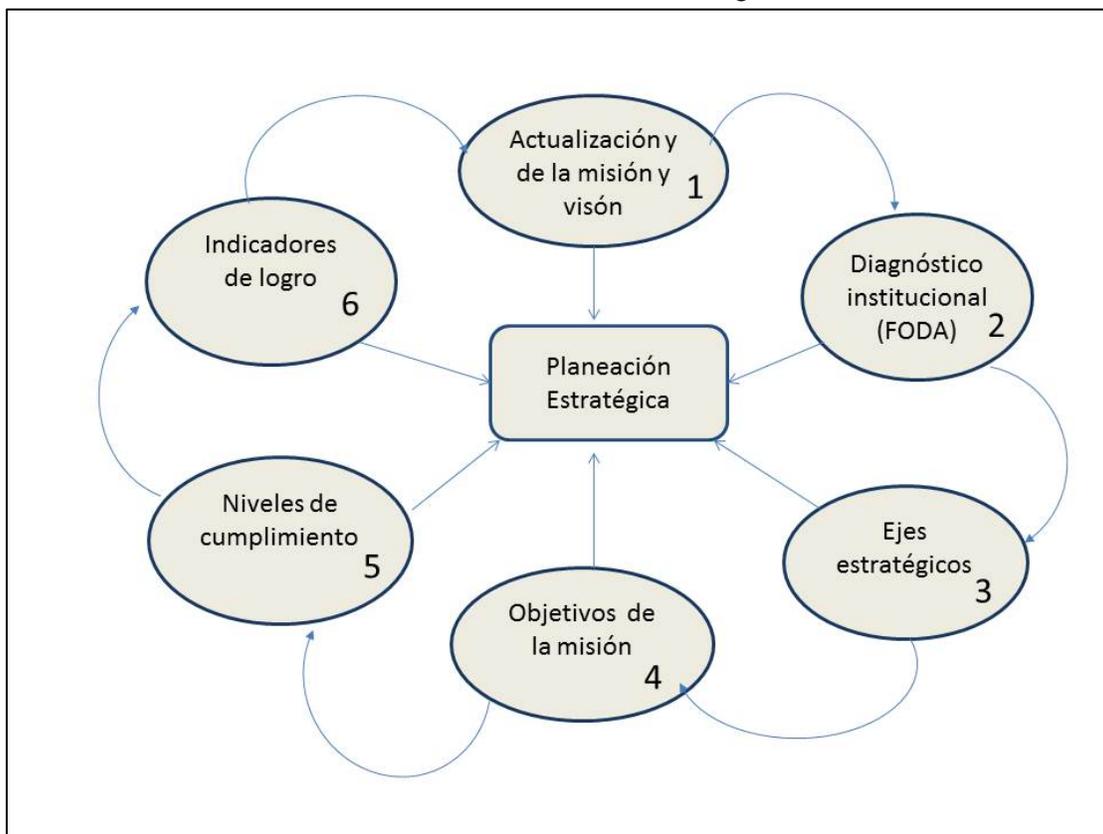
Los temas vistos en estas sesiones van dando elementos sobre cómo resolver los problemas que se presentan en la institución, desde un liderazgo compartido en donde definitivamente, hay apoyo de unos a otros y eso unifica, fortalece e impulsa el crecimiento personal y de la institución. Es importante no perder de vista que se está en un proceso de comprensión y apropiación de este estilo de liderazgo compartido, que se basa en la confianza y delegación de tareas, a diferencia de otras formas que se venían aplicando, de una autoridad más vertical.

Estos datos confirman que la implementación de la propuesta realmente fue una experiencia formativa y productiva, gracias a la colaboración y participación de cada uno de los miembros del Consejo Directivo. Para cerrar este apartado se puede decir que el proceso de planeación participativa, es más lento porque se basa en el diálogo, reflexión y acuerdos que genera un conocimiento sólido a través del intercambio de saberes, por lo tanto es incluyente; se busca de manera colaborativa cómo atender las necesidades específicas de cada sección; se favorece que la mejora o el cambio lo genere la base, sin imponerse; y se va construyendo a la medida que se requiere, desde una realidad concreta.

5.4 Evidencia de la Intervención.

El producto logrado de la propuesta de intervención se concreta en un Plan Estratégico en el que el Liderazgo Compartido está en función de habilitar dicho Plan. Éste comprende de forma ordenada y coherente con el diagnóstico los ejes, cada uno con sus objetivos, las metas y sus indicadores de logro, así como los niveles de cumplimiento para llegar a los fines deseados. El siguiente gráfico muestra la estructura de la Planeación Estratégica.

Gráfico 5. 3 Planeación Estratégica.



CENTRO EDUCATIVO LOS ÁNGELES A.C.
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Presentación.

Este documento recoge las experiencias de trabajo compartido que el Consejo Directivo, integrado por las Directoras de cada Sección y Jefes de Departamentos, durante varias sesiones de trabajo, realizaron para la elaboración de la Planeación Estratégica Participativa, a la cual deben estar que vinculados los Planes de Trabajo Anual de cada una las cinco secciones: Preescolar, Primaria, Secundaria Preparatoria y Licenciatura, del Centro Educativo los Ángeles A.C.

Nuestra institución, comprometida con la sociedad para formar personas íntegras, responsables y exitosas, que al insertarse en el ámbito laboral, sean capaces de responder a las exigencias de un mundo competitivo, con cambios vertiginosos, quiere dar respuesta a estos retos sociales del presente, visualizar el futuro y asumir la mejora continua de su servicio educativo, empeñándose en construir participativamente un Plan Estratégico, acorde con su Misión y Visión.

Misión:

- Como Institución Educativa Católica, colaboramos en la formación para la vida, la libertad y la trascendencia, de personas comprometidas en el amor y servicio a Dios, la Familia y la Patria.
- Contribuimos en la formación de niños, adolescentes, jóvenes y maestros, honestos, cordiales, responsables, leales y creativos, al propiciar el desarrollo de sus potencialidades para dar respuesta a las necesidades sociales, morales, científicas, culturales y económicas de su entorno y del país, y para continuar con procesos permanentes de desarrollo personal, profesional y social.
- Las relaciones con Dios, consigo mismo(a), con los demás y con la naturaleza, se inspiran en los sentimientos de Jesús y María.

Visión:

- Ser una Institución que prepara a sus alumnos(as) para vivir en comunión, enfrentar su realidad comprometidamente con eficiencia, eficacia y sentido de lo trascendente.
- Ser colaboradores en la formación de personas con capacidad de interioridad y discernimiento.
- Estar en permanente actualización sobre las nuevas teorías y prácticas educativas, aprovechando el avance científico y tecnológico.
- Ser constructores de una nueva civilización cristiana, humanista y vanguardista.

VALORES:

Como institución educativa proponemos a nuestros alumnos(as), encarnen valores, para que asumidos como principios de vida, los caracterice la:

- Honestidad.
- Cordialidad.
- Responsabilidad.
- Lealtad.
- Creatividad.

