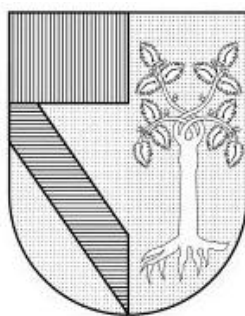


# **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

## **FACULTAD DE PEDAGOGÍA**

**Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
ante la Secretaría de Educación Pública**



**"Modelo de gestión educativa para la dirección general de un colegio particular"**

**INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

Presenta

Guadalupe Ximena Sandino Canales

Director del informe: Doctora Isabel Parés Gutiérrez

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi abuela y a mi mamá por creer en mí y dejar su legado en mis manos. A mi esposo Pablo por su gran paciencia, apoyo y comprensión. A mis hermanos María y Rodrigo por su amor incondicional. A mis sobrinos Jose Pablo, Patricio y Julia por darme la alegría y el estímulo necesario para seguir adelante con una sonrisa siempre. A todo mi equipo directivo por su apoyo constante y gran disposición al trabajo.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>CAPÍTULO I. RASGOS GENERALES DEL PROYECTO EDUCATIVO</b>	
<b>GREEN HILLS SCHOOL</b>	8
I.1. Historia de Green Hills School	8
I.2. Misión	10
I.3. Visión	10
I.4. Valores	10
I.5. Objetivos institucionales	10
I.6. Estructura organizacional	12
I.7. Políticas (Anexo 1)	13
I.8. Infraestructura	14
I.9. Finanzas	15
I.10. Planeación estratégica	16
I.11. Estructura pedagógica	17
I.12. Perfiles: docente y discente	17
I.13. Planes y programas de estudio	18
I.14. Metodología de enseñanza-aprendizaje	24

I.15. Competencias didácticas de los docentes	24
I.16. Estrategias genéricas y extracurriculares	26
I.17. Procesos de evaluación	27
I.18. Capacitación docente	28
<b>CAPÍTULO II. GESTIÓN EDUCATIVA</b>	<b>33</b>
II.1. Educación y gestión educativa	33
II.2. La educación como sector estratégico	35
II.3. Escuelas eficaces	38
II.4. Dirección y liderazgo	40
II.5. Estilos de dirección	43
II.6. Estructura y organización de un centro educativo	44
II.7. Proyectos de mejora continua	47
<b>CAPÍTULO III. IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS DE LA DIRECCIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO</b>	<b>49</b>
III.1. Del ideario	49
III.2. De la oferta educativa	51
III.3. De las personas	53
III.4. De los proyectos de mejora	56

III.5. Del director	57
<b>REFLEXIONES CONCLUSIVAS</b>	61
<b>FUENTES DE CONSULTA</b>	65
<b>APÉNDICES</b>	68
Apéndice 1. Políticas GHS	68
Apéndice 2. Formato de evaluación de personal. Evaluación docente	75
Apéndice 3. Formato para reconocimiento de trayectoria académica	78

# INTRODUCCIÓN

La presente tesis se basa en la necesidad de Green Hills School (GHS), de mejorar sus procesos y buscar la calidad en éstos; pues siendo una empresa familiar ha pasado por varias etapas de cambio y la institucionalización ha sido un gran reto. En el primer capítulo abordamos los rasgos generales del modelo educativo de GHS el cual ha sido enriquecido durante 48 años, pues debemos recordar que los centros educativos en México surgían de manera informal de la misma manera que GHS, es decir, cuando se le concede a los particulares la posibilidad de impartir educación<sup>1</sup> desde 1917 y la regulación entonces era muy distinta y la visión no era empresarial, como ahora lo es.

En el segundo capítulo abordamos una investigación teórica de lo que es un centro educativo y la importancia del director. En este capítulo estudiamos lo que es la eficacia de una escuela y su importancia en la economía actual. Los colegios hoy en día tienen una aportación al desarrollo económico del país y no solamente por las implicaciones sociales educativas, sino también por las cargas gubernamentales que tiene un colegio como cualquier otra empresa. En este sentido, podemos decir que los directores debemos tener una visión amplia para poder compaginar lo que es la educación con el ciclo económico de las instituciones.

En el tercer capítulo presentamos una propuesta para directores de los elementos que se deben tomar en cuenta para el desarrollo de un centro educativo, desde el punto de vista de la experiencia profesional y personal del director general. Asimismo, desarrollamos una serie de conceptos necesarios para puntualizar que el director debe ser una figura de

---

<sup>1</sup> La enseñanza es libre; pero será laica la que se dé en los establecimientos oficiales de educación, lo mismo que la enseñanza primaria, elemental y superior, que se imparta en los establecimientos particulares. Ninguna corporación religiosa, ni ministro de algún culto, podrán establecer o dirigir escuelas de instrucción primaria. Las escuelas primarias particulares sólo podrán establecerse sujetándose a la vigilancia oficial. En los establecimientos oficiales se impartirá gratuitamente la enseñanza primaria (artículo 3º Constitucional de 1917). Para mayor referencia: [http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1\\_Historia](http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Historia). (Consultado el día 10 de febrero de 2010).

autoridad con poder, pero también tiene sus limitaciones y se ha tratado de hacer que el perfil del director sea una persona excepcional sin defectos, lo cual es un error, pues es un ser humano.

# **CAPÍTULO I**

## **RASGOS GENERALES DEL PROYECTO EDUCATIVO DE GREEN HILLS SCHOOL (GHS)**

En este capítulo presentamos una breve descripción de lo que GHS es y su propuesta educativa actual. Como veremos en todo este primer capítulo, GHS nace de una necesidad específica y del amor al servicio de su fundadora y posteriormente se va institucionalizando al paso de los años para ser una escuela merecedora de gran reconocimiento.

### **I.1. Historia de Green Hills School**

La historia del Green Hills es muy peculiar y en verdad es un gran privilegio el conocer su historia y más aún; ser parte de ella.

La fundadora Mercedes Gámez Mallet “Miss Meche” comenzó a dar clases a los niños del pueblo de San Bernabé, cuyas familias eran de escasos recursos económicos. En 1962 lo que es ahora San Bernabé y el Cerro del Judío, eran huertas de árboles frutales; lo que ahora es la avenida San Bernabé en ese entonces era una vereda de tercería y el pavimento llegaba hasta lo que es ahora la “Acuática Nelson Vargas”, que entonces era la casa del General Gómez Huerta. En aquel entonces, no existía el alumbrado público y tampoco había cableado telefónico.

Después de un tiempo, el Ingeniero Roberto Canales (esposo de Miss Meche) logró hacer la instalación de estos servicios y participó también en la pavimentación de esta avenida que ahora es tan importante. Miss Meche comenzó a dar clases justo en el pueblo, debajo de dos arbolitos. Imaginen, el timbre para salir al recreo, era un pedazo del riel de las vías del tren y de tarea a los niños les pedía un ladrillo a cada uno para poder construir un

salón. Miss Meche, consiguió que los padres de familia de sus alumnos aportaran su trabajo y contribuyeran con la construcción de las dos primeras aulas de lo que sería hoy la Escuela Cuauhtémoc.

Junto con Miss Meche estaba el profesor José, quien se hacía cargo de los grados de cuarto, quinto y sexto mientras Miss Meche atendía a primeros, segundos y terceros. No pudiendo solventar todos los gastos, comenzó paralelamente a dar clases de natación en su casa y de ahí surge la idea de poner un Jardín de Niños. Y es así como nace “Green Hills”, con un total de 9 niños y un espacio en su casa que fue adaptado totalmente como salón de clases. Dos ciclos escolares fue únicamente preescolar, hasta que las mismas mamás le pidieron a Miss Meche que iniciara la primaria; a partir de este momento fue creciendo la escuela cada año un grado y en lo que era el terreno de su casa, fue construyendo los diferentes edificios que conforman el colegio que es hoy en día.

El nombre de “Green Hills” lo obtuvo de su hija María Guadalupe Canales Gámez la cual un día observaba como plantaban el pasto en las colinas y entonces le dijo a su papá: “están quedando muy bonitas las colinas verdes” (Green Hills). Miss Meche pensó que era un buen nombre para el colegio y es el nombre que conserva hasta la fecha.

A partir de 1987 su hija María Guadalupe Canales, se hace cargo de la dirección del colegio después de haber desempeñado diferentes puestos dentro de la institución. Hoy en día sigue a cargo de ella como rectora en conjunto con sus hijos la Lic. Ximena Sandino quien es actualmente la Directora General Académica y Rodrigo Sandino quien está a cargo de la Dirección Administrativa.

Miss Meche fallece el 20 de marzo de 1999, dejando un legado de entrega y dedicación a la educación<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Historia relatada por María Guadalupe Canales Gámez, quien actualmente es Rectora de GHS.

## **I.2. Misión<sup>3</sup>**

Somos una institución educativa mixta, bilingüe, laica que trasciende en la vida de cada uno de sus alumnos brindándoles un ambiente de aprendizaje de vanguardia en el que se forman personas disciplinadas, creadoras y éticas, con las habilidades necesarias para hacer realidad un proyecto de vida encauzado a la búsqueda continua y reconocimiento de la verdad y el bien.

## **I.3. Visión**

Ser un colegio que propicie experiencias significativas que se reflejen a lo largo de la trayectoria académica y personal de los alumnos, forjando ciudadanos responsables que colaboren en la generación de conocimientos, en el desarrollo de actividades sociales y culturales, en proyectos sustentables, coherentes en su pensar y actuar, respaldados por una sólida formación científica y ética.

## **I.4. Valores**

No sólo se pretende una formación genérica de los alumnos en valores humanos, sino que se establece el desarrollo de programas en grupo y de atención personalizada para favorecer el conocimiento de valores humanos y su desarrollo en acciones, (Isaacs, 2005: 44). Para GHS los valores fundamentales que se deben vivir en todos los actos humanos son el entusiasmo, respeto, tolerancia, solidaridad, liderazgo, limpieza, honestidad, justicia, generosidad, curiosidad, motivación para aprender, responsabilidad.

## **I.5. Objetivos institucionales**

Hablar de objetivos supone hablar de resultados deseables, previstos y alcanzables. Asimismo, deben ser intrínsecamente humanos. Cuando existe un proyecto común de mejora integral, es evidente que se tratará de perfilar el futuro con el fin de lograr una actuación congruente de todos los colaboradores (Isaacs, 2005: 49).

---

<sup>3</sup> La misión, visión, valores y objetivos institucionales se encuentran en la página web: [www.colegiogreenhills.com](http://www.colegiogreenhills.com)

Los objetivos de GHS son procurar:

- a)** Disciplina. A través de límites y reglas claras se fomenta en los alumnos el orden y la estructura necesarios que les permitan enfrentar con seguridad cualquier situación.
- b)** La integración de valores para que se vivan en el día a día y en todas las actividades, teniendo como hilo conductor el respeto y el ejemplo del maestro.
- c)** Que los alumnos desarrollen su capacidad para estudiar y que profundicen en los motivos para trabajar.
- d)** Que adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades metalingüísticas incluyendo el dominio del inglés y bases sólidas de francés, que les permitan ser exitosos en un mundo cada vez más competitivo y de mayor exigencia educativa.
- e)** Fomentar una cultura de legalidad que forme parte integral del sistema GHS, por lo que el reglamento y todas las normas institucionales imponen gran relevancia en su aplicación.
- f)** Que fomenten la capacidad personal de encontrar respuestas creativas ante las situaciones y problemas que surjan.
- g)** Motivar la participación propositiva de toda la comunidad en la identificación de áreas de oportunidad y mejora continua en las competencias del ámbito escolar.
- h)** Que aprendan a expresarse oralmente y por escrito de tal manera que puedan comunicarse con los demás con estilo adecuado y personal.
- i)** Fomentar el trato cálido y amable entre todas las personas.
- j)** Facilitar los elementos necesarios para la práctica del deporte.
- k)** Sensibilizar a la apreciación y práctica de las diferentes manifestaciones artísticas y culturales.

Todo lo que conforma el ideario de GHS debe ser guiado siempre en procuración del bien común hacia la mejora continua de todos sus miembros debido a la gran necesidad que

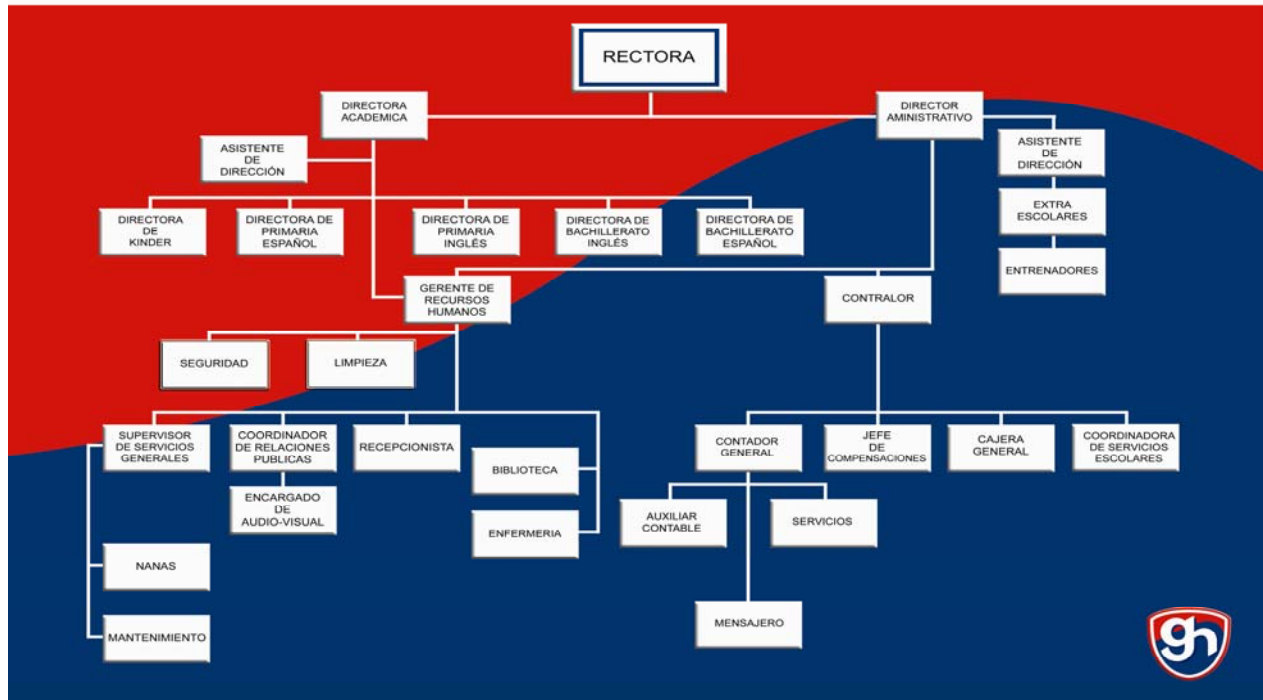
hoy en día tiene la sociedad hacia la mejora política, económica y social. De tal manera que los objetivos que se deben lograr las instituciones educativas deben ser planteados desde el punto de vista social.

