

**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**  
Campus Bonaterra  
Escuela de Pedagogía

**“LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA  
APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL  
COLEGIO BENJAMÍN FRANKLIN DE AGUASCALIENTES”**

**TESIS QUE PRESENTA**

**LICENCIADA: MÓNICA DANIELA LÓPEZ VELAZCO**

**PARA OPTAR POR EL GRADO DE:**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**

**CON VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DEL INSTITUTO DE  
EDUCACIÓN DE AGUASCALIENTES, SEGÚN ACUERDO NÚMERO  
0785 DE FECHA 14 DE JUNIO DE 2006**

**DIRECTOR DE TESIS: MTRO. GUSTAVO SERNA MEDINA**

**AGUASCALIENTES, AGS., FEBRERO DEL 2015**

## DICTAMEN

Biblioteca UP Aguascalientes

## DEDICATORIAS

Quisiera dedicar este trabajo, junto con todo el esfuerzo y tiempo invertido en él a varias personas que significan mucho para mí y sin las cuales no hubiera sido capaz de terminar puntualmente.

Primeramente a mis papás, por ser mi ejemplo a seguir a diario, por quererme tanto y brindarme su apoyo incondicional además de ofrecerme la formación necesaria para mi superación personal y profesional.

A mis amigos y amigas que siempre se mostraron comprensibles y me dieron ánimos para continuar e incluso me brindaron su ayuda en momentos difíciles.

A aquellas personas que sin saberlo contribuyeron para que este trabajo fuera una realidad.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a todas aquellas personas que forman parte del Colegio Benjamín Franklin, especialmente a sus directivos ya que sin su apoyo este proyecto no sería lo que es.

A mi asesor y mis profesores por haberme transmitido sus conocimientos y experiencias profesionales las cuales fueron parte importante para la realización de este trabajo.

A mis compañeros de clase por compartir esta experiencia juntos, por su amistad, sus consejos, su ayuda, sus buenos ánimos y hasta sus regaños.

A mis padres y amigos por su amor, apoyo, confianza y palabras de aliento que me permitieron llegar hasta aquí.

A Dios por su presencia en mi vida y sus bendiciones.

## ÍNDICE

PORTADA

DICATAMEN

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO I FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	12
<b>1.1 Contexto histórico social</b> .....	12
1.1.1 La Gestión Directiva .....	12
1.1.2 Planeación Estratégica .....	18
<b>1.2 Delimitación del objeto de estudio.</b> .....	21
<b>1.3 Planteamiento del problema.</b> .....	26
<b>1.4 Justificación.</b> .....	29
<b>1.5 Objetivos.</b> .....	32
1.5.1 Objetivo General.....	32
1.5.2 Objetivos Particulares.....	33
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b> .....	35
<b>2.1 Descripción de enfoques y teorías existentes.</b> .....	35
2.1.1 Teorías de la administración .....	35
a) Teoría de la administración científica.....	35
b) Administración por objetivos.....	38
c) Teoría de las metas de Locke.....	39
2.1.2 Teorías pedagógicas .....	40
a) Pedagogía Tradicionalista.....	40
b) Tecnología Educativa .....	42

c) Pedagogía Autogestionaria / Pedagogía Institucional .....	43
2.2 Descripción del enfoque o teoría seleccionada .....	44
2.2.1 Administración por objetivos.....	44
2.2.2 Pedagogía Autogestionaria / Pedagogía Institucional.....	51
2.3 Desarrollo de categorías conceptuales.....	53
2.4 Características de los sujetos intervinientes.....	57
a) Características de los directivos.....	58
b) Características de los docentes .....	61
2.5 Normativa.....	66
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>81</b>
3.1 Hipótesis y determinación de variables.....	81
a) Hipótesis.....	81
b) Variables.....	82
3.2 Diseño y tipo de investigación.....	95
3.2.1 Diseño de investigación .....	95
a) Experimental .....	95
b) No experimental.....	95
c) Cuasiexperimental.....	96
3.2.2 Tipo de investigación.....	96
a) Exploratorio .....	96
b) Descriptivo .....	97
c) Correlacional .....	97
d) Explicativo.....	97
3.3 Trabajo de campo.....	98
3.3.1 Instrumento.....	98
a) Selección del instrumento .....	98
b) Construcción .....	98
c) Pilotaje.....	99
d) Aplicación.....	100
3.3.2 Muestra .....	102
a) Población.....	102
b) Muestra.....	102
c) Tipos de muestra .....	103

d) Tamaños de muestras.....	103
e) Selección de la muestra.....	103
<b>3.3.3 Recolección y Proceso de Datos .....</b>	<b>104</b>
a) Obtención de instrumentos.....	104
b) Concentrado de datos.....	104
c) Estadística de datos .....	113
<b>3.4 Resultados.....</b>	<b>113</b>
a) Gráficas.....	113
b) Análisis de resultados .....	125
<b>CAPÍTULO IV DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>131</b>
4.1 Nombre de la propuesta .....	131
4.2 Introducción.....	131
4.3 Justificación.....	132
4.4 Objetivos.....	133
4.4.1 Objetivo General.....	133
4.4.2 Objetivos específicos.....	134
4.5 Estrategias.....	135
4.6 Construcción de la propuesta.....	136
4.7 Cronograma de actividades.....	146
4.8 Evaluación de la propuesta .....	148
<b>CAPÍTULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>151</b>
5.1 Análisis teórico del proceso.....	151
5.2 Valoración crítica de los aprendizajes.....	154
5.3 Conclusiones.....	156