Por honestidad, entendemos la cualidad de la persona que muestra rectitud habitual, que la lleva a ser veraz, justa, honrada y coherente con sus principios morales.

Al hablar de cordialidad nos estamos refiriendo a la capacidad de dar y aceptar el amor, establecer relaciones constructivas, ser prudentes, solidarios, compasivos y dueños de sí, regulando nuestro actuar.

Por responsabilidad, comprendemos el dar respuesta comprometida a los deberes ineludibles de toda persona:

- Defensa de la vida en todas sus manifestaciones y formas.
- La integridad y unidad familiar.
- Participación activa en la vida socio-política y eclesial.
- Desempeño laboral y profesional con calidad.

Al hablar de lealtad, hacemos alusión a la fidelidad, que para vivirla requiere fortaleza en nuestro compromiso con Dios, la patria, la familia, las instituciones, los amigos y consigo mismo(a) en la identidad profunda que nos caracteriza como seres únicos.

Por creatividad concebimos la capacidad de inventar, producir, dar vida, ser generador de ideas desde el arte, la ciencia y la tecnología, buscar alternativas divergentes, soluciones nuevas y prácticas a las diferentes situaciones que se presentan haciendo de lo ordinario algo extraordinario.

El compromiso con la mejora continua, permite tener presente la realidad interna y externa, y a través de este conocimiento identificar con humildad las fortalezas con las que cuenta el Centro Educativo los Ángeles A.C., así como las debilidades que debemos reconocer, aceptar y subsanar a través de las áreas de oportunidad que se presentan, sin perder de vista las amenazas a las que se está expuesto.

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

FORTLAEZAS				
Académico	Pastoral	Proyección social	Cultural	Organizacional
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación acorde a lo que se requiere del programa de Educación Preescolar (PEP) así como el interno. 2. Se realizan registros mensuales del aprovechamiento de cada niño. 3. Capacidad de trabajo colaborativo. 4. Se cuenta con un buen nivel académico. 5. Se tienen maestros capacitados y competentes. 6. Tendencia a la calidad. 7. Se garantizan institucionalmente dos jornadas anuales de actualización docente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En Preescolar, cada viernes se realiza para los alumnos, teatro guiñol con cuentos, destacando el valor a trabajar durante el mes. 2. Apoyo de PP.FF., en la organización y realización de los eventos. 3. Planeación y calendarización de las actividades anuales y mensuales 4. Realización de: Oración diaria, Eucaristías los viernes primeros, Encuentros con Cristo y celebraciones marianas. 5. Se trabajan los valores institucionales. 6. Se ofrece preparación para la recepción de los sacramentos de Primera Comunión y Confirmación. 7. Trato personalizado de los alumnos tanto de docentes como directivos. 8. Se muestra respeto e interés por las personas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con la Acreditación como escuela de Calidad de cada una de las secciones. 2. La escuela es heredera de una rica tradición. 3. Gran parte del alumnado es recomendado por exalumnos. 4. Se cuenta con una Sociedad de exalumnos. 5. Se tienen visitas a albergues y a hospitales. 6. Nuestros egresados manifiestan sentido de responsabilidad, liderazgo constructivo en la línea apostólica y profesional. 7. Se tiene contactos con estratos socialmente marginados. 8. Los egresados de la Licenciatura son reconocidos por su desempeño profesional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se organizan eventos culturales, artísticos y cívicos en los que participan los niños. 2. Semana cultural en cada una de las secciones 3. Se calendarizan y se respetan las actividades planeadas 4. Participación de maestros y padres de familia en eventos culturales. 5. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada sección trabaja conforme a su planeación. 2. Se cubren los requisitos académicos y administrativos de las instancias incorporantes. 3. Permanencia del personal. 4. Ausencia de conflictos laborales. 5. Existencia de manuales de organización para sustentar todo el proceso del quehacer de la escuela, en todos sus ámbitos. 6. Las instalaciones cuentan con lo necesario para el desarrollo de las actividades educativas.

DEBILIDADES				
Académico	Pastoral	Proyección social	Cultural	Organizacional
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajos resultados de enlace. 2. Baja de alumnos en los últimos 4 años. 3. Los padres de familia se preocupan más por las calificaciones que por el aprendizaje. 4. Poco acompañamiento en el desempeño del personal docente. 5. Desde hace dos años no hay asesoría pedagógica institucional. 6. No todos los docentes participan en actividades de la Institución. 7. Difusión que hacen algunos padres de familia inconformes. 8. Se les ha dado mucho poder a los padres de familia, que no está en sus atribuciones. 9. El departamento de psicopedagogía no está del todo integrado en el Plan de Trabajo Anual de las secciones. 10. Deficiencia en las clases de inglés. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se necesita más apoyo y orientación didáctica para impartir las clases de formación cristiana. 2. No se hace partícipes a los alumnos en la planeación de algunas actividades mensuales. 3. Se requiere tener un grupo de apostolado. 4. Favorecer que tanto el personal como los alumnos vivan los valores institucionales. 5. Se requiere actualizar los programas de pastoral. 6. Se hace necesario contar con una coordinadora de pastoral en cada plantel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta trabajar más solidaridad y gratitud. 2. Poca promoción y difusión de la Escuela. 3. No son suficientes los contactos que se tienen con los estratos sociales más desfavorecidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Espacios limitados para realizar los eventos culturales con más público. 2. Faltan eventos culturales que involucren a toda la Comunidad Educativa. 3. Escasas visitas de tipo cultural en las secciones de educación básica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de planeación de personal, que sustituyan a los que por edad o intereses particulares se separen de la escuela y cuyas funciones son indispensables para el logro de las metas de la institución. 2. Se requiere una evaluación del desempeño de trabajo y remunerar de acuerdo a los resultados. 3. Personal de edad avanzada que presenta mayor recurrencia de enfermedades sin que se tengan criterios definidos de suplencias. 4. Inexistencia de criterios de otorgamiento de préstamos para evitar abusos del personal. 5. Se tienen espacios desaprovechados en el plantel de Aurelio L. Gallardo. 6. Conocer y respetar las funciones de cada puesto.