## **I.6. Estructura organizacional**

Es la etapa del proceso administrativo que consiste en decidir qué recursos y actividades son necesarias para alcanzar los objetivos institucionales de la manera más eficiente.

La estructura organizacional de GHS está diseñada por especialización según la sección y por la coordinación de actividades como se muestra en el organigrama. La organización está encabezada por Rectoría a quien reportan la Dirección Académica y la Administrativa.

A la Dirección Académica reportan las Direcciones de inglés y español de cada sección (preescolar, primaria, secundaria y preparatoria), cada una de las cuales cuenta a su vez con coordinadoras especializadas en las diferentes áreas académicas quienes se aseguran que GHS opere de acuerdo al modelo educativo y a los objetivos que específicos de las secciones. A la Dirección Administrativa reportan las Direcciones de Recursos Humanos y Contraloría así como las áreas de Servicios Generales.



## I.7. Políticas (Apéndice 1)<sup>4</sup>

Las políticas son lineamientos para llevar a cabo una acción. Es todo aquello que de alguna manera sirve como guía de acción para la alta dirección (Steiner, 2009: 349).

GHS tiene políticas y disposiciones generales para todas las personas que laboran en la institución. Estas políticas son necesarias para el mejor aprovechamiento y rendimiento del tiempo y de los recursos, de conformidad con la Ley Federal del Trabajo y los objetivos de GHS.

<sup>4</sup> Documento actualizado por el Departamento de Recursos Humanos en 2009.

El documento contiene los siguientes aspectos:

- a) Disposiciones generales. Contiene los puntos más relevantes que serán aplicables a todo el documento.
- b) Requisitos para la contratación de personal. Son las disposiciones formales que debe reunir la persona que será contratada.
- c) Transferencia de puestos. Se refiere a las facultades que tendrán las autoridades de GHS para mover a una persona de puesto sin perjuicio de su salario.
- d) Familiares. Norma que establece la no admisión laboral de familiares en cualquier grado, de un trabajador de GHS.
- e) Condiciones de trabajo.- Aquéllas como: credencial de identificación, periodo de comida, control de asistencia, vacaciones, fecha y lugar de pago, uso de uniformes, limpieza personal y de instalaciones, accidentes, riesgos profesionales y medidas preventivas, exámenes médicos, prescripción médica, capacitación, obligaciones, prohibiciones, sanciones y disciplina.

Las políticas en cualquier empresa deben ser producto de la realidad en la que viven las personas en el día a día, siempre procurando la armonía entre todos los integrantes de la conforman.

## **I.8. Infraestructura<sup>5</sup>**

GHS dispone para su operación de los siguientes elementos:

- a) Terreno ubicado en Avenida San Bernabé 960, colonia San Jerónimo Lídice, código postal 10200; con una superficie total de 7,800 metros y 2,000 de construcción;

---

<sup>5</sup> Es la base material en que se desarrollan las acciones (construcciones, equipamiento, materiales y comunidad); aunque frecuentemente soslayada, detenta un papel educativo fundamental: los estudiantes realizan lo que la infraestructura les permite efectuar (Villalobos y Medina, 2006:3).

- b) Edificios acondicionados para 70 aulas, cuatro laboratorios equipados, cafetería, biblioteca, dos auditorios, servicios sanitarios, 20 oficinas, tres laboratorios de cómputo, áreas recreativas, dos salas de juntas;
- c) Estacionamiento con capacidad para 200 coches;
- d) Dos enfermerías.

## **I.9. Finanzas**

GHS opera como una empresa familiar autofinanciable cuyos gastos de operación se sufragan con las inscripciones y colegiaturas de sus alumnos. La administración financiera está a cargo de la Dirección de Contraloría la cual administra los ingresos asignando a cada sección los recursos necesarios para su óptimo funcionamiento.

Entre los objetivos del área de Finanzas a corto plazo (2010) se encuentran:

- Replantear los gastos fijos en el presupuesto anual (Seguros, Grupo Line).
- Consolidar el financiamiento con Financiera Educativa de México.
- Construcción de la sucursal Green Hills.
- Consolidar el financiamiento con Inbursa del crédito express a escuelas.
- Mejoras en instalaciones y mobiliario.
- Pago de préstamos.
- Control y optimización integral de procesos.
- Préstamos a empleados con una tasa de interés preferencial.
- Desarrollo de gestión de capital humano.

Debemos tomar en cuenta que la contabilidad es distinta a las finanzas, pues la primera provee información del pasado y la segunda trata de utilizar dicha información para tomar decisiones a futuro (Duarte y Fernández, 2007: 11).

## **I.10. Planeación estratégica**

La visión estratégica de GHS para el ciclo escolar 2009-2010 contempla:

- Ser, en general, un área de servicios y garantizar la disposición de recursos financieros, con personal capacitado para asegurar la solvencia financiera.
- Proyectar y calcular los ingresos y egresos de Green Hills School, tomando en cuenta las necesidades de recursos para la ejecución del plan de trabajo y sus programas.
- Elaborar y mantener el presupuesto de gastos por áreas.
- Planear e integrar los programas de inversión.

Entre los principales retos estratégicos a mediano plazo podemos mencionar:

- Establecer mecanismos que permitan a la Dirección Administrativa tomar decisiones estratégicas oportunamente, usando una metodología que incluya las mejores y más innovadoras prácticas para su ejecución.
- Consolidar los procesos de registro contable, operación financiera, presupuestos, tesorería, adquisiciones, administración de personal y activo fijo a través del sistema integral ASPEL.
- En el área de Procesos desarrollar e implantar la instalación del Tablero de Gestión Estratégica y el modelo de gestión financiera en el Sistema Integral de Administración (SAP).

La administración general de un centro educativo debe enfocarse en la óptima operación de sus recursos para lograr el funcionamiento adecuado de la institución, obteniendo así un control sobre sus procesos para la mejora educativa. Es importante mencionar que la administración está al servicio de la academia, pues de lo contrario se desvirtúa el

funcionamiento del centro educativo, es decir, se trabaja con lo que se tiene y no con lo que se necesita para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **I.11. Estructura Pedagógica<sup>6</sup>**

La función académica de un centro educativo tiene como objetivo principal y básico la adecuada disposición de elementos contenidos en el currículo, para conseguir mejores logros por parte de los profesores y alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje (García, 1997: 59).

La estructura pedagógica de GHS se basa en su ideario<sup>7</sup>.

Se plantean los mecanismos pedagógicos para el logro de metas y objetivos. Estos mecanismos son estructurados y esquematizados por el Consejo Técnico, el cual está integrado por las direcciones y subdirecciones de las secciones y la dirección general. Asimismo, se toman en cuenta los planes y programas de estudio, tanto de la Secretaría de Educación como de la Universidad Nacional Autónoma de México; por tratarse de una escuela incorporada a dichas instituciones gubernamentales.

La selección del docente y del discente se lleva a cabo de manera cuidadosa y estudiada, de tal manera que el trabajo que se realiza con ellos es productivo y de alto rendimiento.

### **I.12. Perfiles: docente y discente**

Los maestros de GHS, siempre son elegidos con base en conocimientos, actitudes y aptitudes que reflejen una personalidad madura, independientemente que esto sea muy

---

<sup>6</sup> La estructura pedagógica ha sido construida y enriquecida a lo largo de 48 años, asimismo, ésta se basa en lo planteado por cada dirección de sección de conformidad a las necesidades de las generaciones y a las demandas sociales, siempre tomando en cuenta a la persona como centro del proceso enseñanza aprendizaje.

<sup>7</sup> Conjunto de principios que configuran el tipo de educación que se promueve, la manera de ver a todos los miembros de la comunidad y los colaboradores (Isaacs, 1997: 47).

difícil de lograr, debido a la falta de docentes con vocación, GHS toma como reto el desarrollo de dichas competencias<sup>8</sup> en sus maestros.

Se toman en cuenta los siguientes aspectos: los conocimientos según la materia que impartirán, el dominio de ésta, el control de grupo amable, criterio, juicio crítico, que sepa manejarse por objetivos, responsable, amable con las personas, sentido del humor, tolerancia a la frustración, trabajo en equipo, que siempre se dirija con la verdad, que tenga visión amplia, reflexivo y que tenga capacidad de amar.

El discente egresado de GHS cuenta con las herramientas necesarias para mejorar la manera de vivir y convivir en una sociedad cada vez más compleja. Las habilidades y actitudes que adquieren son: el aprendizaje permanente y autodirigido; el manejo de la información; pensar, reflexionar, argumentar y expresar juicios críticos; analizar, sintetizar y manejar la construcción del conocimiento; manejo de situaciones, solución de problemas, manejo del fracaso; saber convivir, actuar con respeto y juicio crítico frente a la diversidad social y cultural.

### **I.13. Planes y programas de estudio**

Los planes y programas de estudio de GHS contemplan en cada nivel escolar los objetivos institucionales para poder llevarlos a cabo. Asimismo, los programas académicos en todos los niveles consideran la enseñanza del idioma inglés impartiendo entre ocho y nueve horas semanales, para que los alumnos logren un alto dominio del idioma; siendo éste uno de los objetivos primordiales de GHS.

- **Preescolar**

A lo largo de 30 años de investigaciones se ha confirmado la importancia fundamental de la educación en la etapa temprana y preescolar para el futuro éxito académico y en la vida.

---

<sup>8</sup> Competencia es la capacidad real para lograr el resultado deseado en un contexto dado y con capacidad de transferencia. La competencia se manifiesta mediante comportamientos habituales y observables que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice (Alles, 2006: 83).

Nuestro modelo en preescolar está enfocado a:

- a) Lograr un alto rendimiento integral (social, emocional y habilidades cognitivas) con ambientes de alta calidad.
- b) Promover una exitosa implementación de nuestro programa.
- c) Adquirir habilidades bilingües de pre-lectura, escritura y numéricas.
- d) Apoyar resultados positivos en nuestros pequeños.
- e) Construir relaciones con las familias de nuestros niños para atender las necesidades de éstos y desarrollar sus potenciales al máximo. Nuestras familias visitan a los pequeños para poder observar su trabajo (clases abiertas, convivencias, festivales y eventos deportivos entre otros) lo cual enriquece el vínculo preescolar y familiar.
- f) Integrar la formación en valores universales como parte primordial de nuestro programa educativo.
- g) Continuar desarrollando clases de alta calidad, con grupos reducidos en grados iniciales, para los pequeños aprendices, donde al mismo tiempo nuestros profesionales reciben capacitación continua.
- h) Mantener instalaciones de vanguardia, especialmente diseñadas dentro y fuera del aula para lograr consistentemente que nuestras clases de preescolar estén llenas de materiales que estimulan los sentidos, reflejando diversidad y riqueza en las producciones realizadas por los pequeños. Como ejemplo de lo anterior, podemos mencionar los “*Learning Centers*” (construcción, arte, lecto-escritura, drama, computación y ciencias), el arenero, La Casita, el piso especial para el patio de

recreo, el gimnasio de psicomotricidad, el aula de cantos y juegos, y el “*playstation*”, donde existe el espacio para moverse y trabajar consiguiendo así los objetivos que se persiguen en cada una de las actividades.

- i) Facilitar la interacción de los pequeños con la tecnología; es crucial en el aprendizaje temprano y es un recurso cotidiano en el aula.
- j) Impulsar el desarrollo psicomotor mediante diversas actividades tales, como tenis, natación, “*tae kwon do*”, “*gym*” psicomotor, *jazz*, música y expresión corporal estas actividades proveen un balance que fomenta el autocontrol, logro de metas, trabajo colaborativo, seguimiento de instrucciones, respeto de turnos y la disciplina.

- **Primaria**

Los programas de estudio de la primaria de GHS enuncian un conjunto de propósitos y contenidos educativos que los alumnos deben aprender para incorporarlos a su experiencia, apoyando su formación como ciudadanos del país y miembros de la humanidad.

Se deja de lado la visión tradicional para concebir a la población escolar como personas integrales, comprendiendo y atendiendo sus necesidades de desarrollo cognitivo, emocional y social, con la finalidad de guiarlos en la construcción de aspiraciones sobre su propio futuro. Nuestro modelo en primaria está enfocado a:

- a) Conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se deberán adquirir y desarrollar para que los alumnos tengan una formación básica sólida y una gran flexibilidad para adquirir nuevos conocimientos, aplicarlos creativamente y continuar aprendiendo.
- b) Aprender a aprender, lo que implica que los alumnos se relacionen con el medio a través del contacto con la información, con la búsqueda, la indagación, la

comunicación, la resolución de problemas, el análisis y el diálogo. Estas herramientas les permitirán constituirse como personas autónomas, capaces de relacionarse en un mundo de permanente evolución.

- c) Uno de los objetivos más importantes en el trabajo de primaria, es lograr que los alumnos desarrollen el hábito de la lectura, comprendan diferentes tipos de textos y puedan expresarlos en forma oral y escrita.
- d) El área emocional de cada niño se trabaja de manera individual y grupal de forma intensiva y profesional.
- e) El desarrollo psicológico, social y cognitivo, la valoración afectiva y psicopedagógica de nuestros alumnos.

Este tipo de diagnóstico nos es útil para seleccionar objetivos y contenidos, para establecer secuencias de aprendizaje que favorezcan al máximo la asimilación de los contenidos y el logro de los objetivos pedagógicos y, por supuesto, para estimular el desarrollo óptimo del niño en cada etapa de desarrollo.

Como resultado del trabajo de psicología en primaria se observa un enfoque educativo integral en el que se mejora la salud física, se amplían las capacidades mentales y se cultivan aspectos del desarrollo social y emocional como auto confianza, relaciones interpersonales, responsabilidad social, sentido de dignidad y valor propio para el niño y la familia.

## • **Secundaria y Preparatoria**

Consideramos a cada uno de nuestros alumnos desde una perspectiva que valora su individualidad y fomenta mediante el acompañamiento, un adecuado proceso de maduración, impulsando al adolescente a consolidar sus procesos de identidad mediante una dirección multidisciplinaria (académica, social, emocional y consolidación de valores) que consiste en:

- a) Alto rendimiento académico. Contamos con profesores especializados en cada una de las áreas de conocimiento y en el manejo de adolescentes, por lo que nuestros alumnos pueden integrarse de forma exitosa a cualquier universidad tanto nacional como internacional, siendo el objetivo primordial del modelo educativo que ofrecemos.

Asimismo, mediante nuestro modelo académico los alumnos obtienen los conocimientos para certificarse internacionalmente en inglés con el examen “*First Certificate Exam of Cambridge*” (FCE), y de manera opcional preparación para el examen “*Certificate of Advanced English*” (CAE) para 5° de preparatoria, así como la preparación para el examen “*Test of English as a Foreign Language*” (TOEFL) en 6° de preparatoria, o clases de *Marketing*; así como en francés con el DELF A1 y A2 del Ministerio de Educación de la República Francesa.