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de los directores no es nada sencillo, está cargado de múltiples e importantes obligaciones las cuales no sólo han ido cambiando a lo largo de los últimos años sino que además se han ido acumulando unas con otras tornando su labor aún más compleja de lo que por sí sola es.

Dado lo anterior, el director debe aprender nuevas estrategias procedentes de las demandas más recientes de la escuela; pero tiene que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento del Centro Educativo que dirige.

La existencia de un director no asegura la calidad del Centro Educativo, éste además debe saber quién es, hacia dónde va y qué pretende lograr como institución, para ello es importante elaborar y desarrollar una planeación estratégica que contribuya a tomar el control sobre su destino y no solamente a reaccionar ante las demandas de la sociedad a la que atiende.

Entender lo que significa Misión y Visión es sencillo, el reto consiste en definir las en una organización -en este caso en un Centro Educativo- y transmitir las a quienes ahí laboran, logrando además una coherencia con los objetivos establecidos y los valores.

Por motivos anteriores surgió el interés de realizar este proyecto de investigación, el cual se centra en la estructura organizativa del Colegio Benjamín Franklin en donde claramente se identificaron oportunidades de mejora relacionadas principalmente con la Gestión Directiva y la Planeación Estratégica.

En el Capítulo I se analiza el contexto histórico y social relacionado con el tema de investigación que en este caso corresponde a la Gestión Directiva y a la Planeación Estratégica, se delimita el objeto de estudio, se plantea el problema relacionado con el tema elegido, se justifica el porqué del tema de investigación y se plantean los objetivos.

En el Capítulo II se describen de forma general algunas teorías relacionadas con el tema de estudio para posteriormente elegir las que mejor aportación hagan al mismo. De igual forma se desarrollan las categorías conceptuales y se describen las características de los sujetos intervinientes, la normativa aplicable y se plantean alternativas de solución.

El Capítulo III contiene la hipótesis y las variables de la investigación, el diseño y tipo de investigación, el instrumento elegido para recabar información así como el concentrado de datos, las gráficas de resultados y el correspondiente análisis de los mismos.

En el Capítulo IV se toman las ideas principales de los tres capítulos anteriores para formular una propuesta de intervención que permita eliminar la problemática detectada, dicha propuesta contiene nombre, introducción, justificación, objetivos, estrategias, construcción de la propuesta, cronograma de actividades y evaluación de la misma.

Por último en el Capítulo V se desarrolla el análisis teórico del proceso, la valoración crítica de los aprendizajes y las conclusiones personales, es decir, se describen los retos que se presentaron durante la investigación, la evaluación personal sobre el aprendizaje que se logró durante la elaboración del trabajo, así como la validación de la hipótesis.

# **CAPÍTULO I**

# **FORMULACIÓN DEL**

# **PROBLEMA**

## CAPÍTULO I FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1 Contexto histórico social

#### 1.1.1 La Gestión Directiva

Partiendo del saber de que el ser humano es un ser sociable por naturaleza, se puede entender que desde tiempos atrás cuando el hombre era nómada haya estado rodeado de personas iguales a él con las cuales pudiera convivir y comunicarse; además se sobreentiende que haya necesitado de alguien que lo guiara y a quien obedecer, puesto que por él mismo le hubiese resultado imposible sobrevivir y mucho más complicado tomar una decisión, fuere esta de hacia dónde ir, qué hacer, cómo hacerlo, etc.

Es decir, sin antes conocer el término “dirección” el hombre ya lo estaba practicando y es que gracias a su instinto de supervivencia por así decirlo, el hombre desarrollaba al máximo su habilidad de liderazgo, es decir, movía a las personas, las guiaba y orientaba en el camino y además señalaba lo que era más conveniente realizar. Esta habilidad resulta en nuestra época de mucha importancia, no sólo en el área directiva sino en cualquier área en la que nos desempeñemos.

Pareciera que sucede lo mismo con lo referente a la gestión, entendida ésta como “las acciones que se realizan en el Centro Escolar para el buen funcionamiento de

los servicios que ofrece en su organización y que contribuyen al buen logro de los objetivos” (SEP, 2007) puesto que el hombre nómada realizaba acciones para lograr objetivos, por ejemplo, cazaba para obtener de ello alimento y abrigo, descubrió que el fuego calmaba la sensación de frío, se movía de un lugar a otro para aprovechar los recursos de cada zona; es decir, estaba llevando a cabo actividades para el logro de un objetivo general, que en este caso era el de sobrevivir.