OPORTUNIDADES				
Académico	Pastoral	Proyección social	Cultural	Organizacional
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se pueden crear espacios de investigación de acuerdo a los diferentes niveles. 2. Se puede aprovechar el conocimiento que se tiene del trabajo por competencias, así como la especialización de algunos de los maestros de la Licenciatura para compartirlo con los docentes de las diversas secciones. 3. La institución ofrece oportunidad de crecimiento, y superación, competitividad y proyección institucional. 4. Reuniones mensuales de trabajo colegiado 5. La buena publicidad que tenemos de persona a persona, algunos de los alumnos de nuevo ingreso han llegado a nuestra escuela por recomendación de conocidos. 6. Si no contamos con instalaciones de vanguardia, sí podemos ofrecer calidad en la educación, con un buen nivel educativo. 7. La identificación de los docentes con los objetivos institucionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar los programas de pastoral para lograr un todo armónico y verdaderamente vivido, utilizando los medios actualmente en uso dentro de la escuela 2. La contratación de personal católico que realmente viva su fe. 3. La identificación de una línea pastoral para toda la institución (empleados, padres de familia, alumnos) socializada y vivida desde los ámbitos de la Sociedad y que como cascada se derrame en la comunidad educativa 4. Mayor participación de los miembros de la Asociación Civil en el ámbito pastoral, para perfeccionar el conocimiento de la doctrina cristiana. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Involucrar a toda la comunidad educativa en proyectos de carácter social que generen un sentido de trascendencia y de ayuda al hermano. 2. Revisar qué tenía la escuela para ser recomendada por generaciones anteriores. 3. Establecer líneas claras de actuación profesional de todos los empleados y suficiente seguimiento supervisión de parte de la Sociedad, para lograr un nuevo modelo de escuela que sostenga las fortalezas y corrija las debilidades. 4. Contar con la página WEB. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las manifestaciones de funcionarios públicos sobre la redensificación del centro histórico pueden ser un motor que detone el ingreso de alumnos a la escuela en años futuros. 2. La creación de la ciudad digital en el entorno del centro, puede propiciar una forma de capacitación o de un uso modificado de las instalaciones de este plantel. 3. Ampliar los talleres o clubs artísticos por la tarde ya que hay muchos niños que los recogen muy tarde. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los papás están demandando un horario más largo en la institución, lo que da la posibilidad de pensar en una guardería con un costo extra, dándoles la comida, lo que implica pensar en cómo se organizaría de lo de la tiendita y el espacio de comedor. 2. Las sesiones de trabajo con directivos que se tiene. 3. Contar con el manual de puestos y funciones. 4. Los gastos no presupuestados y la falta de una política real de asignación de ingresos y gastos en la escuela. 5. Reubicar al personal de acuerdo a su perfil.

AMENAZAS				
Académico	Pastoral	Proyección social	Cultural	Organizacional
<ol style="list-style-type: none"> 1. Que el sistema oficial finalmente evalúe sólo conocimientos y no competencias. 2. Falta de preparación pedagógica de algunos profesionistas. 3. El desinterés de los adolescentes en su formación académica. 4. Desinterés de los padres de familia para asistir a las entrevistas psicopedagógicas. 5. La baja de alumnos en educación básica, durante los últimos 4 años. 6. Los alumnos que se dan de baja no es porque los niños quieran, sino por decisión de sus padres, la mayoría se retira por cuestiones económicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muchos de nuestros alumnos provienen de familias disfuncionales. 2. El mal uso de los medios de comunicación debilita la calidad humana. 3. Carencia de valores religiosos en algunas familias. 4. Desinterés de algunos padres de familia por su formación continua. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La venta de medicinas, la molestia e inseguridad que provocan los vendedores de las mismas, muy cerca de uno de los planteles educativos. Estas acciones ilícitas se han reportado, sin obtener respuesta efectiva de parte de las autoridades. 2. Varios Jardines de Niños cercanos, ofrecen bajos costos y/o una jornada más amplia incluyendo algún taller. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La inseguridad social, limita poder participar en eventos culturales fuera de la institución. 2. Restricción por parte de la Secretaria de Educación Jalisco, para organizar salidas culturales por la inseguridad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización recae en pocas personas. 2. La falta de compromiso y responsabilidad en las generaciones jóvenes. 3. El alto índice de desempleo. 4. Las numerosas familias con ingresos insuficientes para su economía.

La Planeación Estratégica participativa del Centro Educativo los Ángeles A. C., comprende cinco ejes estratégicos con sus objetivos, metas, indicadores y niveles de cumplimiento, los cuales son: I. Formación Humana; II. Formación Académica; III. Cultural; IV. Proyección Social; y V. Organizacional.

El Centro Educativo los Ángeles A.C., concibe la formación humana a la luz del humanismo cristiano. Se define católico porque Cristo es el fundamento de su Proyecto Educativo, quiere mostrar a sus alumnos(as) cómo en Él encontramos plenamente todos los verdaderos valores humanos y cómo está en Cristo el sentido de la vida y de la historia; Jesús nos enseña con su Palabra y ejemplo que la realización de nuestra plena capacidad humana se logra en definitiva por nuestra unión con Dios, una unión de la que ha de derivar la relación amorosa, justa y compasiva con las demás personas. Es un amor que da testimonio de fe y se expresa a través de la acción a favor de una nueva comunidad de justicia, amor y paz.

Ejes	Objetivos Estratégicos	Metas	Indicadores de Logro	Niveles de cumplimiento			
				2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
I. FORMACIÓN HUMANA.	1.1 Consolidar el Equipo de Pastoral.	1.1.1 A finales del ciclo escolar 2012/2013, estará formado un Equipo de Pastoral que anime a la comunidad educativa.	1.1.1.1 Se integra el equipo de pastoral	Mayo 2013			
			1.1.1.2 Se consolida el Equipo de Pastoral.	Junio 2013			
			1.1.1.2 El Equipo, hace ajustes al Plan de Pastoral.		Julio de 2013		
			1.1.1.3 El Consejo Directivo aprueba el Plan de Pastoral.		Primera quincena de agosto.		
			1.1.1.4 El equipo actualiza los programas de formación cristiana de cada una de las secciones.		50%	70%	100%
			1.1.1.5 Se asegura una jornada de capacitación pastoral para los docentes de preescolar y primaria.		Segunda semana de agosto.	Segunda semana de agosto.	Segunda semana de agosto.
	1.2 Proporcionar elementos que ayuden al joven a formarse como persona íntegra capaz de establecer relaciones constructivas, comprometiéndose con su crecimiento personal y comunitario.	1.2.1 Durante el ciclo escolar, se planearán y llevarán a cabo acciones concretas para luchar eficazmente contra el deterioro ecológico.	1.2.1.1 Campañas ecológicas implementadas.	1	1	2	2
			1.2.1.2 Talleres/conferencias realizados	1	1	2	2
		1.2.2 Se buscará contribuir al mejoramiento de las condiciones de la vida	1.2.2.1 Campañas de ayuda en centros asistencia social.	1	1	2	2