- b) Investigación y desarrollo de habilidades. Generamos en nuestros alumnos el interés y la motivación hacia la investigación, brindándoles las herramientas metodológicas necesarias para realizar aportaciones y encontrar soluciones en diferentes ámbitos, tanto académico como humanista. Esto se logra mediante la participación en diversos foros científicos que les permite consolidar todas las habilidades del pensamiento y trabajo en equipo que se han ido desarrollando a lo largo de su vida.
- c) Prevención de conductas de riesgo. Mediante la identificación individual de las necesidades de nuestros alumnos desarrollamos estrategias grupales e individuales de contención y apoyo, fomentando un sano desarrollo psico-social, que les permita la adaptación a la vida cotidiana de forma asertiva. De esta forma apoyamos a nuestros alumnos a lograr una exitosa transición hacia la vida adulta y los retos que ésta implica. Contamos con programas y talleres especializados en sexualidad, desórdenes alimenticios, testimoniales, cine-debate y conferencias sobre

adiciones que son útiles a nuestros alumnos para que cuenten con los conocimientos necesarios y elegir llevar una vida sana.

- d)** Prevención y manejo de “*bullying*”. Nuestro equipo de psicología altamente calificado y especializado identifica los casos de problemas sociales, dando la atención necesaria y efectiva a todos los involucrados en la situación, logrando, no sólo la resolución del conflicto, sino el dotar a los jóvenes de las herramientas que les permitan tener mejores interacciones futuras. Aunado a lo anterior, en cada ciclo escolar se combinan los grupos para eliminar los núcleos de poder y lograr una mayor integración de los adolescentes, desarrollando así su capacidad de adaptación al medio, dentro de un proceso de aprendizaje integral y significativo en el alumno.

Como parte de la consolidación de los procesos iniciados en etapas formativas anteriores, promovemos el respeto a la individualidad y diversidad, estableciendo los límites que el adolescente necesita para sentirse seguro.

Fomentamos la responsabilidad, que permita la toma de decisiones, siendo consciente de las consecuencias. Ponemos especial interés en el manejo de la imagen ya que es de primordial importancia en el ámbito profesional. Debido a lo anterior, las relaciones interpersonales en el colegio se concentran en los valores universales, dentro de un entorno de motivación, confianza, respeto y honestidad.

- e)** Orientación vocacional. Como apoyo a la toma consciente de decisiones y derivado del seguimiento individual y cercano, se realiza un extenso proceso de orientación vocacional que culmina en la acertada elección de carrera.

Con todo lo anterior logramos formar seres humanos con gran capacidad de trabajo, tolerancia a la frustración, capaces de solucionar conflictos, de triunfar y transformar su realidad, fomentando una relación transversal entre el docente y el alumno.

#### **I.14. Metodología de enseñanza-aprendizaje**

La metodología de enseñanza-aprendizaje de GHS es principalmente dirigida. Es decir, el docente tiene un papel directivo la mayor parte del tiempo y el alumno participa según las reglas de cada docente en clases magistrales. Asimismo, se promueve el aprendizaje autónomo por medio de diversas investigaciones y el aprendizaje colaborativo, trabajando en equipo<sup>9</sup>.

El uso de la tecnología es parte de la metodología de GHS; muchos ejercicios y tareas se realizan de forma virtual utilizando la computadora y el pizarrón inteligente. Se utilizan las tres formas de razonamiento: inductiva, deductiva y comparativa<sup>10</sup>.

#### **I.15. Competencias didácticas de los docentes**

En el área docente se trabaja en favor de una capacitación enfocada en la actualización y superación, movilizadora por las siguientes competencias:

- a)** Desarrollar la cooperación entre alumnos y formas simples de enseñanza mutua.
- b)** Elaborar un proyecto de equipo.

---

<sup>9</sup> Aprendizaje autónomo.

Aprendizaje colaborativo. Situación de aprendizaje en el cual los participantes establecen metas que sean benéficas para sí mismos y para los demás miembros del grupo, buscando maximizar tanto su aprendizaje como el de los otros (Díaz Barriga y Hernández, 2002: 222).

<sup>10</sup> Inducción. Modo de reflexionar que parte de los razonamientos parciales para llegar al general, formulación de leyes y normas generales sobre la base de los datos obtenidos por el estudio de diferentes hechos y fenómenos.

Deducción. Modo de reflexionar partiendo del razonamiento general para llegar a un razonamiento parcial, el conocimiento de diferentes hechos y fenómenos a partir de las leyes y normas generales conocidas.

Comparación. Operación mental que constituye la equiparación de objetos y fenómenos, encaminada a hallar la afinidad y la diferencia entre ellos (Amei-Waece, 2003).

- c) Prevenir el abuso y la violencia en el ámbito escolar.
- d) Autoaprendizaje.
- e) Resolución de problemas.
- f) Comunicación correcta y persuasiva.
- g) Ética profesional.
- h) Participar en la instauración de reglas de vida común, referentes a la disciplina en el colegio, las sanciones y la apreciación de la conducta.
- i) Desarrollar el sentido de las responsabilidades, la solidaridad y el sentimiento de justicia.
- j) Establecer vínculos de comunicación con los padres de familia. Un ejemplo de ello es el programa de Escuela para Padres.
- k) Observar y evaluar a los alumnos en situaciones de aprendizaje, desde un enfoque formativo.
- l) Practicar el apoyo integrado, trabajar con los alumnos asegurando su aprendizaje, centrado en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- m) Suscitar el deseo de aprender, explicitar la relación con el conocimiento, el sentido del trabajo escolar y desarrollar la capacidad de auto evaluación en nuestros alumnos.

Las competencias didácticas docentes deben ser observables en las clases y en los resultados de las evaluaciones hacia los maestros y los alumnos de tal manera que se pueden puntualizar y reconocer los aspectos positivos y mejorar los negativos. Uno de los problemas que se pueden visualizar en los docentes, en general, es la falta de reconocimiento de errores por eso GHS se ocupa de fomentar la personalidad madura<sup>11</sup> en su equipo para lograr el cambio pertinente y adecuado.

---

<sup>11</sup> Por madurez entendemos un proceso de desarrollo con niveles de plenitud en función de la edad y las circunstancias hereditarias y del ambiente (López de Llergo y Cruz, 2008:6).

## **I.16. Estrategias didácticas genéricas y extracurriculares**

Las estrategias didácticas son aquellas que lleva a cabo el docente para lograr de la manera más adecuada el aprendizaje en el alumno, éstas deben ser planificadas y con propósitos definidos de acuerdo a la personalidad grupal e individual de cada persona (Villalobos, 2008: 183).

En GHS algunas de las estrategias que los maestros llevan a cabo son:

- **Estrategias didácticas genéricas:**

- a) Exposición. Representación oral que hace el maestro al alumno.
- b) Formulación de preguntas. El maestro realiza preguntas abiertas y cerradas a los alumnos y esto permite un diálogo.
- c) Demostración. Sirve para enseñar destrezas manuales para actividades prácticas o productivas como el laboratorio.
- d) Investigación. Buscar conceptos y teorías en libros, internet, revistas etcétera. Puede ser bibliográfica o de campo.
- e) Discusión grupal. Que los alumnos discutan un tema propuesto por el maestro bajo la dirección de éste.
- f) Debate. Que los alumnos discutan diversos puntos de vista con la finalidad de llegar a una conclusión con argumentos lógicos y el maestro es el mediador.
- g) Se promueve la lluvia de ideas y el estudio de caso<sup>12</sup>.

- **Estrategias didácticas extracurriculares:**

---

<sup>12</sup> El estudio de caso es un método que actualmente se presenta mucho en los colegios, debido a que es una forma de llevar el conocimiento a la aplicación real, es decir, a la transferencia que consiste en la relación terapéutica psicoanalítica, consiste en el proceso de desplazamiento mediante el cual el sujeto traslada inconscientemente sobre otros objetos o personas, los impulsos, actitudes, sentimientos y defensas que fueron desarrollados o experimentados en sus relaciones con los primeros objetos o personas significativos de su vida. En la formación del niño y la niña, los padres, por ser las personas más significativas en el plano personal, generalmente sirven como marco y origen de las experiencias psíquicas transferidas a los objetos (Amei-Waece, 2003).

- a) Dramatizaciones. Los alumnos llevan a cabo una representación de algún tema que les interese y se hace en equipo lo cual promueve la seguridad en sí mismos y a hablar en público.
- b) Representaciones. Los alumnos realizan modelos como el de Naciones Unidas lo que les ayuda a investigar sobre los acontecimientos mundiales y discutirlos en este foro.

La didáctica es la herramienta fundamental que los docentes deben utilizar para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **I.17. Procesos de evaluación**

La evaluación en GHS es diseñada en forma colectiva por maestros y directivos de acuerdo al diagnóstico inicial, tanto grupal como individual, de la siguiente manera:

- **Preescolar.** Se elabora un plan de trabajo enfocado a reforzar las habilidades y necesidades detectadas. Posteriormente, en forma continua se evalúan los alcances de dicho plan con base en la observación diaria, esto se lleva a cabo mediante la utilización de listas de cotejo que abarcan todas las habilidades sociales emocionales y académicas de cada niño.
- **Primaria.** Se toman en cuenta los siguientes elementos para evaluar: observación del trabajo diario, trabajo en el cuaderno, participación continua, lecturas, tareas, ejercicios diversos según la materia, investigaciones, presentaciones y exámenes parciales, trimestrales y semestrales.
- **Secundaria y preparatoria.** Los procesos de evaluación son más complejos debido a que los alumnos tienen profesores por cada materia y en general se toman en cuenta los siguientes elementos:

- a) En el aula: participación en clase, exámenes parciales, lecturas, trabajos en equipo en clase, ejercicios en clase.
- b) Trabajos para realizar en casa: tareas, trabajos en equipo en casa, lecturas, trabajo bimestral de investigación y prácticas de campo. Exámenes bimestrales, todos los elementos tienen diferente ponderación en la calificación de la evaluación continua; el profesor de cada materia lo decide y lo comunica al grupo al inicio del ciclo escolar, junto con el reglamento interno de la materia. La calificación final se obtiene promediando las calificaciones de los cinco bimestres.

Los docentes también son evaluados en el aspecto administrativo, laboral, actividad docente, relaciones humanas y actitudes. Esta evaluación la realiza la directora de la sección a la que pertenece cada docente (Anexo 2).

### **I.18. Capacitación docente**

El trabajo es debe ser una de las fuentes principales de satisfacción personal, sin embargo, nos encontramos en lo opuesto.

En el marco académico de una institución educativa, desgraciadamente, “hay que tomar en cuenta el prestigio del que goza una determinada ocupación” y lo peor es ser un maestro pues la mayoría de las veces, la sociedad evalúa este trabajo como mediocridad y dicen: “acabó siendo maestro”. Esta aseveración es una de las principales causas por la que las personas que realmente son maestros de vocación, terminan siendo otra cosa que no les produce satisfacción personal en lo más mínimo (Gini, 2001:48).

El conocerse a tí mismo te produce más posibilidades de estar satisfecho con tu profesión, sin embargo, consideramos que la causa principal de insatisfacción y enajenación laboral es en definitiva la sociedad, pues los jóvenes eligen profesión no según sus habilidades y aptitudes, sino que se dejan llevar por la confusión que tiene el ser exitoso con tener

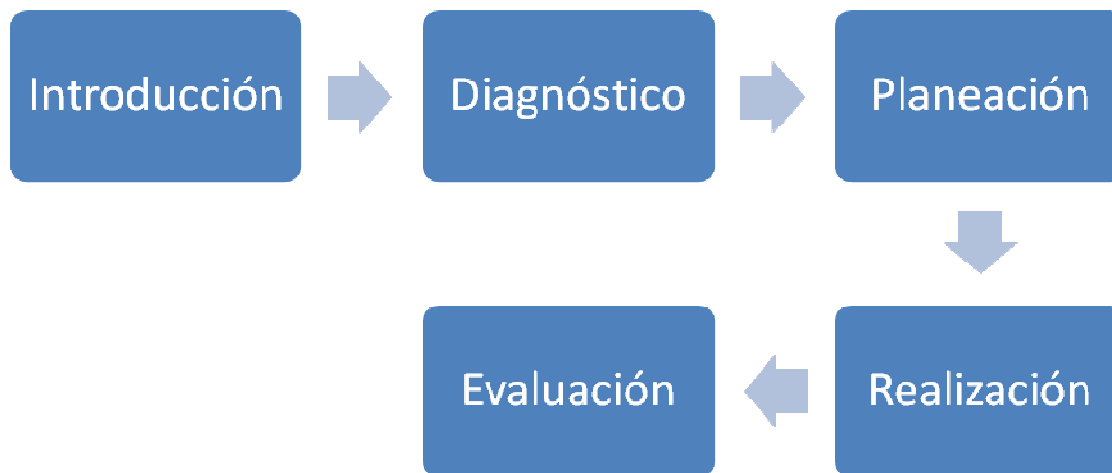
mucho dinero y status social. Esto genera frustración laboral la cuál encuentra una válvula de escape en las adicciones, la depresión, aislamiento social y violencia, de tal manera que al existir cifras tan alarmantes de insatisfacción personal es casi imposible erradicar problemas sociales como el narcotráfico, puesto que siempre existirá alguien que consuma droga para escapar de su trágica insatisfacción.

El empleo significativo debe tener muchas características positivas para el ser humano, pero el cambio siempre se encuentra definitivamente en la persona, ya que ésta es la que debe ser responsable de cambiar sus circunstancias y no esperar a que las cosas sucedan.

Siempre responsabilizamos al jefe, a los colegas, a la familia a los traumas de la infancia, al destino etcétera, lo cual desprende la verdadera facultad que tenemos como seres humanos de elegir y responder por nuestros actos. También es cierto que muchas personas prefieren ser llevadas por la corriente para no tener que decidir, pues el hacerlo, implica un reto y la posibilidad de equivocarte. Lo importante es que como personas dedicadas a la educación creo que la responsabilidad es mucho mayor, pues trabajamos con hombres en proceso de humanización.

La capacitación docente en GHS es diseñada y realizada por el Consejo Técnico el cual está integrado por las directoras, subdirectoras y coordinadoras de todas las secciones.

El proceso se lleva a cabo de la siguiente forma:



**a) Introducción.** Se parte siempre de la idea de querer mejorar y continuar ofreciendo mejor calidad y servicio educativo. En todo debe estar la actitud de servicio y de venta por lo que el mayor recurso son las personas que laboran en GHS.

El punto de partida es que la realidad ha cambiado y la competencia es cada vez mayor y más crítica de su propia actividad; es necesario hacer las cosas diferentes para adaptarse al mercado y mejorar las acciones que en el pasado han funcionado y ahora resultan obsoletas.