El papel directivo es una de las ocupaciones más complejas que existen hoy en día, dado que su función no se limita a estar al frente de un centro educativo, sino que además éste debe, entre otras varias tareas: coordinar al personal que labora para él, estar al tanto de las nuevas reformas educativas que se generen, desarrollar nuevas técnicas de liderazgo, administrar los recursos, ser capaz de responder asertivamente ante un problema, relacionarse con la comunidad educativa, estar constantemente actualizado respecto a modelos educativos, establecer objetivos, motivar al personal, en fin, jamás se acabarían de enlistar las funciones que un directivo debe llevar a cabo.

La función directiva es de suma importancia en las instituciones educativas, ya que el director posee una posición privilegiada desde su rol institucional para orientar, movilizar, dinamizar y encauzar todos estos procesos que se articulan en la red social del centro, dándole

una idiosincrasia particular. Y además, porque un director, como conocedor de la cultura del centro –es decir, de los rituales, de las ceremonias, de los símbolos, de la historia del centro, así como de las relaciones de comunicaciones y poder existentes entre los miembros del grupo- es una de las personas más indicadas para intervenir y actuar en los diferentes procesos organizativos. (López, 2007, p. 271).

De acuerdo a la definición anterior se puede caer en cuenta de que la función directiva en la actualidad se centra más en los procesos organizativos, dejando de lado los procesos educativos, que debieran de ser los de mayor relevancia en el centro educativo, puesto que son ellos, o por lo menos debieran ser, la razón del centro educativo.

Está claro que el directivo, utilizando su autoridad conferida y de servicio, cumple con una función: conseguir resultados relacionados con los objetivos institucionales contando con el trabajo productivo de sus colaboradores. Y ya hablando de tareas o de funciones específicas, el directivo debe dedicar bastante esfuerzo a:

- ✓ Innovar programas para fortalecer y defender los objetivos institucionales y a:
- ✓ Orientar a los colaboradores con un doble fin:
- ✓ Lograr su competencia técnica,

- ✓ Lograr que comprendan cada vez mejor la cultura o el ideario del centro. (Isaacs, 1997, p. 38).

Es decir, la función directiva requiere además de velar por los procesos organizacionales y administrativos, coordinar al personal y estar pendiente de lo que cada uno de ellos lleve a cabo. No se puede dejar de lado ninguno de los procesos del centro educativo, puesto que al descuidar uno de ellos, se alterará el correcto funcionamiento del mismo.

Si el directivo deja de atender a los fines de la organización o si la organización no cuenta con fines específicos, de hecho no estará cumpliendo con una función directiva. Si el directivo no sabe lo que puede considerarse relativamente mejor para su centro y, por tanto, no descubre sus posibilidades y sus limitaciones, tampoco podrá dirigir. Tampoco podrá dirigir si no sabe o no logra contar con el trabajo productivo de sus colaboradores y encauzar las influencias y responsabilidades sociales. (Isaacs, 1997, p.39).

Para saber dirigir hace falta más que saber hacia dónde se quiere ir. Primeramente, se necesita contar con personas que quieran hacer las cosas, después tener la habilidad de mover a la gente, es decir, saber liderar. Se debe también tener la habilidad de repartir tareas que sean de especial relevancia y que no se repitan

entre los miembros de la organización, teniendo en claro que cada actividad que se realice deberá estar sustentada por la filosofía institucional del centro educativo.

López (2007) afirma que para dirigir un centro es necesario influir en la conducta de los miembros del centro educativo con la finalidad de que realicen ciertas acciones que se establecieron en los objetivos que se consideraron pertinentes para el centro educativo.

La única manera que existe de influir en los demás y conducirlos hacia un bien, es sabiendo cómo liderar. El liderazgo se define, según López (2007) como un “proceso de influencia a través del cual el líder ejerce un impacto sobre los miembros de un grupo, induciéndoles a comportarse de determinada manera” (285).

De la definición ya brindada se puede concluir que la acción de liderar no es exclusiva de los directores, sino que esta capacidad puede estar presente en cualquier miembro del centro educativo, puesto que para saber liderar no se necesita tener un título de líder, sino que basta con que se influya (positiva o negativamente) en el actuar de las demás personas para poder ser considerado un líder.