		humana.	1.2.2.2 Se realizan talleres comunitarios, durante el ciclo escolar.	2	2	2	2
Propiciar espacios de oración, preparación y/o celebración de Sacramentos, Encuentros con Cristo, experiencias de reflexión ignaciana, celebración de festividades eclesiales e institucionales, jornadas vocacionales y acercamiento a las diferentes realidades sociales más desfavorecidas.		1.3.1 Durante el ciclo escolar se promoverán acciones a fin de cultivar la espiritualidad institucional: cristocéntrica, mariana, eucarística y eclesial.	1.3.1.1 Las secciones de Primaria, Secundaria, Preparatoria y Licenciatura realizan una jornada vocacional durante el año.	Abril 2013	Abril 2014	Abril 2015	Abril 2016
			1.3.1.2 Los alumnos participan en el encuentro don Cristo, organizado para su grupo	800%	90%	90%	90%
			1.3.1.3 Los grupos terminales de cada sección, tienen dos Encuentros con Cristo durante el año.	Enero y junio 2013	Enero y junio 2014	Enero y junio 2015	Enero y junio 2016
			1.3.1.4 Durante el mes de enero, los alumnos de licenciatura participan en un taller de discernimiento ignaciano.	80%	90%	90%	90%
			1.3.1.5 Durante el mes de agosto los docentes participan en un taller de discernimiento ignaciano.	70%	80%	90%	90%
			1.3.1.6 En cada plantel se asegura un curso de preparación para recibir el sacramento de la Confirmación.	De febrero a mayo 2013		De febrero a mayo 2015	

			1.3.1.7 En las secciones de primaria se asegura un curso de preparación para recibir el sacramento de la Primera Comunión.	Octubre a mayo 2013	Octubre a mayo 2014	Octubre a mayo 2015	Octubre a mayo 2016
			1.3.1.8 Se aseguran contactos de los alumnos con las personas socialmente marginadas.	25%	30%	35%	40%

El Eje de Formación Académica, permite tener presente que educar es ayudar en la formación de cada persona para que alcance la plenitud de su ser en su encuentro personal con Dios, en la relación con los más próximos y en la búsqueda de la verdad, ante esta tarea y compromiso el Centro Educativo los Ángeles A.C., asegura la formación y profesionalización de su personal, empleando estrategias participativas acordes a su Modelo Educativo, que nos recuerda que el maestro ejercita su capacidad de servicio frente al valor de la verdad, favoreciendo que la mente del alumno la descubra y la estime.

Ejes	Objetivos Estratégicos	Metas	Indicadores de Logro	Niveles de cumplimiento			
				2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
II ACADÉMI- CA	2.1 Acordar el tipo de apoyo que se considere pertinente para la capacitación a los maestros en la planeación, realización y evaluación de la práctica educativa, de acuerdo al Modelo Pedagógico institucional. Dicho acuerdo deberá realizarse entre el personal directivo de cada sección, con el Equipo de Asesoría Pedagógica	2.1.1 Durante mes de julio se elabora y se aprueba el Plan Anual de Trabajo.	2.1.1.1 Los directivos de cada sección, presentan a la comunidad educativa el Plan Anual de Trabajo.	Segunda quincena de agosto 2013	Segunda quincena de agosto 2014	Segunda quincena de agosto 2015	Segunda quincena de agosto 2017
		2.1.2 En la tercera semana de agosto, los docentes entregan la planeación del curso que impartirán, de la currícula institucional, como del plan de estudios del nivel educativo correspondiente.	2.1.2.1 El personal de nuevo ingreso participa en el curso de inducción.	100%	100%	100%	100%
			2.1.2.2 Se tiene la planeación de cada curso.	100%	100%	100%	100%
			2.1.2.3 Se tienen dos cursos de actualización docente durante el ciclo escolar.	Enero y agosto 2013	Enero y agosto 2014	Enero y agosto 2015	Enero y agosto 2016
	2.2 Elevar el nivel de competencia del personal docente.	2.2.1 Para el mes de diciembre de 2013 se tendrá elaborado un proyecto de asesoría para los docentes de acuerdo a las necesidades de cada sección, a fin de brindar oportunidades de superación profesional con valor curricular.	2.2.1.1 Se conforma el Equipo de Asesoría Pedagógica y se establecen sus funciones.	Abril de 2013			
			2.2.1.2 El Equipo de Asesoría Pedagógica, elabora su plan de trabajo. Previo diagnóstico de las necesidades de cada sección.	Junio 2013			
			2.2.1.3 Se valida y se aplica el proyecto de asesoría pedagógica.		Diciembre 2013	Ejecución febrero de	

						2014	
			2.2.1.4 Implementar, dar seguimiento y evaluar.			70%	90%
			2.2.1.5 El desempeño del equipo de asesoría pedagógica, es evaluado por los docentes.			Mayo 2014	Mayo 2015
	2.2.2 Para el mes de mayo se tendrá por escrito el procedimiento de contratación de maestros, que se comprometan a laborar durante todo el ciclo escolar, que incluya entrevista, examen y desarrollo de una clase.	2.2.2.1 Nivel de avance en la elaboración del Documento que da cuenta del procedimiento de contratación, que incluye por lo menos los formatos de entrevista y observación de la clase.	50%	90%	100%	100%	
2.3 Gestionar la apertura de diplomados y posgrados pedagógicos.	2.3.1 En septiembre de 2014, se tendrá la estructura curricular del Posgrado pedagógico.	2.3.1.1 Se tiene información suficiente sobre la validez oficial.	50 %	100%			
		2.3.1.2 Se diseña la currícula.		80%	100%		
		2.3.1.3 Se gestiona el reconocimiento oficial del posgrado.		80%	100%		
		2.3.1.4 Se tiene la plantilla de personal cualificado.		70%	100%	100%	
		2.3.1.5 Se establecen convenios en el área de investigación, con otras instituciones educativas de nivel superior.		1	2	3	

Este Eje de formación cultural pretende incrementar en el personal y alumnos del Centro Educativo Los Ángeles A. C., el compromiso cívico de ejercer una ciudadanía activa de un modo responsable, en el que el diálogo, la reflexión y el trabajo en equipo le permitan ser más solidario con el mundo que le circunda.

Ejes	Objetivos Estratégicos	Metas	Indicadores de Logro	Niveles de cumplimiento			
				2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
III CULTURAL	3.1 Formar progresivamente la conciencia cívica y política de los alumnos de todas las secciones, impulsando el compromiso por el bien común.	3.1.1 En el mes de octubre de cada ciclo escolar se realizarán las elecciones de Mesa Directiva de alumnos.	3.1.1.1 Campañas de elección.		1	1	1
			3.1.1.2 Se aseguran conferencias sobre sociedad y democracia.	1	1	2	2
	3.2 Fortalecer nuestra identidad nacional a través de actividades artísticas, sociales, académicas y culturales	3.1.2 Durante el ciclo escolar, se buscará que los alumnos asimilen, aprecien, conserven y enriquezcan los valores de la cultura mexicana.	3.1.2.1 Celebración de eventos cívicos, debidamente preparados.	100%	100%	100%	100%
			3.1.2.2 Se tienen jornadas culturales de cada sección, se asegura que haya temas sobre diversidad regional, social y cultural de nuestro país.	1	2	2	2
			3.1.2.3 Se promueve la participación de los alumnos en eventos y visitas culturales fuera de la institución.		50%	60%	70%
			3.1.2.4 Edición, revisión y mejoras al Boletín Escolar.	70%	100%	100%	100%

El Eje de Proyección Social, requiere asumir la educación como proceso humanizante que integra a la persona, porque forma la libertad, la conciencia crítica y auto-responsable; permite lograr la propia identidad y realización, y la prepara para transformar el mundo en que vive y proyectarse hacia la comunidad y hacia el futuro.