**b) Diagnóstico.** Es el momento en el cual se identifica la condición actual como punto de partida. Supone el reconocimiento de un problema real o potencial a tratar. Es un juicio crítico sobre el estado de GHS y sus personas según el proyecto a

trabajar. Constituye la base del Plan de Acción<sup>13</sup>. En este apartado se identifican los siguientes aspectos: admisiones, alumnos, asistencia, atención a alumnos, calificaciones, clase, competencia, metodologías, computación, comunicación, directivos, disciplina, drogas, educación sexual, espacios, extraescolares, festivales, fines educativos, formas, valores, instrumentos de evaluación, integración, libros, maestros, nivel académico, programas, resultados, tarea educativa, tareas, tiempos etcétera.

**c) Planeación.** Los objetivos de la capacitación son planteados según el diagnóstico y los objetivos institucionales de GHS, dentro del plano operacional, en el personal y en el aula. Después los temas son elegidos según su importancia e impacto. Posteriormente, se desarrollan alternativas y la definición del plan a seguir. El siguiente paso es la asignación de responsables y la determinación del formato. Se busca un trabajo en equipo intenso, interactivo y recreativo.

**d) Realización.** Se lleva a cabo en un plano no tradicional en donde el participante tiene un papel activo, principalmente generando información para aportar las soluciones a los problemas planteados en el diagnóstico. Se realizan actividades como: dramatizaciones, organizadores gráficos, concursos, jerarquizaciones etcétera.

**e) Evaluación.** Se busca determinar de manera sistemática y objetiva la pertinencia, eficacia e impacto del evento en general.

Lo esencial de la cultura de la evaluación, no es solo hacerla, ni siquiera hacerla bien y conocer el papel que desempeña, la función que cumple, saber quién se beneficia de ella y

---

<sup>13</sup> El diagnóstico es realizado por una empresa externa cada tres años GAAP, S.A. de C.V. (Grupo de Asesores en Alta Pedagogía).

en definitiva, al servicio de quién está, con la finalidad de mejorar, perfeccionar, desarrollar, potenciar y elevar la calidad de las instituciones y los centros educativos. La cultura de la evaluación contribuye decididamente a la mejora de la calidad de los contextos, actores, procesos y resultados, al permitir un conocimiento más riguroso y objetivo de las Instituciones Educativas en México (Villalobos y Medina, 2006:16).

En este sentido, es muy importante evaluar todas las situaciones lo cual contribuye a la toma de decisiones de manera acertada, y dentro de lo que cabe, lo más objetivas. Asimismo, las capacitaciones docentes también pueden consistir en cursos, conferencias y diplomados que las diferentes Universidades nos ofrecen. Esto nos da gran apertura a una visión extraescolar.

## **CAPÍTULO II**

### **GESTIÓN EDUCATIVA**

En este capítulo abordamos puntos esenciales de la gestión educativa, así como el papel del director en un centro educativo y su importancia en el ámbito. Asimismo, se introducen cuestiones teóricas de un centro educativo y el establecimiento del mismo.

#### **II.1. Educación y la gestión educativa**

La educación se entiende como la actividad que consiste en guiar o proporcionar, desde fuera lo necesario para construir.

La educación debe encauzar las potencialidades ya existentes en la persona como ser educable y el sentido de la educación cobra importancia en su tarea humanizadora (Villalobos, 2008: 29). Asimismo, la educación debe tener como finalidad la madurez natural de la persona, es decir, que la persona llegue a ser más justa y más comprensiva por esta razón la educación se debe entender como un proceso continuo de mejora personal y no como un fin en sí misma.

En cuanto a la gestión educativa, los objetivos de la educación no se pueden dar si no existe una adecuada gestión.

La gestión escolar la definimos como, el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar del estado inicial al deseado con vistas a cumplir un encargo social determinado. Es la actuación básica del directivo (López, 2005: 89).

La gestión es el proceso de estimular y dinamizar el desarrollo del currículo en sus diferentes fases o etapas: investigación, programación, instrumentación, ejecución y

evaluación<sup>14</sup>. En este sentido, la gestión educativa debe lograr el cumplimiento de las etapas para el adecuado logro de objetivos por esto es que en este capítulo abordaremos la importancia de la gestión educativa y de los directivos escolares.

En GHS la gestión educativa se desarrolla con la aplicación de diversos instrumentos que permiten llevar a cabo dicha gestión de una forma objetiva en todos los niveles.

El aprendizaje de los alumnos a nivel preescolar se mide por listas de cotejo que contemplan la consecución de los objetivos generales con la finalidad de desarrollar en los alumnos habilidades acordes a su edad.

En la sección primaria el objetivo primordial es que los alumnos desarrollen de manera adecuada los hábitos intelectuales para su vida de tal manera que para entrar a secundaria deben contar con las competencias que se establecen en el perfil de egreso.

Durante los siguientes seis años de educación básica y media superior, el alumno egresado de GHS deberá contar con el siguiente perfil que abarca todos los conocimientos habilidades, actitudes y valores que se forman durante su educación básica y media.

El discente egresado de GHS cuenta con las herramientas necesarias para mejorar la manera de vivir y convivir en una sociedad cada vez más compleja. Las habilidades y actitudes que adquieren son: el aprendizaje permanente y autodirigido; el manejo de la información; pensar, reflexionar, argumentar y expresar juicios críticos; analizar, sintetizar y manejar la construcción del conocimiento; manejo de situaciones, solución de

---

<sup>14</sup> Investigación. Proceso por el cual se busca el conocimiento de los hechos.

Programación. Planificación y desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje referido a un grupo de personas.

Instrumentación. Revisión de recursos para el logro de metas y objetivos.

Ejecución. Acto por medio del cual se lleva a cabo la planeación en la parte operativa.

Evaluación. Proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante. Como resultado, proporciona juicios de valor que sustentan consecuentemente la toma de decisiones (Villalobos y Medina, 2006:37).

problemas, manejo del fracaso; saber convivir, actuar con respeto y juicio crítico frente a la diversidad social y cultural.

La forma de medir que los alumnos han logrado conseguir estos aspectos, se realiza mediante diversos instrumentos de evaluación diseñados por los coordinadores de las distintas áreas: ciencias, matemáticas, lengua, literatura e inglés.

## **II.2. La educación como sector estratégico**

En la década de los años 60 el desarrollo de la carrera del espacio no sólo llevó consigo un despegue singular en el ámbito científico-tecnológico, sino que el reto de colocar un hombre en la Luna alcanzó de lleno al mundo de la educación (López, 2005: 80). Evidentemente, esto revolucionó las expectativas en el campo de la educación hacia lo científico para estar a la altura de los nuevos desafíos; los países desarrollados empezaron con reformas curriculares desde la educación base, para contribuir al progreso científico y tecnológico.

Sin embargo, el optimismo que se tuvo en los 60, respecto al impacto social y económico de la educación, entró en crisis cuando se pudo comprobar el enorme aumento de gastos en la educación y el crecimiento económico fue muy mediocre.

En la década de los 90 se empezó a retomar el interés por la contribución de la educación y de la formación a los resultados de las políticas sociales y económicas de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

La sociedad postindustrial ha traspasado, de hecho, el umbral de la llamada sociedad del conocimiento<sup>15</sup> que avanza hacia el predominio de la inteligencia y el conocimiento como

---

<sup>15</sup> Sociedades que se caracterizan por su uso destacado de las nuevas tecnologías de la información, no solo para la comunicación entre personas, sino también para la creación de conocimientos nuevos. De ahí que se produzca una enorme intensidad en la innovación.

los principales factores de progreso económico; el concepto de educación se revalora y ahora la formación promovida, por el Estado y las empresas, desempeña un factor clave como factor básico de la eficiencia de los procesos productivos, como estrategia irremplazable para la mejora de la competitividad. Además de construir un servicio público que atienda uno de los más elementales derechos de la persona, pues la educación se convierte en un instrumento potencial de progreso económico y social.

La educación debería capacitar al individuo para su estructuración, su análisis crítico y su discriminación efectiva, para la síntesis de lo esencial, para la construcción de una opinión fundada y para una selección, en fin, de aquella acorde con criterios basados en intereses personales y en valores bien establecidos (López, 2005:19).

De todo lo anterior, podemos afirmar que la educación como sector estratégico adquiere gran relevancia, sin embargo, nuestro punto de vista en este contexto, es que en México la educación no ha adquirido la importancia debida pues tenemos otras necesidades básicas que cubrir; por ejemplo: una adecuada alimentación pues un niño que no se alimenta debidamente menos podrá estudiar.

Consideramos que la política exterior mexicana se ha preocupado por aumentar el presupuesto a la educación, por considerarse un sector de desarrollo económico y por la presión que se ejerce hacia el exterior pero en un país en vías de desarrollo la principal preocupación debe ser el consumo satisfactorio de los bienes y servicios básicos porque sin esto el ser humano no puede desarrollarse en plenitud.


Un centro educativo particular, por el contrario, puede contribuir al crecimiento microeconómico del país, siempre y cuando se desarrolle de manera adecuada como una empresa sin perder el objetivo educativo.

A continuación presentamos una Matriz FODA en la cual se definen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de GHS.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación actual interna y externa de la empresa, de tal forma que se establecen los objetivos generales y se formulan estrategias para lograrlo (Steiner, 2009: 19). Debemos tomar en cuenta que esta planeación debe de tener un enfoque global y no particular.

La estrategia la podemos definir como el conjunto de acciones enfocadas a lograr los objetivos propuestos. Implica priorizar y definir problemas a resolver, plantear soluciones, determinar responsables, asignar recursos: materiales, financieros y humanos.

### MATRIZ FODA<sup>16</sup>

<b>M A T R I Z</b>		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestigio</li> <li>2. Nivel académico</li> <li>3. Maestros</li> <li>4. Equipo directivo</li> <li>5. Disciplina</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo administrativo</li> <li>2. Poca rentabilidad</li> <li>3. Actividades extraescolares</li> <li>4. Deportes</li> <li>5. Metodología tradicional</li> </ol>
<b>F</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos complejos habitacionales</li> <li>2. Aprovechar instalaciones</li> <li>3. Diversas metodologías</li> <li>4. Ubicación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar cursos de capacitación para nuevas metodologías a maestros</li> <li>2. Diseñar cursos para directivos de otras escuelas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar cursos vespertinos para padres</li> <li>2. Incluir un departamento deportivo</li> </ol>
	<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colegios nuevos</li> <li>2. Zona conflictiva</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar un programa de <i>Marketing</i> educativo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proponer esquemas de pago diversos</li> </ol>

<sup>16</sup> Las características de esta matriz se tomaron del diagnóstico institucional elaborado por la empresa GAAP, S.A. de C.V. y se mencionan cinco, pues solamente es un ejemplo para desarrollar estrategias de mejora.

O D A	3. Cambios tecnológicos acelerados 4. Decrecimiento de población de niños <sup>17</sup> 5. Crisis económica	2. Implementar cambios tecnológicos	2. Otorgar becas deportivas
-------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------

El esquema anterior nos da una idea de la forma en que una institución educativa puede diseñar estrategias eficaces para su adecuado funcionamiento y crecimiento, de tal manera que la educación particular puede seguir siendo una fuente de empleos y de ingresos para el país.

### II.3. Escuelas eficaces

Los términos eficacia y calidad evocan en la mente de las personas la referencia a un valor seguro; se trata de un atributo, o conjunto de atributos, de los objetos, de los servicios o de las relaciones que circulan en las sociedades modernas y que, según la percepción de las personas, satisfacen sus expectativas razonables haciéndolos dignos de confianza (López, 2005:10).

La orientación hacia la calidad se ve acelerada como consecuencia del clima psicosocial en el cual la referencia a la calidad constituye un elemento de *marketing* que por la vía publicitaria ejerce una acción alimentada por la sociedad y por la necesidad de cumplir con sus expectativas. Por otro lado, las empresas están orientando progresivamente su actividad y los modos de gestionarla hacia la calidad, lo que hace que sea cada vez mayor el número de ciudadanos consumidores y productores exigentes en tanto a los bienes y servicios que reciben.

<sup>17</sup> [http://www.snie.sep.gob.mx/estadisticas\\_educativas.html](http://www.snie.sep.gob.mx/estadisticas_educativas.html) (consultado el día 16 de febrero de 2010).

En el sector educativo al ser un servicio no puede excluirse de todo lo anterior, sino por el contrario, la gestión de calidad educativa es considerada por especialistas como la estrategia de progreso para el futuro y lo que se pretende es la mejora de la eficacia y de la eficiencia de una organización.

Según Francisco López Rupérez (2005: 35), algunas de las características fundamentales de las escuelas eficaces son:

- a)** Un conjunto de objetivos básicos, bien definidos, alcanzables y compartidos con los profesores.
- b)** Un conjunto de normas y valores institucionales respetados por todos y dirigidos hacia la consecución de los fines básicos de la escuela.
- c)** Un liderazgo efectivo por parte del director capaz de generar un clima cooperativo.
- d)** Elevada participación del profesorado en las decisiones de índole didáctica.
- e)** Un programa efectivo de formación y de desarrollo del personal orientado no solo a mejorar las competencias profesionales para implementar el proyecto de la escuela, sino también a estimular expectativas, actitudes y conductas positivas para el progreso de la institución.
- f)** Un clima de reconocimiento, de motivación y refuerzo, tanto de la dirección hacia los profesores como de éstos hacia los alumnos mediante la valoración de sus logros, la aceptación de sus ideas y la exaltación del buen rendimiento académico.
- g)** Un clima escolar ordenado, que permite que profesores y alumnos se concentren sin distracciones ni perturbaciones.

Una educación de gran calidad significa además que las personas desarrollarán su potencial, o sea, que la educación ampliará las posibilidades de que tengan éxito en la vida. En general, la educación de calidad refuerza los cambios sociales de signo positivo: permite a los educandos progresar gracias a la adquisición de conocimientos, competencias, aptitudes y conductas esenciales para el desarrollo.

La educación de calidad fomenta los valores positivos en el aula o el círculo de estudios para adultos, por ejemplo, inculcando modales respetuosos en las relaciones humanas y mediante la comprensión de la diferencia y la mejora de la capacidad de comunicación (UNESCO EPT, 2010).

#### **II.4. Dirección y liderazgo**

Un buen director en una organización requiere de cualidades técnicas e intelectuales, y están vinculadas estrechamente con la ética pues la inteligencia teórica o la técnica no serán buenas si no son éticamente correctas, cuando la finalidad del director transgrede la propia naturaleza humana no es un buen director. Por tanto, es válido decir que una de las principales cualidades del director es el actuar ético (Parés, 2008: 67).