San Fabián (1992, citado por López 2007) entiende que los directores deben de contar con diferentes tipos de conocimiento para poder desempeñar el liderazgo acertadamente, y éstos son:

- ✓ **Conocimiento de las personas:** observando sus actuaciones en momentos distintos, ofreciendo oportunidades diversas para desempeñar tareas, generando encuentros y actividades que permitan un acercamiento y un conocimiento mayor, contrastando ideas.
- ✓ **Conocimiento de la práctica docente:** poseer experiencia, conociendo la realidad del propio centro y de otras escuelas en cualquiera de los niveles.
- ✓ **Conocimiento de las teorías organizativas:** de la sociología de la educación, de las teorías curriculares, de la investigación evaluativa.
- ✓ **Conocimiento de modelos y técnicas de organización:** técnicas y destrezas de comunicación, coordinación, gestión, investigación y evaluación de equipos, de programas y de centros.

Pareciera que el papel directivo en la actualidad se ha reducido a poseer un centro educativo, dejando la responsabilidad del manejo del mismo a los subordinados ya que últimamente cualquier persona puede ser un director, sólo basta con que se cuente con los recursos necesarios sin caer en cuenta del trabajo y la responsabilidad que el mismo puesto requiere.

De ahí que ahora se encuentren centros educativos que tienen un director de aparador pues se sabe que existe y muchas veces puede estar dentro del centro educativo pero, no es capaz de responder asertivamente ante una situación problemática, de relacionarse con la comunidad educativa, de coordinar y motivar al personal.

Es decir algunos de los directivos de hoy en día no son conocedores de su centro, no saben lo que es mejor para el mismo, no conocen sus posibilidades ni sus limitaciones y muchas de las veces confunden el autoritarismo con el liderazgo.

### **1.1.2 Planeación Estratégica**

Debido a que el mundo en el que vivimos está sujeto a cambios (tanto sociales, tecnológicos, políticos, económicos, etc.) resulta necesario elaborar planes que lleven al logro de objetivos.

Planear abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Así, la planeación también se refiere a los fines (lo que se hará) y a los medios (cómo se hará). (Robbins, 2009, p. 72)

Por lo tanto antes de planear es importante conocer qué/quién se es, dónde se está, hacia dónde se quiere llegar, qué se puede hacer para llegar ahí, por qué hace lo que hace, para qué lo hace y para quién lo hace.

Cuando un centro educativo no conoce cuál es su razón de ser, no puede tampoco tener una visión a futuro de sí mismo, simplemente se enfoca por trabajar al día, es decir, realizando bien las cosas pero sin pretender alcanzar una meta. Lo anterior puede resultar en que las personas que ahí laboran se sientan desmotivadas al realizar su trabajo, de igual forma que no se les puede exigir más de lo que se supone pueden hacer.

El no contar con una visión a futuro refleja también el tipo de liderazgo que se maneja en el centro educativo. Si el directivo, como líder que debiera ser, no es capaz de lograr que las personas hagan las cosas por sí mismas, o no les confiere esa responsabilidad terminará por ser visto más como un jefe al cual se le deben rendir cuentas.

La diferencia entre un líder y un jefe es que este último sólo se preocupa por su bienestar, mientras que el líder atiende las necesidades de todos sus seguidores, les brinda su confianza y los inspira. Contreras (2013) afirma que “un líder debe responder activamente según la necesidad lo requiera, no debe adherirse a un estilo u otro”.

Robbins (2009) menciona que es importante planear porque “la planeación proporciona dirección, disminuye las repercusiones del cambio, reduce al mínimo el desperdicio y la superabundancia, y establece normas que facilitan el control”. (p.72)

Muchas veces el problema no radica en saber qué es lo que se quiere, sino en definirlo concretamente y hacer que las demás personas concuerden en que eso que se quiere es lo mejor para todos. Una vez que todos los miembros del centro educativo saben hacia dónde se quiere ir, éstos pueden trabajar en equipo con la esperanza de alcanzar aquél objetivo que se estableció, al contrario de que si no supieran siquiera hacia dónde ir, en este caso cada quien actuaría conforme se dieran a entender, buscando sí alcanzar objetivos pero por separado.

El hecho de planear ayuda también a evitar que más de una persona realice la misma actividad, es decir, se pone al tanto de qué actividades se deben llevar a cabo y de quiénes son los principales responsables de ello con el fin de que se elimine la repetición de responsabilidades.

Planear implica estar un paso adelante de la innegable variable del cambio, mirar hacia el futuro, preparar alternativas de respuesta ante lo que pudiera presentarse, y eliminar la incertidumbre.

Si el directivo, así como los miembros del centro educativo no saben hacia dónde van, ni qué es lo que pretenden alcanzar, ¿cómo podrán determinar si lo han alcanzado ya?

## **1.2 Delimitación del objeto de estudio**

El centro educativo “Benjamín Franklin” ha brindado sus servicios a niños y niñas de entre 3 y 12 años de edad durante más de veinte años, mediante un modelo constructivista, de educación bilingüe, que se enfoca en desarrollar personas autónomas formadas en valores.

Ubicado en la calle Vivero del Prado # 114, en el fraccionamiento Casa Blanca en Aguascalientes, este centro es una empresa familiar ya que ambos directores (general y académico) mantienen una relación de pareja, además de que todas las coordinaciones están ocupadas por miembros de esa misma familia.