Ejes	Objetivos Estratégicos	Metas	Indicadores de Logro	Niveles de cumplimiento			
				2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
IV PROYECCIÓN SOCIAL	4.1 Evaluar la proyección educativa a través del análisis de los resultados académicos obtenidos por nuestros egresados en los subsecuentes niveles educativos.	4.1.1 En junio de 2013, se tendrá actualizado el banco de datos de los egresados.	4.1.1.1 Se cuenta con los registros correspondientes del seguimiento de egresados, de los niveles de preparatoria y licenciatura, mismos que se actualizan periódicamente.	40%	70%	90%	100%
			4.1.1.2 Se garantiza el Plan de Trabajo de la Sociedad de Exalumnos.		80%	100%	100%
	4.2 Fortalecer el sentido de pertenencia de la Comunidad Educativa.	4.2.1 La Institución Educativa tendrá documentada la forma en la cual pueden participar los padres de familia como integrantes de la Comunidad Educativa.	4.2.1.1 Se tiene documentada la forma de participación de los padres de familia como miembros de la Comunidad Educativa.		80%	90%	100%
			4.2.1.2 Se difunden las normas y orientaciones para la participación de los padres de familia.		100%	100%	100%
			4.2.2.1 Durante el ciclo escolar se programan reuniones con los padres de familia.		2	2	2
		4.2.2 En los meses de mayo y diciembre de cada ciclo escolar se tendrán encuentros					

		de convivencia con padres de familia, alumnos, docentes y empleados como evidencia de un esfuerzo conjunto para la formación integral.	4.2.2.2 Se aseguran espacios para la convivencia con los docentes, empleados, padres de familia y alumnos		Mayo y diciembre	Mayo y diciembre	Mayo y diciembre
4.3 Contar con una página WEB de la Institución.	4.3.1 En junio de 2013 se tendrá concluido el diseño de la página WEB.		4.3.1.1. Se tiene la página WEB	60%	90%	100%	100%
			4.3.1.2 Se capacita a la persona que estará actualizando la página WEB.	60%	100%	100%	100%

El Eje organizacional hace referencia a una cultura común para que el Centro Educativo los Ángeles A.C., se asuma como instancia colectiva, que incorpora las actividades de los distintos miembros de la comunidad educativa, mediante el ejercicio de un liderazgo compartido, con el fin de dar cumplimiento a su misión y asegurar la mejora continua.

Ejes	Objetivos Estratégicos	Metas	Indicadores de Logro	Niveles de cumplimiento			
				2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
V ORGANIZACIONAL	5.1 Reestructurar el organigrama institucional para asumir la cultura de un liderazgo compartido.	5.1.1 A finales del ciclo escolar 2012/2013 se harán los ajustes al organigrama actual.	5.1.1.1 El organigrama refleja un liderazgo compartido.	Julio de 2013			
			5.1.1.2 Se asegura la difusión del nuevo organigrama en la comunidad educativa.	90%	100%	100%	100%

		5.2.1. En el mes de febrero de 2013, se tendrá el peritaje de los edificios de Pedro Loza	5.2.1.1 Se tiene el peritaje.	100%		100%	
	5.2 Adecuar la Planta física de manera que atienda las necesidades, usos y condiciones óptimos de los espacios y mobiliarios para la comunidad escolar; conforme a las necesidades de la Institución	5.2.2. Al finalizar el ciclo escolar 2012/2013 se concentrarán las necesidades de las secciones y se presentará el plan de reubicación de los servicios de cada sección.	5.2.2.1 Se reubican las secciones de acuerdo a las necesidades planteadas.		100%	100%	100%
		5.2.3 Durante los meses de febrero a mayo de 2013 se estudiarán las necesidades reales del plantel de la Licenciatura, para prever la ubicación de los niveles académicos del futuro.	5.2.3.1 Definición del espacio físico de la Licenciatura y reubicación de instalaciones.	80%	90%	100%	100%
		5.2.4 En el mes de junio de 2013, se tendrá un inventario actualizado de los recursos materiales en los dos planteles	5.2.4.1 Se tiene el documento completo con el detalle del tipo de recurso y sus condiciones de uso, así como la vida útil esperada.	90%	100%	100%	100%
		5.3 Ofrecer horario ampliado, con servicio de comedor y talleres en las secciones de Preescolar, Primaria y Secundaria,	5.3.1 En el ciclo escolar 2013/2014, se ofrecerá horario ampliado en las secciones de Preescolar, Primaria y Secundaria.	5.3.1.1 Se tiene el servicio de comedor para los alumnos que lo requieran.	70%	90%	100%
	5.3.1.2 Se establecen talleres de inglés, karate, danza y banda de guerra con inicio de 15:10 a 16:30 horas, dos veces por semana, cada			50%	60%	80%	80%

			uno con costo para los alumnos.				
			5.3.1.3 Los alumnos participan en los clubes optativos de ajedrez, papiroflexia y juegos que desarrollen habilidades del pensamiento.	30%	35%	40%	40%
5.4 Optimizar los recursos materiales	5.4.1 En abril de 2013, se establecen los criterios de uso de materiales desechables, reutilizables, de cuidado de instalaciones, uso responsable de recursos no renovables: agua y energía eléctrica.	5.4.1.1 Se difunden los criterios para la optimización de los recursos materiales.	70%	90%	90%	100%	
		5.4.1.2 Las diferentes secciones presentan un plan operativo de optimización de recursos.	Julio de 2013	Julio de 2014	Julio de 2015	Julio de 2016	
		5.4.1.3 Se inicia el desarrollo del plan de optimización de recursos.	Septiembre 2013				
		5.4.1.4 Se evalúa la realización del plan de la optimización de recursos.		Febrero y junio 2014	Febrero y junio 2015	Febrero y junio 2016	

Hasta aquí se ha presentado un avance de la Planeación Estratégica, cuidando que ésta sea acorde a la estructura institucional del Centro Educativo Los Ángeles A.C., a su entorno, su historia y también a sus posibilidades de cambio con el propósito de que llegue a reorientar el rumbo de la institución, generando una acción innovadora de dirección y liderazgo compartido, esta información se retoma en el último apartado de este documento en el que se presentan las conclusiones.

REFLEXIONES DEL PROCESO DESDE LA GESTIÓN Y PROSPECTIVA.

En este apartado se describen las reflexiones conclusivas, en donde se narran algunos de los hallazgos, descubrimientos, dificultades, desafíos, retos, expectativas desde la gestión con una mirada de futuro, y los aprendizajes adquiridos a lo largo de la luz del trayecto formativo de la maestría y del proceso de intervención.