Anteriormente, los directivos eran considerados como un especialista en planear, coordinar, mandar y controlar. Debían de preocuparse únicamente por los resultados mediante la manipulación de los colaboradores, sin embargo, ahora el directivo escolar debe responsabilizarse por el bien integral de todos los miembros de la institución. Por lo tanto, debe ocuparse de proyectos de mejora en relación con todos ellos (padres, profesores, alumnos, personal técnico y de servicios). Con el fin de desarrollar estos proyectos de mejora, necesita contar con personas competentes que hayan interiorizado los valores y objetivos institucionales. Además es muy importante saber que la riqueza de las instituciones, depende de que cada colaborador tenga la oportunidad de aportar a la comunidad lo que tiene de valioso (Isaacs, 2005: 165).

Para que una persona sea considerada como una autoridad debe vivir los valores que defiende; es casi imposible que todas las personas que colaboran en la institución vayan a protegerla y defenderla en todo momento, por eso, necesitamos directivos que protejan los

valores y ayuden a los demás a hacerlo y no solamente sean controladores o planificadores.

Para que el directivo sea considerado positivamente como un líder necesita mover a sus colaboradores a la acción buscando fines comunes y encauzando iniciativas particulares esto requiere ejercer una auténtica autoridad<sup>18</sup>, lograr crear una adecuada cultura para trabajar y convivir a gusto, asegurar una buena comunicación entre los colaboradores y motivarlos continuamente con el fin de que contribuyan al proyecto común (Isaacs, 2005: 166).

Todos los estudios sobre la gestión de calidad destacan el papel clave de la dirección, entendida más como liderazgo que como jefatura, en la mejora de las organizaciones. La formación de los directivos es la principal estrategia para el cambio de calidad en el servicio. Formación que ha de suponer no solo información sobre los principios y métodos de la gestión de calidad en los servicios, sino también la implicación personal en ellos, entrenamiento en los que la aplicación resulte efectiva (López, 2005: 87).

Bajo esta óptica se puede afirmar que los directivos tienen una especial importancia en la gestión de calidad para la mejora de un centro educativo.

Los directivos de las instituciones educativas tienen actualmente una situación muy compleja puesto que en éstas no pueden darse las condiciones de precisión mecánica y de exactitud que la eficacia requiere como producto. Difícilmente se puede lograr una instrumentación precisa porque la organización de las instituciones educativas se actualiza con las acciones de las personas y las estrategias se ajustan a la experiencia cotidiana y por lo general se alejan de sus objetivos principales. Por otro lado, estudiosos del tema han concluido que los directivos de las instituciones educativas presentan carencias en su formación profesional, debido a que no se presenta ninguna obligación para ellos en cuanto a su profesionalización (Parés, 2008:13).

---

<sup>18</sup> Consideramos que el concepto de autoridad ha sido desvirtuado, pues ésta debe ser entendida como la cualidad que posee una persona para inspirar confianza y liderazgo, sin embargo, hoy en día autoridad y poder se confunden; el poder lo puede ostentar cualquier persona por la jerarquía que representa y la autoridad se gana con la congruencia de vida y el compromiso hacia los demás.

Encontramos las más de las veces, que los directores son elegidos, no por su eficiencia, sino por encontrarse en una posición en la cual es elegido por conveniencias sociales, económicas e incluso hereditarias; por ejemplo: puede ser que una persona que haya aportado capital a una institución educativa o bien sea el dueño de ésta, se convierta en el director de la institución, sin embargo, no se tomaron en cuenta las competencias con las que debe contar un director de alto potencial tales como (Derr, 1997:145):

- a)** Buenas cualidades interpersonales.
- b)** Excelente comunicación oral y escrita.
- c)** Habilidad para el liderazgo.
- d)** Inteligencia elevada.
- e)** Conocimiento de productos, mercados y políticas de la empresa.
- f)** Habilidad para organizar, planificar y poner plazos.
- g)** Habilidad estratégica.
- h)** Competencia técnica.
- i)** Disposición para la creación de equipos.
- j)** Habilidad para manejar el estrés y la ambigüedad.
- k)** Empuje y perseverancia.
- l)** Sabiduría para seleccionar y desarrollar un equipo personal.
- m)** Cualidades de dirección en general.

La importancia de la dirección y el liderazgo en las organizaciones es de suma importancia para lograr alcanzar las metas y cumplir con los objetivos institucionales planteados, de tal manera que si el director no cumple con los requisitos que el centro educativo se plantea será difícil mantener la institución. Asimismo, encontramos otro problema que es la definición del perfil directivo debido a todo lo mencionado anteriormente, por tal razón, el planteamiento del perfil adecuado y sólido es de vital relevancia.

La diferencia entre un líder y un administrador es que este último busca la estabilidad; mientras que el líder genera cambios organizacionales que propician la competitividad (Clúa, et al., 2004: 57).

## **II.5. Estilos de dirección**

En la literatura sobre la dirección de empresas se encuentran diferentes maneras de tipificar estilos de dirección. Se entiende como: “el modo habitual que tiene el directivo de proceder en su trabajo y en sus relaciones con los demás” (Isaacs, 2005: 201). Para distinguir el estilo de dirección se pueden tomar en cuenta algunos factores como: la participación y la forma en que se busca y se facilita la participación de los colaboradores, la tarea y las relaciones, preocupándose por la atención que recibe cada uno de los elementos en la acción del directivo y por último el grado de confianza.

No se puede pensar que los directivos deben ser perfectos, debido a que son seres humanos, lo que es importante es que el directivo quiera superarse constantemente. Los directivos deben de cuestionarse todo el tiempo el proceder en sus acciones directivas y de esta manera podrán reconocer sus debilidades para cambiarlas.

Existen muchas teorías relacionadas con la dirección y el estilo directivo tomamos en cuenta sólo estos estilos, pues consideramos que éstos definen de manera muy global y adecuada las personalidades directivas; algunas de éstas son (Piera, 2010: 1):

- a)** Estilo influyente. Los que responden a este estilo suelen establecer una relación de control. Presionan mucho y esperan que los demás hagan lo que ellos desean. Actúan casi unidireccionalmente, imponen sus directrices y exigen que los demás las cumplan. Pueden ser coercitivos, suelen ser personas dominantes que escuchan con impaciencia las opiniones de sus subordinados.
  
- b)** Generador de afiliación. Comprende a aquellas personas que se preocupan por crear un ambiente cordial y amistoso. Saben que necesitan amistad y confianza y

esperan motivar mejor en estos ambientes de respeto mutuo. No presionan y les preocupa los sentimientos de los demás

- c) Los que pretenden alcanzar metas (el ejecutor). Estas personas motivan en función de los niveles de rendimiento. Ejercen poca presión y consideran que los sujetos deben comprometerse en alcanzar los objetivos grupales, establecer un plan de trabajo y analizar los obstáculos y medios para conseguirlos. Buscan información de lo que va haciendo el grupo y de los progresos. Aceptan el valor de lo conseguido y proponen objetivos moderados y a su alcance.

Consideramos que ninguno de los estilos es buen o malo; las personas tenemos distintos estilos en todo lo que realizamos, sin embargo, consideramos que los directivos de centros escolares deben tener características y valores humanos muy firmes y de acuerdo con la ideología de su organización porque lo que se forman son personas y por esto los procesos no pueden ser tan rígidos como en cualquier otra organización empresarial en la cual podría haber cualquier estilo directivo.

## **II.6. Estructura y organización de un centro educativo**

En este apartado abordaremos los elementos básicos que conforman la estructura y la organización de un centro educativo. La importancia radica en que primero se deben establecer los objetivos para el óptimo funcionamiento del centro educativo, debido a que pueden surgir diferentes proyectos parciales, que pueden ser valiosos y aceptables, pero que no se encuentren coordinados entre sí. De tal forma, que no favorecen el desarrollo del centro como tal; incluso es posible que tiendan a romper la unidad del centro, por lo que diferentes grupos o personas centran su atención en proyectos que pueden establecer prioridades educativas diferentes. Por tal razón es necesario establecer un marco de referencia organizativo que permita que el proyecto principal sea compartido por todos y que indique los límites y las posibilidades de los proyectos parciales (Isaacs, 2005:41).

Es importante mencionar que en los centros educativos no se puede tener una visión de las personas como trabajadores en el sentido tradicional de empleados que reciben por su trabajo un pago proporcional (Parés, 2008:91). Asimismo, siempre deberá tomarse en cuenta el carácter social y personal que cumple la educación.

En primer lugar, es necesario justificar el ideario por escrito, es decir, redactar un documento con la finalidad de asegurar que la naturaleza de la organización no cambie sin que haya una decisión consciente respecto a las modificaciones.

La importancia de contar con este documento es también la necesidad de que los padres de familia conozcan de forma integral la educación que se va a ofrecer en el centro, es un hecho, que solamente se redactan los objetivos principales, la misión, la visión y los valores, pero este documento sirve también para reconocer la infraestructura que hace falta y la base para el perfeccionamiento de profesores, directivos y personal técnico. Isaacs (2005), menciona algunas preguntas que servirán de guía para la redacción del ideario escolar como:

- a)** ¿Qué tipo de constitución legal tendrá la institución? (cooperativa, fundación, sociedad anónima o de responsabilidad limitada, etcétera).
  
- b)** ¿A qué tipo de educando van dirigidos los esfuerzos de la organización? Se puede pensar en:
  - la edad de los educandos (niños, bachilleres o adultos)
  - el sexo (chicos, chicas o mixto)
  - el nivel socio-cultural y económico de las familias de los alumnos que se quiere atender
  - capacidad o necesidades especiales
  
- c)** ¿Cuál es el tipo de inspiración religiosa o filosófica que se quiere tener en cuenta?

- d)** ¿Cuáles son las lenguas que se van a utilizar y enseñar y con qué fines?
  
- e)** ¿Cuáles son las otras prioridades respecto a la enseñanza, la capacitación, la instrucción, la formación y la educación?
  
- f)** ¿Cuáles son los procedimientos y métodos principales que asegurarán una relación entre el hacer diario y estas prioridades?
  
- g)** ¿Qué tipo de plan de estudios se pretende poner en marcha y qué tipo de actividades extraescolares serán preferentes?
  
- h)** ¿Qué tipo y grado de atención se pretende prestar a padres, antiguos alumnos, a personas que viven en el entrono inmediato del centro, al personal docente y administrativo?

Éstas son algunas preguntas que se pueden plantear para estructurar un centro educativo, independientemente de las demás cuestiones fundamentales que los dueños o los directivos puedan ofrecer. Lo más importante, es tener un ideario que sea sólido y que se vaya enriqueciendo con la experiencia de sus miembros y del día con día de su funcionamiento, pues cada centro educativo tiene su propia personalidad y las propuestas pueden ser interesantes.

Después de haber establecido por escrito el ideario del colegio se deberán plantear y definir los siguientes aspectos (Isaacs, 2005:75):

- a)** Cultura y política general.
- b)** Vida académica. Capacitación y asistencia técnica.
- c)** Administración financiera.
- d)** Personal.
- e)** Desarrollo.
- f)** Relaciones con el entrono.

Estos aspectos se pueden plantear de forma colegiada, sin embargo, considero de suma importancia que lo que se escriba y se documente sea fácilmente aplicable a la realidad.

## **II.7. Proyectos de mejora continua**

Uno de los principales objetivos de un centro educativo siempre es la mejora continua, pues es casi imposible percibir una organización que no busque mejorar. Cualquier proyecto puede ser planteado como un resultado de un análisis completo sobre la institución educativa, o bien, puede surgir como necesidad para resolver algún problema específico.

En primer término, conviene pensar en todos los aspectos que el centro educativo puede mejorar o las innovaciones que podrían ser útiles. Se debe de elegir siempre la estrategia que resulte adecuada para los aspectos prioritarios. Isaacs (2005), menciona algunos aspectos para tomar en cuenta en relación con los proyectos de mejora continua:

- a)** Lo que se tiene que hacer: puede haber órdenes gubernamentales, o del consejo de administración.
  
- b)** Lo que se debe hacer: se tienen en cuenta las características concretas de los alumnos y además, las del entorno, seguramente convendrá poner en marcha programas que permitan a los alumnos enfrentarse inteligentemente y responsablemente con ese entorno. Es un deber del centro educativo ofrecer esta ayuda, aunque no sea una obligación.
  
- c)** Lo que se puede hacer: puede haber mucho interés en sacar adelante algún programa, pero no se dispone de las personas adecuadas para ocuparse de ello, o de los materiales, o de los recursos económicos. Se trata de ser realista.

- d)** Lo que se quiere hacer: es vital conseguir el “querer” de cualquier colaborador que va a tomar parte de la realización de un plan. Si no es así, los objetivos terminan siendo sueños de las personas que lo habían pensado.

Algunos aspectos, que dentro de todo lo que se puede mejorar, son: las relaciones con los padres de familia, la calidad de la orientación personal de los alumnos, las actividades extra-escolares, las técnicas de estudio en todo el colegio, el proceso de perfeccionamiento de los profesores, la capacitación de los directivos y el uso educativo de la informática.

Para establecer un proyecto de mejora es importante definir los procedimientos y técnicas que se piensan utilizar, pues esto depende del objetivo que se quiera lograr. Puede ser que el objetivo sea muy complejo, o bien, sea lograr algo muy concreto o de relaciones humanas.

Todos los proyectos deben estar basados en la estructura y el ideario de la institución educativa y lo más importante es lograr que todos los miembros participen en las mejoras, de lo contrario, será muy difícil que llegue realmente a hacerse parte de la operación del centro.

# **CAPÍTULO III**

## **IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS DE LA DIRECCIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO**

En este capítulo presentamos una propuesta para mejorar un centro educativo desde la dirección general que resume algunas cuestiones esenciales que todo director debe saber desde el punto de vista de la experiencia profesional.

### **III.1. Del ideario**

Lo primero que sugerimos revisar en la dirección general es el ideario que como ya mencionamos en primer capítulo, éste es un conjunto de principios que rigen la forma de ver la institución educativa, Asimismo, en el segundo capítulo abordamos la estructura básica de un centro educativo. Hoy en día nos encontramos en un mundo globalizado y mercantilizado en donde lo que impera es el consumo exacerbado de todo. Esto ha impactado enormemente el ámbito educativo, pues se han introducido una serie de términos y conceptos relacionados con la gestión de las empresas mercantiles y se ha perdido lo que es realmente un centro educativo (Polo, 2000: 57).

Lo que recomendamos tomar en cuenta es:

- Que los fines de la educación van encaminados hacia el bien y la fe mediante el uso de la voluntad y la razón.
- Procurar formar personas responsables con todo su entorno.
- Entender que un centro educativo es un proyecto de mejora continua de todos sus integrantes.

Las organizaciones se han percibido de diferente manera a lo largo de la historia que ha buscado la sistematización de los procesos y de las personas, por lo que hoy en día ya se entiende a un padre de familia como un cliente y el error radica en que los padres también deben corresponsabilizarse de la educación de sus hijos, pues la familia es una organización informal educativa. La riqueza de un centro educativo está principalmente en la suma de los estilos personales de sus integrantes.