En cuanto a las instalaciones, se cuenta con dos salones por grupo a partir del primer grado de primaria, además de los de preescolar, computación y ciencias. El centro educativo cuenta también con una alberca y vestidores. No se cuenta con sala de maestros ni con biblioteca, en lugar de eso cada salón cuenta con una pequeña repisa en la que se encuentran libros de consulta y algunos de lectura. También existe una pequeña cafetería y una pequeña área de juegos, aunque no se cuenta con áreas verdes ni canchas deportivas.

La cantidad de personal que ahí labora es de 30 personas. Cada grado cuenta con dos maestras, una que imparte las asignaturas del área de español y la otra que imparte inglés; además de los maestros de clases especiales como lo son computación, arte, ciencias, deportes, natación, entre otras que ya pasan a ser actividades cocurriculares. Refiriéndonos al personal, también existen coordinadores tanto del área de inglés como de español, los recepcionistas y administrativos así como los intendentes.

Como todo centro educativo, se cuenta con una filosofía institucional que rige las acciones del centro y que son:

**Misión:** Educar con calidad y calidez para el mejor futuro de México en un ambiente de respeto y armonía, mediante la integridad social, escolar, afectiva, intelectual,

moral y profesional. Desarrollando habilidades para afrontar con excelencia los retos que se presenten, siendo los docentes la garantía que verifica con el trabajo diario a los hombres y mujeres que albergan en su seno, mediante la fraternidad y la práctica de los valores universales.

**Visión:** Somos un equipo docente de profesionistas que ofrecemos un servicio educativo de alta calidad y con calidez que responde a las demandas de una sociedad exigente y vanguardista, en un ambiente de respeto y armonía.

El presente estudio se realizará durante el periodo de mayo de 2014 a enero de 2015, dado que se analizarán y compararán los resultados de ese ciclo escolar y del pasado para observar qué cambios hubo, respecto tanto a mejoras como a áreas de oportunidad, partiendo de una óptica organizativa respecto al área directiva pues es ésta área en la que se cree se necesita trabajar más con la finalidad de comprender mejor la problemática que se tiene actualmente en dicho centro educativo, así como también para mejorar los procesos educativos y por lo tanto, mantener los resultados académicos.

De acuerdo a éstas áreas de oportunidad cabe resaltar que el presente estudio no es único en su tipo, previamente se han venido realizando investigaciones acerca de la influencia de la gestión directiva en el funcionamiento de centros educativos;

tal es el caso de Eduardo Contreras Barba quien en el año 2009 realizó una implementación de planeación estratégica en una institución pública, obteniendo como resultados que todos los miembros de la comunidad educativa participaran activamente para alcanzar los cambios y resultados que perseguían como institución, a pesar de que se enfrentaron a dificultades como lo fue la resistencia al cambio y la falta de comunicación.

Otra de las investigaciones, pero esta del año 2001 habla acerca de las repercusiones de la gestión directiva sobre el trabajo docente, en este estudio, su autor, Juan Ramón Casillas García afirma que la gestión directiva se desarrolla en un nivel regular debido a la falta de conocimientos sobre teorías que rigen el trabajo, además de que la planeación no está catalogada como adecuada, lo que repercute en el trabajo docente.

“La planeación estratégica eficaz y su impacto positivo en la implementación de procesos de calidad para la mejora del servicio educativo del colegio Tierra Nueva”, estudio presentado por Anabel Díaz Velázquez en el año 2013 concluye que elaborar un modelo de planeación o gestión estratégica implica una ruta metodológica que guíe al colectivo escolar en la consecución de su misión y de su visión sin embargo, llevar a buen término esa planeación estratégica significa poner en práctica los principios que ofrece el modelo para conseguir una mayor eficiencia en el diseño.

Perla Fabiola Macías García en el año 2014 desarrollo una investigación similar, titulada como “La transformación de la planeación estratégica como medio para fortalecer el proceso de mejoramiento continuo de la gestión escolar” en la que termina por confirmar la importancia de la planeación estratégica realizada ésta con el proceso debido pues, sólo de esta manera los objetivos se logran más fácilmente, además de que este proceso requiere estar en constante revisión y actualización para la mejora continua de los resultados.

Por último, en el año 2011 Aldo Eugenio Alfieri Arellano en su estudio titulado “la gestión directiva y su impacto en la delegación de funciones del personal, entre ellos el director de grupo, en el bachillerato del centro escolar El Encino” concluye que el director debe estar facultado para llevar a cabo una gestión directiva eficaz que contribuya a una delegación de funciones correcta.

Reafirmó además que el generar un manual de organización que contenga los procesos que deben ser llevados a cabo contribuirá a una mejora en la estructura organizativa, en la comunicación organizacional y en el buen ambiente que debe vivirse, ya que existirá claridad en las funciones y responsabilidades de cada integrante y se evitará el desperdicio de recursos humanos que son fundamentales para el éxito de cualquier empresa u organización.