Al iniciar el documento de titulación, se pensó en un trabajo que realmente aportara a la mejora de la Institución y al encontrar que no se contaba con un Plan Estratégico y confirmar esta ausencia mediante el diagnóstico participativo, se planteó el objetivo de la propuesta de intervención, el cual fue construir una **Planeación Estratégica** participativa y formar al Equipo Directivo para un **Liderazgo Participativo**, esto permitió **descubrir** que este tipo de liderazgo, sólo prospera en el seno de una institución, que funciona como una comunidad profesional de aprendizaje, potenciada por un liderazgo compartido, lo que generó el **desafío** de implementar una propuesta de intervención.

Al implementar la propuesta de intervención en el Centro Educativo Los Ángeles A. C., se logró constituir un Consejo Directivo, integrado por los Directivos de cada sección y Jefes de Áreas, se establecieron sus funciones, las cuales son claras y precisas.

Se generaron espacios para sesiones de trabajo y estudio sobre el **liderazgo**, proceso que se fue construyendo con un sentido de comunidad, con una misión, visión y propósitos compartidos, lo que dio como resultado la implicación, la iniciativa y la cooperación de personal directivo.

Se **descubre** que **El liderazgo participativo**, ha generado cambios en la organización, tales como la toma de decisiones por consenso, lo que implica

momentos de reflexión compartida y compromiso en la comunicación continua, que refleja consenso al interior de la institución.

Se es consciente que asumir este tipo de liderazgo compartido ayuda a fortalecer la organización en áreas administrativas y de planificación de la sucesión, es decir se va preparando a nuevos miembros y, en el ejercicio directivo, su formación se va dando en el contexto, a través de la reflexión sobre la propia práctica y qué mejor que esta reflexión se comparta en el Consejo Directivo.

Se reconoce que la formación para asumir un liderazgo compartido, es un proceso y como tal, requiere no violentar las prácticas que durante años se han venido desarrollando, en el ejercicio de la autoridad. El Equipo Directivo es consciente que se requiere respetar los ritmos personales en el proceso de transformación de la práctica directiva, en donde la cooperación hace posible la autorrealización de los miembros de la comunidad educativa.

En la elaboración participativa de la Planeación Estratégica, se **asumió el reto** de construir junto con el Consejo Directivo, una gestión más horizontal, que reconoce los riesgos de la apertura, se parte de la convicción de que es preferible abrir cauces a la participación, porque ello representa la posibilidad de construir y consolidar una cultura de gestión institucional abierta a la democracia y a la construcción colectiva.

El Equipo Directivo reconoce que la **Planeación Participativa** es una herramienta para la gestión directiva, porque permite guiar a la institución, mediante el diálogo y el consenso, por el camino que se ha establecido luego del diagnóstico y la reflexión sobre la realidad institucional, en un periodo determinado de tiempo. La Planeación Estratégica, ha desarrollado otros elementos como el liderazgo y el compromiso con la institución, que han permitido transformar la visión, misión y valores en acciones concretas.

Trabajar participativamente en la Planeación Estratégica, generó mayor compromiso en las tareas que se fueron desprendiendo en este proceso de construcción, así como el monitoreo y seguimiento a los acuerdos establecidos en cada sesión de trabajo. Otro de los logros de esta modalidad fue la integración de algunos Jefes de Áreas, que de ordinario permanecían al margen de la dinámica comunitaria del Centro Educativo Los Ángeles A.C., a partir de esta integración se tiene una visión más global de la institución.

El trabajo en el Consejo Directivo, favoreció un mayor **conocimiento y apreciación** de las personas, así como de sus competencias profesionales, cada uno en su campo de trabajo, con lo cual, al ponerlas en común se incrementó el aprendizaje de una manera significativa, a nivel personal y comunitario. Se constata que cuando se genera un ambiente de confianza y libertad, las personas son propositivas y se comprometen en la dinámica del trabajo cooperativo en pro de la institución.

Durante la elaboración del Plan Estratégico, se fueron dando espacios para el trabajo en pequeños grupos, esto favoreció una mayor participación de cada uno de los miembros en esta tarea, que al mismo tiempo generó la apropiación del Plan Estratégico lo cual favorecerá que su desarrollo e implementación sea realmente exitoso, y que incremente la participación de la comunidad educativa en este proceso de crecimiento institucional.

Un desacierto en el proceso de la implementación de la propuesta, fue agendar asuntos de otra naturaleza en las sesiones de trabajo, lo cual fue difícil de suprimir, puesto que las reuniones de Consejo Directivo, están establecidas mensualmente para la formación y organización de la vida cotidiana de la institución, así que no siempre se concluía el trabajo previsto, sin embargo el compromiso de cada miembro en alcanzar el producto esperado, lo llevó a buscar espacios de trabajo individual.

Ante la reducción del tiempo que se fue dando, se creó un equipo ejecutor que ayudara en el procesamiento de la información que el Consejo Directivo fue aportando para la Planeación Estratégica, este equipo fue monitoreado por la autora de este trabajo.

Entre los **desafíos** que se tienen, a partir de esta propuesta de intervención, está poder continuar con el diseño de los instrumentos de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, desde cada una de las secciones que comprende el Centro Educativo de Los Ángeles A.C., de tal manera que se aseguren espacios para la retroalimentación del proceso de desarrollo y se hagan los ajustes pertinentes y oportunos.

Otro de los **desafíos**, en este proceso de desarrollo del Plan Estratégico, es lograr una mayor participación de los padres de familia, que se sumen el compromiso de la mejora permanente, en acciones concretas que emanen del dicho Plan, con miras a crecer institucionalmente en todos los sentidos.

Se tiene presente el **compromiso** como Consejo Directivo, de involucrar a todos los miembros de la comunidad escolar, al comunicar y favorecer que se apropien el Plan Estratégico para que éste se realice exitosamente de manera conjunta.

Finalmente, es necesario reconocer que esta Maestría, ha aportado los elementos necesarios para el diseño e implementación de la propuesta de intervención, que es una manera de integrar los aprendizajes y habilidades que durante el desarrollo de cada curso se fueron construyendo. Se tiene una visión diferente de la práctica directiva a través del fortalecimiento del liderazgo compartido, se tienen más elementos para la resolución de conflictos en el ejercicio directivo, se cuenta con más herramientas para eficientar la gestión directiva, a partir de la creación de espacios de reflexión y análisis de la praxis, lo

cual permite permanecer en actualización permanente y en el ejercicio de un liderazgo compartido.

Bibliografía.

AGUERRONDO, Inés (2002) *La escuela del futuro II: Qué hacen las escuelas que innovan*, Buenos Aires: Papers.

ANDER EGG, Ezequiel (1995) *Técnicas de Investigación Social*, Buenos Aires: Lumen.