Se recomienda que el centro educativo cuente con un ideario que bañe los principios de manera operativa, es decir, un mínimo de normas para que opere de mejor forma.

Se sugiere que el centro educativo tenga valores compartidos por sus miembros y ser una comunidad que genere compromisos, valores, sentido de pertenencia e interdependencia. Asimismo, es necesario personalizar la atención a las virtudes en todo lo posible teniendo en cuenta las características específicas de cada alumno y éstas deben estar implícitas en todos los procesos de formación pues con la ejemplaridad en todas las acciones pueden influir positivamente en los alumnos. Se puede aprovechar la vida habitual de trabajo y de convivencia tomando en cuenta la etapa madurativa en la que el alumno se encuentra. Y lograr que el alumno se interese por el tema de las virtudes para lograr que se conviertan en acciones. Las virtudes siempre deberán estar inmersas en las acciones de los educadores pues ellos educan con el ejemplo.

La misión es la declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la institución. Responde a la pregunta ¿Cuál es la razón de ser? Sirve como punto de referencia para establecer objetivos, diseñar estrategias, tomar decisiones y ejecutar tareas.

El enunciado de Misión (Ackoff, 2006: 27), debe contener una formulación de los objetivos de la institución y expresarse de tal forma que los progresos puedan ser medidos. Debe de contener los siguientes elementos:

- Lo que distingue la institución de las demás.
- Tener significado para todos los integrantes de la institución.

- Estimulante e inspirador.

La visión es aquello en lo que la institución quiere convertirse a largo plazo, responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?

La visión debe tener las siguientes características:

- Ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los integrantes de la institución.
- Estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura institucional.
- Debe ser comprensible para todos y fácil de seguir.
- Debe ser ambiciosa pero factible.
- Debe tener en cuenta los recursos de la institución y sus posibilidades.
- Contemplar un espacio de tiempo.

Los valores son cualidades positivas de la institución, pautas que rigen la conducta de sus integrantes. Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Responde a la pregunta ¿en qué creemos y cómo somos?

Un director debe tener claro el ideario de la institución y lo recomendable es que se revise cada cinco años, aproximadamente, pues debemos de tomar en cuenta que toda organización debe cambiar de acuerdo a las necesidades sociales sin perder su esencia.

### **III.2. De la oferta educativa**

Siempre se recomienda que el proyecto educativo sea revisado y analizado de forma permanente y lo más importante es que se diseñe un modelo único, pues esto traerá una ventaja competitiva.

Uno de los principales problemas con el que nos encontramos los directores de centros educativos, es la dificultad de plantear estrategias acertadas para agregar valor a nuestro servicio. Por lo general, todos buscamos de manera reactiva investigar de manera exhaustiva nuestro mercado, en lugar de buscar alternativas revolucionarias para crear una nueva ventaja.

Algunas veces hay un cambio fundamental en aquello que los beneficiarios educativos valoran pero las escuelas están obsesionadas comparándose entre sí. Siempre estamos pensando en cómo vencer a la competencia y no estamos pendientes de nuestros servicios. La idea es crear demanda de nuestro modelo educativo, esto lo lograremos siendo congruentes con nuestro ideario y no dejarse llevar por la moda educativa. Eliminar, reducir incrementar y crear para abrir paso a un nuevo mercado que no se tenía contemplado, pues se rompen los esquemas convencionales y te conviertes en pionero de esto (Kim y Mauborgne, 2005: 45).

Asimismo, es necesario definir en dónde situar esfuerzos y capital, porque se puede tratar de abarcar todas las variables de la competencia y no es un esfuerzo inteligente, sino que se debe de buscar una divergencia en las estrategias. De tal manera, que se crea un foco que refleja el perfil estratégico de la institución educativa. El mensaje que se debe transmitir debe ser verdadero y contundente para que las personas no pierdan la confianza en el servicio.

Se debe procurar:

- No centrar sus esfuerzos en vencer a la competencia.
- Ofrecer más por más a cambio.
- Coherencia en sus estrategias y sin contradicciones.

De todo lo anterior podemos concluir que la diferencia entre una institución educativa exitosa y otra que no lo es, básicamente se encuentra en que la concentración de sus

recursos se dirigen hacia el ofrecimiento de nuevos valores y ser diferentes, la dificultad radica en no perder la esencia de la institución, sino solamente mejorarlo para crear una necesidad de éste.

### III.3. De las personas

Es recomendable que un director establezca competencias institucionales, las cuales serán aplicables para todos los miembros de la organización y que el nivel de dominio sea por de uno (Alles, 2009: 74). Aquí presentamos un ejemplo de tres de éstas:

#### **Competencias Institucionales**

##### **Lealtad y sentido de pertenencia**

Definición.- Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

Nivel 1.- El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.

Nivel 2.- Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.

Nivel 3.- Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.

### **Compromiso**

Definición.- Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

Nivel 1.-Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.

Nivel 2.-Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.

Nivel 3.-Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzar los estándares de calidad requeridos.

### **Dinamismo**

Definición.- Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Nivel 1.- Presenta buena capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar energicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.

Nivel 2.- Usualmente demuestra capacidad para adaptarse a los cambios y trabajar energicamente. Responde positivamente a las variaciones del entorno. Su nivel de rendimiento no se ve afectado por los cambios

Nivel 3.- Posee baja predisposición para ser energético en situaciones en las que el trabajo sea duro. Su rendimiento puede verse seriamente afectado en situaciones de cambio.

Al establecer competencias institucionales se creará un marco de referencia para el actuar de las personas y deben ser elegidas de conformidad a lo que el centro educativo requiere para mejorar día con día. Asimismo, el director general debe de encausar al encargado de Recursos Humanos para definir las competencias específicas de cada puesto, incluyendo siempre las institucionales (Alles, 2008: 33).

De igual manera, las personas necesitan ser reconocidas por su trabajo, pues en general los maestros no sienten reconocimiento por su trayectoria, por lo que presentamos un ejemplo de formato para que las personas sean valoradas y motivadas a seguir aprendiendo y estudiando continuamente (Anexo 3).

Es imprescindible la figura del directivo en todos los aspectos, en GHS consideramos que la cultura organizacional debe promover en todo momento la capacidad de cambio en todos los actores educativos. El director tendrá que asumir un nuevo papel (Fernández 2001: 193):

- Promoviendo la observación y el análisis continuo del entorno.
- Estableciendo una visión futura de la institución.
- Preparando a la institución permanentemente para el cambio.
- Desarrollando su rol como modelo de imitación para el resto de la institución.
- Aprendiendo a desarrollar los comportamientos directivos necesarios para gestionar el entorno del cambio.
- Fomentando el aprendizaje permanente de la institución.
- Desarrollando las competencias de todas las personas de la institución.

De lo anterior podemos determinar algunos indicadores que lograrán mejorar el desempeño de los directores mediante la retroinformación. El instrumento debe ser de preguntas abiertas para que las personas puedan expresar su opinión de manera libre esto ayudará al crecimiento directivo y por ende al institucional.

**Recomendaciones:**

- Siempre tomar en cuenta a la persona y encausarla hacia la mejora continua.
- Recordar que el director es ejemplo de lo que espera de sus colaboradores.
- Utilizar los atributos positivos de las personas para mejorar sus debilidades.

- Al establecer objetivos y metas, tomar en cuenta la opinión de un consejo y de expertos en el tema de que se trate. No tener miedo de aprender de los demás.
- Lo más importante en una institución educativa son las personas y los directores debemos procurar su bienestar integral.

### **III.4. De los proyectos de mejora**

Hoy en día las instituciones educativas, como cualquier empresa, buscan capacitación continua de todos sus miembros.

Por un lado, la SEP y la UNAM nos lo imponen, lo cual es correcto. Sin embargo, existen infinidad de empresas que capacitan en: metodologías nuevas, formas de enseñanza y gestión entre otras muchas cosas.

Lo que proponemos en este apartado es una capacitación diseñada por los mismos directivos con base en lo siguiente:

- Diseñar una diagnóstico de necesidades.- este tipo de instrumento puede ser de una sola pregunta cómo ¿Qué te han parecido las últimas capacitaciones? De aquí se derivan muchos comentarios y la información que te arroja es que a la mayoría no les parece casi nada y son muy críticos, porque debemos tomar en cuenta que los profesores son el sector profesional más difícil de satisfacer.
- Derivado de lo anterior, recomendamos diseñar un taller que cubra los objetivos institucionales que se persiguen por ejemplo: integración, sentido de pertenencia, perfil docente, estrategias didácticas, reglamentación, etcétera. Las actividades son propuestas por el consejo que se designe para tal efecto.

Muchas instituciones educativas prefieren contratar externos para su capacitación, sin embargo, consideramos que el impacto es mucho mayor cuando desde dentro surgen las

ideas y con problemáticas reales de la institución, pues se logra una identificación mayor con su entorno.

**Recomendaciones:**

- Elegir un grupo de personas comprometidas.
- Siempre incluir dinámicas de integración y de sentido de pertenencia.
- Realizar actividades lúdicas.
- Que los temas sean actuales.
- Que todos participen activamente.

Este tipo de actividades en GHS han tenido mucho impacto y también se reducen los costos y se crea un ambiente laboral mucho más agradable y sobretodo la pertenencia a la institución. Asimismo, de este tipo de actividades surgen cuestiones fundamentales para ser evaluadas.

### **III.5. Del director**

En la última década, se han desarrollado diversos análisis de lo que un director en general debe tener como características profesionales y personales para desempeñar su función de manera eficaz. En este sentido, se afirma que el cambio fundamental se encuentra en la visión de enfocar la mejora en las personas y no centrarse únicamente en las tareas.

Un director procura identificar los recursos que tiene a su disposición: aptitudes, conocimientos, valores, rasgos de personalidad y habilidades, de tal manera que pueda centrar sus esfuerzos en el desarrollo de las competencias que necesita para la mejora institucional.

Existen competencias clave que un director necesita desarrollar para su desempeño, sin embargo, es importante no dejar de lado que el aprendizaje es constante y siempre se

puede mejorar. Esto puede provocar insatisfacción si no se maneja de la manera adecuada a las circunstancias, debido a que muchas veces el sistema educativo puede frenar la actividad directiva eficaz. Por otro lado, las competencias pedagógicas se desarrollan de forma que las acciones se vean implementadas directamente en el aula y con la colaboración de los profesores lograr cambios significativos (Gairín y Antúnez, 2008: 59).

Asimismo, en la parte interpersonal, se recomienda que un director cuente con características como la autoestima<sup>19</sup>, pues un profesional competente puede tener baja autoestima si sus pretensiones son muy altas. Debemos de tomar en cuenta que la acción directiva tiene una vertiente multidimensional y su estructura es sumamente compleja, por lo que lo más importante es contar con las herramientas necesarias para el desarrollo de conocimientos, habilidades y virtudes así como su identificación para la mejora continua de la acción directiva.

Hoy en día sabemos que existe un sinnúmero de informes y estudios sobre los diferentes sistemas educativos. Asimismo, se apunta específicamente hacia la tarea directiva en el entorno escolar en una nueva sociedad. En este sentido, es de suma importancia que el directivo tenga un proceso de transformación constante del centro educativo, tal y como lo requiere el mundo actual.

Es un hecho que hoy nos podemos percatar de la pérdida de valores y de la falta del trabajo bien hecho, pues vivimos en una época de consumismo donde lo más importante es lo que tienes y no lo que eres, esta es una realidad a la que nos enfrentamos los directores escolares y de aquí se desprende la necesidad de llevar a cabo proyectos de mejora personal y profesional de todos los directores para poder gestionar adecuadamente los cambios necesarios para la sociedad.

---

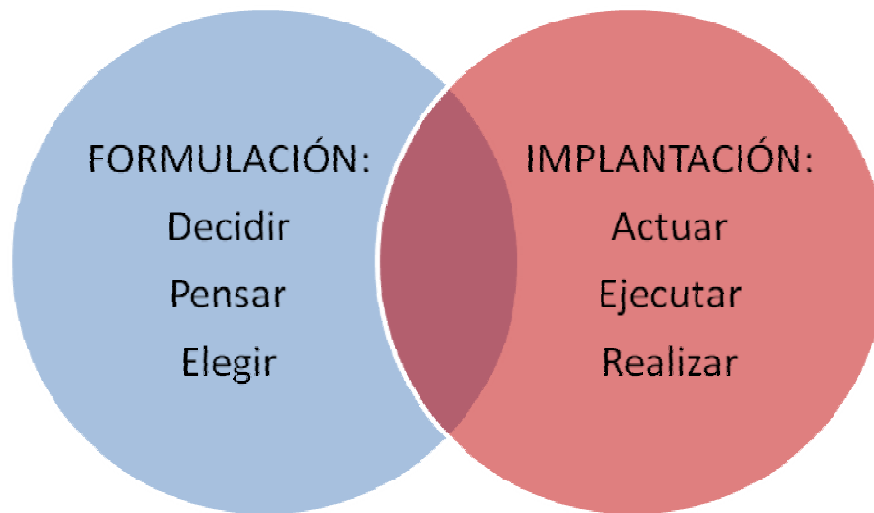
<sup>19</sup> Autoestima es la autovaloración de uno mismo, de la propia personalidad, de las actitudes y de las habilidades, que son los aspectos que constituyen la base de la identidad personal.

La adaptación de un proyecto propio en cada centro educativo es de suma importancia, pues la autonomía que se tenga va a generar que las personas desarrollen su potencial al máximo, esto lo podemos ver en algunas escuelas de Estados Unidos que deben ser autosustentables y cada centro educativo genera sus propios recursos para mantenerse. Esto lo consideramos una muy buena idea para que el centro educativo sea autónomo y logre implementar todos sus recursos para satisfacer las necesidades tanto pedagógicas como administrativas. Por supuesto la dirección escolar debe ser la mejor para lograr impulsar a todos los miembros para poder permanecer en el tiempo (Sánchez, 2008: 78).

En contraste con México, los centros escolares carecen totalmente de autonomía; el Estado es totalmente paternalista y busca la concentración de la educación en el gobierno, lo cual genera que el director no gestione de manera adecuada el centro educativo, debido a la poca libertad que se tiene para dirigir y de todas formas no existe la necesidad de subsistir.

La dirección debe tomar un rumbo totalmente adaptado a las circunstancias actuales y la ampliación del conocimiento más allá de la propia experiencia para alcanzar los objetivos de función social que todo centro educativo debe cumplir.

### Esquema directivo<sup>20</sup>



Este esquema nos proporciona una idea clara de lo que el directivo debe ser capaz de realizar, pues la tarea directiva debe impactar en toda la institución educativa, siempre tomando en cuenta los objetivos institucionales y sobre todo el ideario.

La parte difícil que enfrenta todo director es la capacidad de decisión oportuna y eficaz. Por eso es recomendable que dicha competencia esté presente en todos los directivos de los centros escolares.