Respecto a la presente investigación se desea que la misma muestre qué tanto influye la gestión directiva a la hora de aplicar una planeación estratégica, pues como se mencionaba éstas se han llegado a realizar aunque el problema radica en ponerlas en práctica. Además se pretende presentar un modelo de administración estratégica que ayude a identificar objetivos, formular e implementar estrategias y evaluar los resultados, todo esto con la finalidad de que el centro educativo Benjamín Franklin tenga el éxito que como institución puede llegar a alcanzar si se llevan correctamente los procesos tanto administrativos, como pedagógicos.

Esto último es un plus que contendrá la presente investigación con respecto a las anteriores investigaciones mencionadas, que aunque están muy relacionadas con esta, arrojan diferentes resultados, pero todas coinciden en la importancia de una planeación estratégica, así como de una buena gestión directiva.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Detrás del éxito de toda empresa existe un buen director y una buena planeación y respecto al tema, el Colegio Benjamín Franklin no es la excepción; aunque diversas situaciones como lo son la falta de metas en común, las actividades no planeadas, la mayor importancia a actividades no académicas, así como la falta de organización dentro del centro educativo que se presentó durante el ciclo escolar 2012-2013

obligan a pensar que algo no anda bien en el área directiva, y que además no existe un seguimiento en cuanto a la planeación estratégica.

La entrega y compromiso de los directivos es indispensable para hacer que el centro educativo tenga éxito pero aquello no es suficiente, se necesita que al igual que ellos su personal lo sea también, por eso es tan importante que los directivos conozcan la razón de ser de su centro y logren transmitirla a través de su filosofía institucional al personal que laborará ahí.

Es importante señalar que el centro educativo no expone su filosofía institucional ante otras personas, incluso con los mismos miembros del centro únicamente se hace una presentación verbal y muy breve acerca de la misma. El desconocimiento de la filosofía institucional desconcierta al personal respecto a lo que cada quien debería hacer y respecto hacia lo que como institución se busca alcanzar.

Conviene aclarar que el área directiva del centro educativo Benjamín Franklin se muestra abierta respecto a la elaboración de planes de mejora de la institución puesto que durante el ciclo escolar 2012-2013 se elaboró una planeación anual en la que se detallaban tanto las actividades a realizar como los responsables de las mismas; aunque la actitud no fue la misma en cuanto al seguimiento de dicha planeación, la organización del centro y la aceptación de errores.

Lo anterior refleja el problema de no contar con una adecuada planeación estratégica y de no darle el correcto seguimiento. Si se contara con una planeación estratégica ésta serviría de sustento en cuanto a acciones se refiere, y ayudaría a guiar a los miembros del centro educativo en su diario actuar, esclareciendo la misma misión y visión del centro.

En cuanto a las tareas que debe desempeñar cada miembro del centro educativo, y la cual es una de las funciones del área directiva, se observa que no existen perfiles de puesto que especifiquen las tareas de cada docente y miembro del centro educativo, sino que cada quien actúa respecto a lo que se supone debiera hacer, lo cual trae como resultado que cuando se llega a presentar alguna problemática por el hecho de que no se haya cumplido con algo, no se sabe a quién culpar pues supuestamente todos cumplen con lo que les corresponde hacer.

No existe además un correcto proceso de reclutamiento y selección del personal, dado que si ni siquiera se sabe con claridad qué tipo de persona se requiere para tal puesto, menos se presenta a dicha persona a una entrevista formal de trabajo, lo único indispensable que se ocupa saber es que la persona que ocupará el puesto de trabajo tenga conocimientos relacionados con el mismo.

**Partiendo de las ideas presentadas conviene preguntarse ¿qué influencia tiene la Gestión Directiva del Colegio Benjamín Franklin en la aplicación de la Planeación Estratégica?**

#### **1.4 Justificación**

Los centros educativos al igual que toda empresa cuentan con uno de los recursos más valiosos, es decir, los recursos humanos; puesto que es gracias a ellos que la empresa existe como tal, ya que son éstos los que desempeñan todas las acciones del centro y dan vida al proceso educativo.

La presente investigación pretende, entre otras cosas, ayudar al personal del centro educativo Benjamín Franklin a conocer y reconocer su importancia en su lugar de trabajo, el valorar su diario actuar y cómo este ayuda no sólo al crecimiento del centro educativo, sino también al de las personas que forman parte de él.

Ahora bien, para que una empresa funcione, y específicamente hablando, para que un centro educativo funcione adecuadamente, no basta con contar con los recursos humanos, sino que además éstos deben tener una función específica encaminada a conseguir algún objetivo. Es decir, cada persona que labore para el centro educativo, al igual que el mismo centro, deberán tener su razón de ser.