ANDER Egg, Ezequiel (2007) *Introducción a la Planificación Estratégica*, Buenos Aires: Lumen.

ANTÚNEZ, Serafín (1997) *Claves para la organización de los centros escolares*, Barcelona: ICE/HORSORI.

ANTÚNEZ, Serafín (2000) *La acción directiva en las instituciones escolares, análisis y propuestas*, Barcelona: ICE.

ÁVILA Baray, Héctor L. (2006) "Introducción a la metodología de la investigación" [Edición electrónica], disponible en: www.eumed.net/libros/2006c/203/, (22 de febrero de 2012, 22:30 Hrs.).

BAPTISTA, Lucio P. y Roberto, Hernández (1994) *Metodología de la Investigación*, México: Mc Graw Hill.

BOLIVAR, Antonio (2000) *Cómo mejorar los centros educativos*, Madrid: Educación.

BOLÍVAR, Antonio (2010) *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* Revisión de la investigación y propuesta [Edición electrónica]

disponible en <http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co/>, (30 de noviembre de 2012, 23:30 Hrs.).

BORRELL, Elvira y Xavier Chavarrín (2001) *La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de centros escolares*, Barcelona: Escuela Española

CANALES, F., L. Alvarado de E, et.al. (1986) *Metodología de la Investigación*, México: Limusa.

CANTERO, Germán y Susana, Celman (2001) *Gestión escolar en condiciones adversas*, Buenos Aires: Santillana.

CARVAJAL, Arizaldo (2005) *Planeación participativa. Diagnóstico, plan de desarrollo y evaluación de proyectos*, Bogotá: Universidad del Valle.

CASANOVA, Ma. Antonia (1998) *La evaluación de la calidad*, Madrid: La Muralla.

CASANOVA, Ma. Antonia (1999) *Manual de evaluación Educativa*, Madrid: La Muralla.

CENTRO EDUCATIVO LOS ÁNGELES A.C. (2005) *Modelo Educativo*, Guadalajara, Jal.: Documento no publicado.

CERVANTES Galván, Edilberto (1998) *Una cultura de calidad en la escuela. Liderazgo para el cambio*, Monterrey: Ediciones Castillo.

COMBELLER, Carlos (2004) *Liderazgo Contemporáneo*, Guadalajara, Jal.: ITESO-Universidad de Colima.

DUART, Josep María (1999) *La organización ética de la escuela y la trasmisión de valores*, España: Paidós.

ELIZONDO Huerta, Aurora (2001) *La nueva escuela, II Dirección, liderazgo y gestión escolar*, México: Paidós.

FERNÁNDEZ, Lidia (1998) *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*, México: Paidós.

FERRERES Pavía, V. y A. González (2006) *Evaluación para la mejora de los centros docentes*, Madrid: Praxis.

FULLAN, Michael (2002) *Las fuerzas del cambio, Explorando las profundidades de la reforma educativa*, Madrid: Akal.

GONCZI, Andrew (1997) “*Enfoques de la educación y capacitación basada en competencias: la experiencia de Australia, primera y segunda parte*”, en ANVIES [Revista electrónica], disponible en: <http://www.hemerodigital.unam.mx/ANVIES>, (27 de septiembre de 2010).

MENÉNDEZ, Ángelo y Estela Medina de la Mesa (2003) “*¿cómo organizar una institución centrada en la participación?*”, en SEP. *Antología de Gestión Escolar Programa Nacional para la Carrera Magisterial*, México: SEP

HARF, Ruth y Delia, Azzerboni (2010) *Estrategias para la acción directiva*, Buenos Aires: Novedades Educativas.

IMMEGART Glenn, Roberto, Pascual, et.al. (1999) *Formación de directores y centros educativos*, España: Universidad de Deusto.

LÓPEZ, Elizondo A. (2002) *Metodología de la Investigación Contable*, México: Thompson.

LOWNEY, Chris (2004) *El liderazgo al estilo de los jesuitas: las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió al mundo*, Bogotá: Grupo Editorial Norma.

MARTÍN Bris, Mario (2002) *Organización y planificación integral de centros*, España: Escuela Española.

MATA, Francisco Salvador (2010) *Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación*, Puebla: Aljibe

MONTERO, Alonso (2007) *La gestión directiva en la escuela desde una Pedagogía Salesiana*, Colombia: Documento no publicado.

MÚJICA Lukas, Santiago J.F., Carlos Etxebarria (2004) *Evaluación Educativa*, Madrid: Alianza Editorial.

NAMO DE MELLO, Guiomar (1998) *Nuevas propuestas para la gestión educativa*, México: SEP (Biblioteca del normalista).

NIRENBERG, O. y J. Brawerman (2003) *Programación y evaluación de proyectos sociales*, Argentina: Paidós.

NÚÑEZ, Edmundo (2010) *Desarrollo organizacional y del Directivo*. NS Consultores. Documento no publicado.

PERRENOUD, Philippe (2004) *Diez nuevas competencias para enseñar*, Biblioteca para la actualización del maestro, México: Graó- SEP.

POZNER, Pilar (2008) *El directivo como gestor de aprendizajes*, Buenos Aires: AIQUE.

QUINTANA Peña, Alberto (S/F) *Metodología de la investigación cualitativa*, Guadalajara: Universidad ITESO.

RÁBAGO Virgen, Jorge Federico (S/F) *Instrumentos para el análisis*, León: Universidad Iberoamericana León.

RAMÍREZ Raymundo, R. (1999) "El Proyecto escolar: una estrategia que transforma nuestra escuela", en *Cuadernos para transformar la escuela*. SEP, Cuaderno No. 3, 1999. México, pp. 104-115

RODRÍGUEZ, María Eugenia (2004) *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Madrid: Alianza Editorial.

RUIZ Ruiz, José María (1995) "*La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria*" [Edición electrónica] disponible en <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie08a07.htm> (26 de mayo de 2012, 18:45).

SANDER, B. (1996). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: calidad y democracia*. Madrid: La Educación.

SANTOS Guerra, Miguel Ángel (1993) *Los tres vértices del triángulo: evaluación de centros, perfeccionamiento profesional y mejora de la práctica*. Evaluación de la Práctica, España: Universidad de Málaga.

SEP (2003) *El mejoramiento de la Gestión Institucional en las Escuelas Normales*, México: SEP.

SEP (2003) *La Planeación Institucional en las Escuelas Normales*, México: SEP.

SEP (2009) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Programa Escuelas de Calidad, México: SEP.

TEJADA Fernández, José (1998) *Los agentes de la innovación en los centros educativos*, España: Aljibe.

Tobón, Sergio. (2006). *Las competencias en la educación superior. Políticas de calidad*, Bogotá: ECOE.