---

<sup>20</sup> Esquema del módulo de dirección general de instituciones educativas del programa de Especialidad en Dirección de Instituciones Educativas de la Universidad Panamericana D.F.

## REFLEXIONES CONCLUSIVAS

- Hoy en día las instituciones educativas tienen un gran reto para definir su modelo educativo, pues por un lado las necesidades del mercado son cada vez mayores en cuanto a lo que se pide de un colegio y por el otro lado el gobierno cada día exige más, lo cual deja poca autonomía a los centros educativos para definirse a sí mismos. Estos cambios deben ir dirigidos hacia la cultura de mejora continua y el cambio permanente. En GHS la transformación ha sido inminente; como podemos analizar en su historia de fundación. Esta transformación pasa forzosamente por la adaptación de la estructura interna de la institución para lograr que sea permeable el cambio. Para lograr el cambio, es necesario trabajar sobre los aspectos humanos que favorezcan la adaptación de las personas. Movilizar el entusiasmo del personal para cambiar. Uno de los retos ante los cambios es que todas las personas tienen un tiempo de adaptación y debemos respetarlo, de esta forma los cambios serán internalizados y las personas deben reconciliarse con el cambio, reorientarse a las nuevas circunstancias y volverse a comprometer con el nuevo ambiente.
- Para definir un proyecto educativo se requiere de muchos elementos, sin embargo, creemos que el elemento fundamental es la visión que se tiene de lo que es la educación y consideramos que eso es lo permanente. Esta visión comprende llevar al ser humano hacia la mejora continua y lo que cambia es el contexto de lo que “es mejor” para una persona. Asimismo, consideramos que el proyecto educativo debe ser siempre real y se pueda llevar a cabo en su totalidad en la medida de lo posible.
- Consideramos que el proyecto educativo debe estar vivo, es decir, que el cambio también debe estar presente en éste, siempre procurando que lo que permanezca sea la visión educativa antes mencionada, porque muchas veces el cambio es tan acelerado que sobrepasa al proyecto en la parte de ejecución y ahora solo se vuelve un documento en desuso. La ley determina el actuar de las personas, pero

este actuar la sobrepasa, pues el cambio es mucho más acelerado que el proceso legislativo, sin embargo, lo que nunca se pierde es el espíritu legal, es decir, toma en cuenta que la finalidad siempre es y será el bien común y la convivencia pacífica entre las personas, así es el proyecto educativo, pero éste si debe anticipar los cambios y no dejar que lo sobrepasen por eso el director no debe permitir que el proyecto se vuelva letra muerta.

- La importancia del proyecto educativo de una institución también radica en que dicho proyecto tiene que permearse en toda la operación del colegio y muchas veces tenemos nuestro proyecto por escrito pero en la realidad hacemos cosas distintas, e incluso a veces se desconoce éste por completo. En este sentido, el director diseña todas las estrategias y procesos de acuerdo al proyecto educativo para que la práctica diaria de la institución sea congruente éste debe contar con un ideario que bañe los principios de manera operativa, es decir, un mínimo de normas para que opere de mejor forma. Asimismo, es necesario personalizar la atención a las virtudes en todo lo posible teniendo en cuenta las características específicas de cada alumno y éstas deben estar implícitas en todos los procesos de formación pues con la ejemplaridad en todas las acciones pueden influir positivamente en los alumnos. Se puede aprovechar la vida habitual de trabajo y de convivencia tomando en cuenta la etapa madurativa en la que el alumno se encuentra. Y lograr que el alumno se interese por el tema de las virtudes para lograr que se conviertan en acciones. Las virtudes siempre deberán estar inmersas en las acciones de los educadores pues ellos educan con el ejemplo.
- El directivo tiene una función fundamental en toda la gestión del proyecto educativo, pues procura promover la observación y el análisis continuo del entorno estableciendo una visión futura de la institución, desarrollar las competencias de todas las personas de la institución y fomentar la cultura del cambio permanente.

- La educación como sector estratégico de un país, impacta en todas las instituciones educativas, pues la legislación estatal y/o federal deberá observarse en todo momento. Esto repercute en el quehacer educativo porque desde el punto de vista educativo y laboral, las competencias desde hace mucho tiempo se han vuelto en México el tema fundamental para los estudiosos de la educación y por ende para el gobierno Mexicano. En este sentido, resulta indispensable el cambio de paradigma para los docentes; tenemos que vivir en una cultura nueva del aprendizaje por competencias y por ende, como cuarto momento didáctico, la cultura de la evaluación. El evaluar una competencia significa reconocer el enfoque de las evidencias como demostración de haberlas construido.
- Es necesario reflexionar sobre las competencias debido a que nos facilitan entrar en un mundo global que surge como respuestas a las demandas sociales en los procesos de producción o de servicios. Los sistemas educativos requieren formar a los estudiantes básicamente en habilidades del pensamiento y desarrollar actitudes positivas de adaptabilidad al medio social. La competitividad es un modo de evaluar la calidad de los productos y los servicios en un estudio comparativo con otros similares, por esto la evaluación será fundamental para la toma de decisiones para poder cumplir con los estándares de calidad que exige el mundo actual. De lo anterior podemos afirmar que para que las personas podamos ser competentes en la vida laboral o social es necesario que los docentes nos capacitemos para darles las herramientas necesarias a los estudiantes para serlo.
- El compromiso que debe adquirir el directivo al elaborar un proyecto debe acompañarse de voluntad y entusiasmo para ejecutarlo, pues muchas veces los proyectos escritos tienen poca relevancia práctica por no tomar en cuenta los elementos necesarios para su desarrollo real, como por ejemplo la falta de objetivos claros y específicos.

- Asimismo, el proyecto debe contemplar un plan de seguimiento y evaluación y tomar en cuenta que una vez establecido y concretado el proyecto directivo éste debe ser evaluado por alguien externo, que pueda detectar las áreas de oportunidad y las fortalezas; todo proyecto es susceptible de mejorar.
- Una de las partes más importantes de los proyectos directivos debe ser el logro de los resultados y el director debe tener la capacidad crítica para valorarlos y desarrollar las alternativas necesarias para obtenerlos, pues la permanencia del directivo casi siempre depende de los resultados alcanzados. En este sentido, es muy lógico que se busque un directivo con altas pretensiones para mejorar la calidad del centro educativo y al mismo tiempo que tenga la visión y la objetividad para aterrizar sus propuestas en hechos y evidencias de mejora.
- En general, este trabajo presenta una propuesta completa para mejorar un centro educativo desde la perspectiva de la dirección general, tomando en cuenta todos los elementos necesarios para realizar un modelo de gestión propio que promueva el dinamismo educativo, sin perder de vista el modelo económico del centro.

## FUENTES DE CONSULTA

- Ackoff, R., (2009).** *Administración e pequeña dosis*. México: Limusa.
- Alles, M., (2006).** *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. México: Granica.
- Alles, M., (2008).** *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos*. México: Granica.
- Alles, M., (2009).** *Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. La trilogía Tomo I*. México: Granica.
- AMEI-WAECE. (2003).** *Diccionario Pedagógico Amei-Waece*. España: Hermex Ibérica <http://www.waece.org/diccionario/index.php>. (consultado el 25 de mayo de 2009).
- Clúa O., et al, (2004).** *El nuevo liderazgo*. México: Libros para todos.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.* (2008). Artículo 3.
- Derr, C.B., (1997).** *Gestión de directivos de alto potencial: nuevos conceptos y prácticas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Díaz-Barriga, F., y Hernández, G., (2002).** *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista*. México: Mc Graw Hill.
- Duarte, J., y A. Fernández., (2007).** *Finanzas operativas: un coloquio*. México: Limusa.
- Empresas de éxito., (2010).** *Estilos de dirección*. Alicante: <http://empresa-de-exito.com/337/estilos-de-direccion> (consultado el 7 de febrero de 2010).
- Fernandez, E., (2001).** *Gestión institucional: la construcción colectiva y permanente del proyecto educativo*. Argentina: Novedades educativas.
- Gairín, J., y S. Antúnez., (2008).** *Competencias profesionales de los directivos escolares. Identificación y desarrollo*. Barcelona: Graó.
- García, F., (1997).** *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Granada: Aljibe.
- Ginni, A., (2001).** *Mi trabajo mi vida*. México: Prentice Hall.

- Isaacs, D., (1997).** *Teoría y práctica de la dirección de centros educativos*. Pamplona: EUNSA.
- Isaacs, D., (2005).** *8 Cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*. México: Ediciones Ruz.
- Kim, C., y Mauborgne, R., (2005).** *Blue ocean strategy*. Boston: Harvard Business Press.
- López De Llergo A. y L. Cruz., (2008).** *Las etapas de la vida*. México: Trillas.
- López Rupérez, F., (2005).** *La gestión de calidad en la educación*. 4ª ed. Madrid: La Muralla.
- Parés I., (2008).** *Formación directiva para instituciones educativas de educación básica y media superior en México*. Grado: Doctorado. Universidad Panamericana. Barcelona, España.
- Green Hills School, (2009).** *“Políticas Generales de Green Hills School”*. Documento interno. México: Green Hills School.
- Polo, L. (2006).** *Ayudar a crecer. Cuestiones de filosofía de la educación*. Pamplona: EUNSA.
- Green Hills School, (2008).** *“Proyecto Escolar Green Hills School 2008/2009”*. Documento interno. México: Green Hills School.
- Sánchez, I., (2008).** *La dirección de centros educativos del siglo XXI: alternativas ante los retos de hoy*. Barcelona: OESS.
- SEP (2001a).** *“Integración, coordinación y gestión del sistema educativo en programa nacional de educación de educación 2001-2006”*. México: SEP.  
[http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_2734\\_programa\\_nacional\\_de](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_2734_programa_nacional_de) (consultado el 18 mayo de 2009).
- SEP (2001b).** *“Reforma de la gestión del sistema educativo en programa nacional de educación de educación 2001-2006”*. México: SEP.  
[http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_2734\\_programa\\_nacional\\_de](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_2734_programa_nacional_de) (consultado el 18 mayo de 2009).
- SEP (2001c).** *“Educación básica en programa nacional de educación de educación 2001-2006”*. México: SEP.

[http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_2734\\_programa\\_nacional\\_de](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_2734_programa_nacional_de) (consultado el 18 mayo de 2009).

**SEP (2005).** “Sistema de consulta de estadísticas”. México: SEP. [http://www.snie.sep.gob.mx/estadisticas\\_educativas.html](http://www.snie.sep.gob.mx/estadisticas_educativas.html) (consultado el 20 de febrero de 2010).

**Steiner, G., (2006).** *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber.* México: Patria.

**UNESCO (2002).** “La sociedad del conocimiento” *Revista internacional de ciencias sociales*, 271. 1-38.

:<http://portal.unesco.org/shs/en/files/3810/10753813201fulltext171spa.pdf/fulltext171spa.pdf> (consultado el 20 de junio de 2009).

**Villalobos, E., (2002).** *Didáctica Integrativa y el Proceso de Aprendizaje.* México: Trillas.

**Villalobos E. y Medina S., (2006).** *Evaluación institucional,* México: Publicaciones Cruz O.

**Villalobos, E., (2009).** *Evaluación del aprendizaje basado en competencias.* México: Minos III Milenio.

# APÉNDICE 1

## POLÍTICAS DE GHS

- **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

1. El proceso de reclutamiento debe estar basado en los requerimientos específicos de trabajo autorizados por el Colegio y que establezcan con claridad los objetivos, las actividades y las tareas; así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades que se necesitan para obtener buenos resultados.
2. El reclutamiento debe administrarse en forma centralizada por el Departamento de Recursos Humanos.
3. Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a medios de reclutamiento externo, se deberá procurar cubrirla con personas que laboren en el mismo Colegio.
4. Se debe determinar la zona, el medio y la forma específica de reclutamiento dependiendo de las necesidades del Colegio.
5. Cuando las Directoras de Área necesiten incrementar su plantilla, se debe solicitar la autorización de la Dirección General y Administrativa.
6. Cuando se necesite cubrir una vacante, Directora de Área debe de elaborar una requisición de personal, y se tiene que enviar al departamento de Recursos Humanos.
7. Es responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos, corroborar los datos que el interesado anote en su solicitud de empleo.
8. Para una selección efectiva se deberá recurrir a la aplicación de pruebas psicométricas a fin de eliminar subjetividad en las decisiones.
9. El interesado de alguna vacante, además de la aplicación de exámenes será entrevistado por el Gerente de Recursos Humanos, Directora de Área y demás relacionados con el puesto a cubrir.

- **CONTRATACIÓN**

10. Se manejarán contratos de 1 mes, 3 meses, anuales e indeterminados, y estos se aplicarán previa evaluación del jefe inmediato, Dirección Administrativa y/o General.
11. Siempre que se quiera promover a algún empleado o renovar su contrato, el jefe inmediato, deberá elaborar la evaluación de personal y entregarla al Gerente de Recursos Humanos, durante los primeros 5 días anteriores a su fecha de vencimiento de contrato.
12. Para contratar al empleado de manera indeterminada, se necesita previa autorización del jefe inmediato, Dirección Administrativa y/o General. Para la contratación anual, se requiere autorización de la Dirección Administrativa y/o General.

- **INDUCCIÓN**

13. Cuando se trate de personal de nuevo ingreso se deberán entregar y explicar el Reglamento Interior de Trabajo así como un folleto de general de bienvenida y/o manual de inducción.
14. Es responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos, brindar al personal de nuevo ingreso un curso de inducción, donde se proporcione información tal como historia del Colegio, responsables, antigüedad, etc.

- **INCENTIVOS E INCREMENTOS**

15. La asignación de sueldos y salarios, se realizarán en base al Tabulador de Sueldos, previamente autorizado por la Dirección General, Administrativa y Contraloría General.