Si el personal no responde adecuadamente a las exigencias que se les presentan o mejor dicho, si éstos ni siquiera conocen cuál es su razón de ser, no se podrá cumplir con ningún tipo de objetivo, por ello es importante que los directivos conozcan primeramente la razón de ser del centro, después la de ellos mismos y por último la de su personal.

Esta investigación pretende además establecer los procedimientos necesarios para que cada quien conozca qué es lo que lo corresponde hacer, cómo debe hacerlo, de qué manera podría ser más eficiente en la consecución de las metas, acompañado de una evaluación constante.

Es función de los directivos saber quiénes son, hacia dónde se quiere ir, qué es lo que necesitan para llegar ahí y cómo lo van a lograr, y gran parte de las respuestas a esas preguntas se resuelven si se cuenta con una adecuada planeación estratégica.

Muchas veces los directivos tienen grandes aspiraciones con respecto a su centro, pero cuando éstos no reconocen quiénes son y hacia donde quieren y pueden ir, el objetivo que el centro educativo persigue terminará por volverse inalcanzable.

La función directiva requiere:

1. Saber dónde se está,
2. Saber dónde se quiere ir,
3. Saber decidir dónde conviene ir en cada momento,
4. Saber contar con los colaboradores para alcanzar las mejoras deseadas o para superar los problemas detectados,
5. Saber utilizar las técnicas directivas apropiadas en cada momento.

(Isaacs, 1997, p. 39)

Lo anterior no genera mayor problema cuando se cuenta con una apropiada planeación estratégica.

La importancia del presente estudio radica en el conocimiento del centro educativo como tal, tomando en cuenta a todos los miembros del mismo para que sepan hacia a dónde se quiere ir y qué acciones pueden llevar a cabo para coadyuvar en el proceso.

Una vez que se identifique con claridad la importancia del actuar del centro educativo y que este esté debidamente planeado, funcionará correctamente sin ser forzado. El estar carente de una adecuada planeación estratégica puede derivar en problemas tales como el éxito fugaz y/o el innegable estancamiento en las cosas que en algún momento resultaron benéficas.

Es decir, no se puede permitir querer hacer lo mismo que funcionó años atrás, sin tomar en cuenta que tanto los tiempos como las personas cambian y que algo que pudo resultar hace años, pudiera o no funcionar en este momento.

El presente estudio, a diferencia de otros muchos que existen, implementará un proceso de administración estratégica que ayudará a que el centro educativo identifique su misión y objetivos en relación con las estrategias de la organización, permitirá además analizar el entorno e identificar oportunidades y amenazas con la finalidad de formular e implementar estrategias de acción para poder evaluar los resultados.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

**Conocer la influencia de la gestión directiva en la aplicación de la planeación estratégica en el colegio Benjamín Franklin mediante una investigación teórica y de campo para diseñar una propuesta que contribuya a la mejora de la gestión directiva.**

### 1.5.2 Objetivos Particulares

- Conocer la influencia de la gestión directiva respecto a la planeación estratégica.
- Identificar el tipo de gestión directiva que se practica en el centro educativo.
- Determinar la eficiencia de la planeación estratégica del centro educativo.
- Diseñar una propuesta de intervención.

Biblioteca UP Aguascalientes

# **CAPÍTULO II**

# **MARCO TEÓRICO**

Biblioteca UP Aguascalientes

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

Una vez que se estableció el contexto histórico y social del tema que se va a tratar, que se identificó el problema central y se brindó una justificación del mismo en la que se incluyen distintos objetivos; prosigue presentar las teorías que darán sustento a la presente investigación y que servirán de guía en la búsqueda de alternativas de solución.

### **2.1 Descripción de enfoques y teorías existentes**

#### **2.1.1 Teorías de la administración**

Son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe a la administración; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización.

##### **a) Teoría de la administración científica**

Al principio varios teóricos de la administración se interesaron por averiguar qué sistema de talleres y fábricas con máquinas era más eficiente y cuál producía más bienes y servicios. Adam Smith fue uno de los primeros economistas en investigar estas ventajas durante el siglo XVIII.

Smith notó que el rendimiento de las fábricas en las que los trabajadores se especializaban en una o pocas tareas era mucho mayor que en las fábricas en las que cada trabajador ejecutaba cierto número de tareas para fabricar algo. Smith infirió que esta diferencia en el rendimiento se debía a que los trabajadores especializados adquirirían mucha mayor destreza en sus tareas específicas que el grupo de trabajadores que realizaban múltiples tareas.

Smith concluyó que aumentar la especialización laboral, es decir, el proceso por el que se produce una división del trabajo en la que al paso del tiempo diversos trabajadores se especializan en tareas concretas, aumenta la eficiencia y lleva a un incremento en el desempeño de la organización.