Universidad Iberoamericana León (2004) *Guía de autoestudio: Liderazgo y Función Directiva*, León,Gto.: Universidad Iberoamericana, León.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES

Estimada (o) maestra (o):

Esta encuesta tiene como finalidad conocer su percepción acerca de cómo se realizan los procesos de planeación institucional y su impacto en el quehacer educativo de nuestra institución y recoger su opinión acerca del estilo y forma de liderazgo ejercido en nuestro centro. Solicito su amable colaboración, dando respuesta al siguiente instrumento.

1. ¿Cuáles instancias, equipos o comisiones formulan proyectos anuales en la Institución?
2. ¿Qué instrumentos se han empleado para diagnosticar la realidad institucional en sus diversas dimensiones que posteriormente le permitan elaborar los proyectos anuales?
3. ¿Quién aprueba los proyectos anuales?
4. ¿De qué manera el Equipo Directivo da seguimiento a los planes operativos?
5. ¿Los planes operativos, son coherentes con el plan de trabajo Institucional?
6. ¿Qué tipo de capacitación se proporciona para la elaboración de planes y proyectos operativos de la Institución?
7. ¿Qué aspectos considera que podrían reforzarse mediante la capacitación?
8. Institucionalmente, ¿qué espacios y tiempos están previstos para la evaluación y seguimiento de planes y proyectos?
9. ¿Cómo podría darse un mejor acompañamiento a cada área o departamento, a partir de la planeación institucional?
10. A partir de la evaluación de planes y proyectos, ¿Qué acciones de mejora se emprenden?
11. ¿Considera usted que la planeación como un instrumento de mejora? ¿Por qué?

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO 2

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y JEFES DE ÁREAS

Estimada Directora:

Esta encuesta tiene como finalidad conocer su percepción acerca de cómo se realizan los procesos de planeación institucional y su impacto en el quehacer educativo de nuestra institución y recoger su opinión acerca del estilo y forma de liderazgo ejercido en nuestro centro. Solicito su amable colaboración, dando respuesta al siguiente instrumento.

1. ¿Cuáles instancias, equipos o comisiones formulan proyectos anuales en la Institución?
2. ¿Qué instrumentos se han empleado para diagnosticar la realidad institucional en sus diversas dimensiones, que posteriormente, le permitan elaborar los proyectos anuales?
 - a) ¿Cómo se lleva a cabo este proceso?
3. ¿Quién aprueba los proyectos anuales?
4. ¿De qué manera da seguimiento a los planes operativos?
5. ¿Los planes operativos, son coherentes con el plan de trabajo Institucional?
6. ¿Qué tipo de capacitación se proporciona para la elaboración de planes y proyectos operativos de la Institución?
7. ¿Qué aspectos considera que podrían reforzarse mediante la capacitación?
8. Institucionalmente, ¿qué espacios y tiempos están previstos para la evaluación y seguimiento de planes y proyectos?
9. ¿Cómo podría dar acompañamiento a cada área o departamento, a partir de la planeación institucional?
10. A partir de la evaluación de planes y proyectos, ¿qué acciones de mejora se emprenden?
11. ¿Considera Ud. que la planeación es un instrumento que favorece una gestión eficaz de la institución? ¿Por qué?

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO 3

ENTREVISTA A LA DIRECTORA GENERAL Y JEFES DE ÁREAS

Estimada Directora:

Con la finalidad de hacer un proceso de diagnóstico sobre la planeación y liderazgo en nuestra Institución educativa, solicito su amable colaboración, dando respuesta a las siguientes interrogantes.

¡MUCHAS GRACIAS!

1. ¿Qué estrategias de comunicación emplea el equipo directivo para informar a la comunidad educativa?
2. En el aspecto de planeación Institucional, ¿qué necesidades percibe?
3. ¿Qué tratamiento le ha dado a esas preocupaciones-necesidades que usted percibe en la Institución?
4. ¿Qué estrategias se han empleado para buscar alternativas de solución, o dar respuesta a las necesidades institucionales?
5. Institucionalmente, ¿qué espacios y tiempos están previstos para la evaluación y seguimiento de planes y proyectos?
 - a) ¿Cómo se lleva a cabo este proceso?
6. ¿De qué manera el equipo directivo da seguimiento a los planes operativos?
7. ¿Cómo podría darse un mejor acompañamiento a cada área o departamento, a partir de la planeación institucional?
8. Para la toma de decisiones, ¿qué tipo de consulta se realiza entre el consejo directivo?
9. ¿Existe claridad en las decisiones que pueden ser tomadas por cada instancia?
10. ¿Qué tipo de decisiones puede tomar cada instancia?
11. ¿Cuáles son los procedimientos empleados para comunicar oportunamente a las personas que deben ejecutar las decisiones?
12. ¿Hay acuerdos y decisiones compartidos?
13. ¿Cómo se da seguimiento a los acuerdos y decisiones tomadas?

ANEXO 4

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Estimado miembro del Consejo Directivo:

El siguiente instrumento tiene como propósito recoger su punto de vista con respecto a:

1. El proceso de elaboración participativa de la **planeación estratégica**.
2. Las sesiones formativas que hemos tenido con el fin de **constituir y fortalecer el trabajo del Consejo Directivo**.

El instrumento contiene 2 partes, que se corresponden con cada uno de los dos objetivos. Indique con una X la valoración que asigna a cada una de las siguientes preguntas, de acuerdo a la siguiente escala y responda a las preguntas abiertas.

1 = Poco 2 = Regular 3 = Suficiente 4 = Mucho

I. La planeación estratégica...				
1- Se ha realizado mediante el consenso y la participación de los miembros del Consejo.	0	1	2	3
2- Considera las necesidades y expectativas de la comunidad escolar y de su entorno.	0	1	2	3
3- Recoge de manera fiel la filosofía de nuestra institución.	0	1	2	3
4- Ayuda a orientar y articular los planes de trabajo de cada sección y departamento.	0	1	2	3
5- Está redactada en un lenguaje claro y comprensible.	0	1	2	3
6- Es un instrumento cuya implementación y aplicación es viable.	0	1	2	3
7- ¿Considera que el trabajo realizado hasta ahora nos ayudará a dar rumbo a la institución de manera congruente con nuestra filosofía y misión? ¿Por qué?				
II. Mediante las sesiones formativas para la constitución y funcionamiento Consejo Directivo...				
1. Se constituyó el Consejo Directivo como tal.	0	1	2	3
2. Se analizaron y determinaron sus funciones.	0	1	2	3
3. Hubo espacios para la formación y profundización de la gestión directiva.	0	1	2	3
4. Se fortaleció el proceso de toma de decisiones compartida.	0	1	2	3
5. Se analizaron conocimientos y estrategias para la comunicación institucional.	0	1	2	3
6. Definimos conceptos y estrategias para un liderazgo compartido.	0	1	2	3
7. ¿Considera que las sesiones de estudio y reflexión sobre las tareas del Consejo Directivo ha ayudado este organismo a realizar sus tareas con mayor eficacia? ¿Por qué?				