16. Los incrementos de sueldos y salarios, sólo se ejecutarán con previa negociación y autorización de la Dirección General, Administrativa y Contraloría General.
  17. Los incentivos que se ofrezcan al personal del Colegio deberán ser objetivos y proporcionales al esfuerzo realizado.
  18. El pago de tiempo extra, se realizará previa autorización del jefe inmediato, Dirección Administrativa y Contraloría General.
- **ASISTENCIAS**
    19. El personal tiene derecho a disfrutar de 3 días económicos anuales a partir del 3er. mes de antigüedad.
    20. Para solicitar días económicos, deberán entregar el formato correspondiente en el Departamento de Recursos Humanos, con previa autorización de su jefe inmediato.
    21. El personal que solicite días económicos, deberá notificar al Gerente de Recursos Humanos, con 3 días hábiles de anticipación, previo llenado de solicitud de días económicos.
    22. Por ningún motivo se pagarán en efectivo los días de vacaciones y los días económicos, ya que es derecho irrenunciable del empleado disfrutar los mismos.
    23. Los días económicos no serán acumulables.
    24. Las faltas injustificadas o con reporte telefónico no se podrán considerar como días económicos.
  - **FALTAS**
    25. Cuando el empleado tenga conocimiento de posible falta, debe llenar un formato de aviso de ausencia, el cuál debe entregar al Departamento de Recursos

- Humanos, mínimo con 2 días de anticipación y con previa autorización del jefe inmediato.
26. El empleado podrá reportar su inasistencia a su jefe inmediato en un lapso de 2 horas a partir de su hora de entrada.
  27. Sólo se considerará falta justificada entregando comprobante médico o del IMSS (receta médica, incapacidad médica o constancia de tiempo expedida por Trabajo Social).
  28. El tiempo máximo autorizado para llegar tarde o salir temprano será de 2 horas, se deberá entregar al Departamento de Recursos Humanos el formato de aviso de ausencia En estos casos se deben pagar las horas de ausencia ocupadas.
  29. Cuando el empleado incurra en la primera falta injustificada sin reporte telefónico, aviso de ausencia o justificante médico, se hará acreedor a un acta administrativa, y a un día de sanción sin goce de sueldo, en caso de reincidencia, se estará a lo dispuesto en el Reglamento Interior de Trabajo.
  30. A partir de la cuarta falta injustificada dada en un periodo de 30 días, el empleado se hace acreedor a su baja automática del Colegio.
  31. Cuando se trate de falta por incapacidad, estos días no serán remunerados por el Colegio.

- **RETARDOS**

32. Para el personal docente, se tomara como tolerancia, el registro de la entrada contemplado dentro de los primeros 5 minutos después de la hora de entrada.
33. Para el personal administrativo, se tomara como tolerancia, el registro de la entrada contemplado dentro de los primeros 10 minutos después de la hora de entrada.
34. Se tomara como retardo la entrada registrada después de su tiempo de tolerancia.

35. Si el empleado llega al Colegio 30 minutos después de su hora de entrada, deberá pedir autorización al jefe inmediato para checar su hora de entrada e ingresar a su área de trabajo. El Colegio se reserva el derecho de admisión.
36. Al acumular 3 retardos, el empleado se hace acreedor a un día de sanción sin goce de sueldo.
37. El Gerente de Recursos Humanos, emitirá un reporte mensual de retardos, donde el empleado deberá firmar de enterado.

- **LIQUIDACIONES**

38. Cuando se presente algún ilícito en el Colegio, ocasionado por algún empleado, se recurrirá en primera instancia a una reunión entre el Gerente de Recursos Humanos, Contralor General, jefe inmediato y empleado para lograr una negociación.
39. Cuando se trate de liquidación de algún empleado, ésta sólo procederá con previa autorización del Director General y/o Administrativo.

- **OTROS**

40. Cuando un empleado renuncie de manera voluntaria, el Gerente de Recursos Humanos debe aplicar entrevista de salida.
41. Los asuntos referentes a Conciliación y Arbitraje, Audiencias, etc., son exclusivas de resolver por el Gerente de Recursos Humanos y el Abogado Laboral.
42. En materia de Capacitación y Adiestramiento del trabajador, se estará a lo dispuesto en el Reglamento Interior de Trabajo, al manual de inducción y a la Ley Federal del Trabajo.
43. En materia de Seguridad e Higiene se estará a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, a las normatividades de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, así como al manual de inducción.

- **EXPEDIENTES**

44. Será responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos, actualizar los datos del personal, por lo menos 1 vez al año.

45. Los expedientes se guardarán en archivos hasta 5 años, después se canalizarán a archivo muerto.

46. La documentación requerida por parte del Colegio al candidato a contratar, será la siguiente:

- Acta de Nacimiento
- CURP
- RFC
- Título y Cédula Profesional
- Identificación Oficial (Credencial de Elector, Pasaporte)
- Comprobante de Domicilio
- Hoja Rosa o Pre-afiliación al IMSS
- 2 Cartas de Recomendación Personales y 2 Laborales
- Cartilla de Servicio Militar
- Certificado Médico
- 2 Fotografías tamaño Infantil B/N o Color

47. El expediente del empleado, se integrará por:

- Solicitud de empleo.
- Exámenes psicométricos.
- Alta ante el I.M.S.S.
- Contratos de empleado.
- Constancias de modificación de salarios.
- Constancias de vacaciones.
- Permisos solicitados.
- Incapacidades.
- Comprobantes médicos del I.M.S.S.

- Constancias de capacitación.
- Cartas o documentos solicitados por el empleado.
- Reportes.
- Documentación personal del empleado.

- **FORMATOS:**

- REQUISICIÓN DE PERSONAL
- DIAS ECONOMICOS
- AVISO DE AUSENCIA
- TABULADOR DE SUELDOS
- PLANTILLA DE PERSONAL
- FOLLETO DE BIENVENIDA
- MANUAL DE INDUCCIÓN
- EVALUACIÓN DE PERSONAL
- ORGANIGRAMAS
- PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
- CATALOGO DE PUESTOS
- CATALOGO DE EMPLEADOS
- ACTUALIZACIÓN DE DATOS
- CHECK LIST DE DOCUMENTOS PARA EXPEDIENTES
- CARTAS RESPONSIVAS POR MATERIAL, HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO.
- CARTA DE CONFIDENCIALIDAD
- QUEJAS Y/O SUGERENCIAS
- ENTREVISTA DE SALIDA
- INVENTARIO DE PERSONAL

## APÉNDICE 2

### FORMATO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

### EVALUACIÓN DOCENTE

EVALUACIÓN PARA MAESTROS DE GRUPO DE (SECCIÓN)

1.- NOMBRE DEL PROFESOR

Fecha:

Ciclo escolar:

ASPECTO ADMINISTRATIVO **10%** Los retardos están a cargo de Recursos Humanos y Administración.

ASPECTO ADMINISTRATIVO LABORAL **9 %**

	4 <sup>21</sup>	3	2	1	0
1.- Entrega puntual del avance programático.					
2.- Entrega puntual calificaciones y toda la documentación solicitada.					
4.- Firmas solicitadas de la nota diaria, libro de registro de la S.E.P, entrega de la hoja de ausentismo y documentos y firmas solicitados por la Dirección Técnica.					

**ACTIVIDAD DOCENTE 48%**

	4	3	2	1	0
1.- Sabe organizarse y aprovecha al máximo el tiempo de clases.					

<sup>21</sup> La escala de valor se representa de manera numérica:

0. Nunca
1. Casi nunca
2. A veces
3. La mayoría de las veces
4. Siempre

2.- Se expresa con corrección, propiedad y respeto hacia el alumno/a dentro del salón de clases, utilizando un tono de voz libre de cualquier sentimiento de agresión hacia los alumnos.					
3.- Utiliza material didáctico en función de su programa.					
4.- Elabora avances programáticos y exámenes, buscando siempre opciones de cambio.					
5.- Fomenta la participación activa y el trabajo en equipo con sus alumnos / as, a través de investigaciones y experimentaciones de acuerdo a los contenidos temáticos.					
6.- Entrega y recoge personal y puntualmente a sus alumnos / as en clases especiales, manteniendo el orden y disciplina.					
7.- Revisa correctamente y de manera positiva libros, cuadernos, repastos de Matemáticas y el trabajo en general de los alumnos / as.					

	4	3	2	1	0
8.- Realiza guardias puntuales y activas, supervisando toda el área que le corresponde.					
9.- Tiene un correcto manejo de la disciplina en clase y en las formaciones de los alumnos / as, así como cuando avanzan a los salones.					
10.- Mantiene su aula atractiva con los materiales didácticos adecuados.					
11.- Mantiene el orden, limpieza y organización dentro de su aula de trabajo y en el lócker y los estantes de libros ubicados en el salón de clases.					
12.- Revisa el cumplimiento diario de tareas, firmas y entrega de documentación de los alumnos / as y mantiene al día la bitácora personal de los alumnos / as.					

RELACIONES HUMANAS y actitudes **33%**

	4	3	2	1	0
1.- Mantiene una comunicación cercana y trato cálido y cordial con los alumnos / as, sin favoritismo alguno.					
2.- Esta abierto/a a recibir sugerencias para mejorar su labor docente y su interacción con los alumnos.					
3.- Se compromete con la misión, los objetivos y la filosofía del Colegio. Sus comentarios hacia la Institución son positivos.					
4.- Mantiene una interacción positiva con sus compañeros / as de trabajo en la Institución.					
5.- Mantiene comunicación personal y por escrito con los Padres de Familia de todos sus alumnos / as con respeto y cordialidad.					
6.- Mantiene comunicación abierta y positiva y apoya al Departamento de Psicología con los alumnos que necesitan más ayuda.					
7.- Participa activa y propositivamente en las juntas académicas, con actitud positiva ante los cambios. (Sabe escuchar, proponer y aceptar)					
8.- Su presentación personal adecuada al reglamento de la Institución.					
9.- Participa de manera positiva en las capacitaciones y en los diversos eventos realizados en la escuela, tanto en horarios de trabajo, como en actividades extraescolares.					
10.- Promueve el respeto y cumplimiento del uniforme en los alumnos / as, y en sus accesorios personales.					
11.- Trabaja en la formación de valores con un compromiso formativo.					

La ponderación de los aspectos evaluados en los profesores es distinto según su importancia, independientemente que la parte administrativa, el área pedagógica y las relaciones humanas son vitales para el desempeño laboral es necesario.

## APÉNDICE 3

### FORMATO PARA RECONOCIMIENTO DE TRAYECTORIA ACADÉMICA

#### Recursos Humanos

INDICADORES	PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE OBTENIDO	DOCUMENTO DE COMPROBACIÓN
<b>1. Formación Profesional</b>	<b>250</b>		
1.1 Doctorado	250		Grado expedido por la Institución y validado por la SEP en caso de instituciones extranjeras.
1.2 Candidato a Doctorado	220		Constancia expedida por la institución en que se cursó
1.3 Maestría	190		Grado expedido por la institución y validado por la SEP en caso de instituciones extranjeras.
1.4 Pasantía de Maestría	150		Constancia expedida por la institución en que se cursó
1.5 Especialización	130		Diploma o constancia de Institución de Educación Superior
1.6 Licenciatura	100		Título y Cédula Profesional, validado por la SEP en caso de instituciones extranjeras
1.7 Otra Licenciatura	30		Título y Cédula Profesional, validado por la SEP en caso de instituciones extranjeras

1.8 Otra Especialidad	20		Diploma o constancia de Institución de Educación Superior
1.9 Otra Maestría	50		Grado expedido por la institución y validado por la SEP en caso de instituciones extranjeras.

Nota: la calificación no es acumulable, a excepción de los puntos 1.7, 1.8 y 1.9

INDICADORES	PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE OBTENIDO	DOCUMENTO DE COMPROBACIÓN
<b>2. Superación Docente y Profesional</b>	<b>30</b>		
2.1 Curso de superación docente con duración mínima de 30 hrs <ul style="list-style-type: none"> <li>Instructor (15 pts)</li> <li>Asistente (10 pts)</li> </ul>			Constancia como ponente o asistente emitida por la institución organizadora.
2.2 Curso de superación profesional con duración min de 30 hrs <ul style="list-style-type: none"> <li>Instructor (15 pts)</li> <li>Asistente (10 pts)</li> </ul>			Constancia como ponente o asistente emitida por la institución organizadora.
2.3 Participación en Conferencia <ul style="list-style-type: none"> <li>Expositor (3 pts)</li> <li>Asistente (1 pto)</li> </ul>			Constancia como ponente o asistente emitida por la institución organizadora.
2.4 Participación en Simposio <ul style="list-style-type: none"> <li>Expositor (5 pts)</li> <li>Asistente (5 pts)</li> </ul>			Constancia como ponente o asistente emitida por la institución organizadora.

2.5 Diplomado (20 pts)			Constancia de acreditación con duración mínima de 150 hrs
<b>3. Años de Experiencia</b>	<b>130</b>		
3.1 Años de experiencia en otra institución			Constancia expedida por el Departamento de Recursos Humanos de la Institución o Instituciones en que ha laborado

<b>INDICADORES</b>	<b>PUNTAJE ASIGNADO</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>DOCUMENTO DE COMPROBACIÓN</b>
<b>4. Desarrollo Académico</b>	<b>30</b>		
4.1 Participación en la elaboración de planes de estudio (15 pts)			Constancia expedida por la Dirección de la Facultad
4.2 Desarrollo de programas de estudio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel Licenciatura (5 pts por programa)</li> <li>• Nivel Posgrado (y pts por programa)</li> </ul>			Constancia expedida por la Dirección de la Facultad
4.3 Artículos de divulgación científica (15 pts por artículo)			Copia del artículo publicado

<b>5. Labor Académica</b>	<b>60</b>		
5.1 Trabajo de Academia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente (10 pts)</li> <li>• Secretario (9 pts)</li> <li>• Vocal (7 pts)</li> <li>• Miembros de Academia (5 pts)</li> </ul>			Para los tres primeros puntos, nombramiento por la Dirección de la Facultad.  Constancia de participación emitida por el Presidente de Academia
5.2 Elaboración de antologías, manuales, software educativo (10 pts por documento)			Constancia expedida por la Dirección de la Facultad
5.3 Participación en comisiones académicas (2pts por comisión)			Constancia expedida por la Rectoría, Secretaría de Planeación, Secretaría Administrativa, Académica, Dirección de la Facultad o Departamento de Investigación

<b>INDICADORES</b>	<b>PUNTAJE ASIGNADO</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>DOCUMENTO DE COMPROBACIÓN</b>
5.4 Participación en la elaboración y aplicación de exámenes extraordinarios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente (3 pts por examen)</li> <li>• Secretario (1 pto por examen)</li> </ul>			Constancia expedida por la Dirección de la Facultad

<p>5.5 Participación en asesorías de trabajos de investigación</p> <p style="text-align: center;"><u>Licenciatura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteproyecto terminado (3 pts)</li> <li>• Tesis terminada (6 pts)</li> <li>• Reporte de experiencia profesional terminado (5 pts)</li> <li>• Reporte de servicio social terminado (5 pts)</li> <li>• Asistencia en proyectos de servicio social terminado (2 pts)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Maestría</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteproyecto terminado (3 pts)</li> <li>• Tesis terminada (10 pts)</li> </ul>			<p>Constancia expedida por la Dirección de la Facultad</p> <p>Reporte del Departamento de Titulación</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

INDICADORES	PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE OBTENIDO	DOCUMENTO DE COMPROBACIÓN
<p>5.6 Participación como jurado en exámenes profesionales</p> <p style="text-align: center;"><u>Licenciatura y Especialidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen (4 pts)</li> <li>• Protocolo (2 pts)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Maestría</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen (6 pts)</li> </ul>			<p>Reporte del Departamento de Titulación</p>

5.7 Participación en horario flexible (2 pts por asignatura)			Constancia expedida por la Dirección de la Facultad
5.8 Participación en examen de oposición (1 pto por examen)			Constancia expedida por la Dirección de la Facultad