Uno de los primeros en estudiar el comportamiento y el desempeño de la gente en el trabajo fue Frederick W. Taylor (1856-1915) quien fuera además fundador de la administración científica, la cual es un estudio sistemático de las relaciones entre las personas y las tareas, con el fin de diseñar los procesos del trabajo y obtener un incremento en la eficiencia.

Taylor creía que si el tiempo y el esfuerzo que cada trabajador dedicaba a elaborar cierto producto podía reducirse aumentando la especialización y la división del trabajo, el proceso de producción sería más eficiente. Para lograr esa eficiencia en el trabajo, estableció cuatro principios:

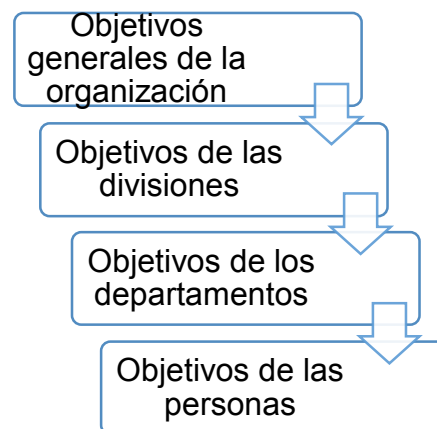
- 1) Estudiar la manera en que los trabajadores desempeñan sus tareas, para recopilar todos los conocimientos informales sobre el trabajo que posee cada empleado, y experimentar cómo mejorar la forma de hacer el trabajo.
- 2) Codificar los nuevos métodos de realizar las tareas en forma de reglas escritas y procedimientos de operación estandarizados.
- 3) Seleccionar cuidadosamente a los trabajadores que posean las habilidades y destrezas que concuerden con las necesidades de la tarea, y entrenarlos para realizar la tarea de acuerdo con las reglas y procedimientos establecidos.
- 4) Establecer un nivel justo o aceptable de desempeño en la tarea y luego crear un sistema de pago que premiara el desempeño que superara el nivel aceptable.

Esta teoría es importante en la presente investigación puesto que habla de la división del trabajo para lograr una producción más eficiente, así como también menciona que al aumentar la especialización laboral aumenta también la eficiencia y el desempeño de la organización. Lo anterior reafirma la idea de contar en el centro educativo con perfiles de puesto que describan las tareas que cada quien debe llevar a cabo.

## b) Administración por objetivos

Con la intención de que se alcancen las metas de la organización, muchas organizaciones están ayudando a sus empleados a establecer objetivos de desempeño. Un modo de hacerlo es mediante el proceso de administración por objetivos (APO), el cual es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan objetivos de desempeño, revisen de manera periódica el avance hacia los objetivos, y asignen las recompensas con base en dicho avance.

Su atractivo radica en que busca convertir los objetivos generales en específicos para las unidades de la organización y sus miembros individuales. Si todos los individuos alcanzan sus metas, entonces las metas de la organización serán una realidad.



Esta teoría promueve la participación activa de todos los miembros de la organización en el camino para lograr sus metas, llevado esto a un centro educativo la importancia de dicha teoría radica en que hace que todos los involucrados en el hecho educativo elaboren objetivos conjuntamente, con la finalidad de alcanzar sus metas y así ir avanzando para que se consiga la meta general del centro educativo.

### **c) Teoría de las metas de Locke**

Fue propuesto hace 35 años por Edwin A. Locke quien afirmaba que si se establecían metas específicas para el empleado, éste mejoraría su desempeño. Sugería que cuando el empleado aceptaba metas difíciles, tenía incluso un mejor desempeño que si las metas eran más fáciles. También afirmó que la retroalimentación sobre el desempeño del empleado producía un desempeño más alto que cuando no existía retroalimentación.

La teoría de las metas reconoce que las metas específicas difíciles producen un mejor nivel de resultados que las metas generalizadas de “hacerlo lo mejor que se pueda”. La especificidad de la meta parece actuar como un estímulo interno y alienta a los empleados a luchar para alcanzar su meta. Asimismo, cuanto más difícil sea la meta mayor será el nivel de desempeño.

Las personas trabajan mejor cuando obtienen cierta retroalimentación sobre su progreso hacia las metas porque las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer.

Esta teoría vuelve a enfatizar la importancia del establecimiento de metas y del logro de las mismas, aunque agrega un elemento más, la retroalimentación, elemento esencial para identificar los aciertos y errores entre lo que se ha hecho y lo que se debe hacer para conseguir los objetivos. Esta última debe estar presente en cualquier estrategia de acción que se pretenda implementar en el centro educativo.

### **2.1.2 Teorías pedagógicas**

Son modelos educativos que parten desde una perspectiva teleológica de los elementos que optimizan el proceso de enseñanza aprendizaje. Se encuentran siempre inmersas en un contexto económico, político y cultural; estas condiciones influirán de modo importante en el diseño de una u otra teoría.

#### **a) Pedagogía Tradicionalista**

Tiene su punto de despegue a partir del siglo XVIII con el surgimiento de las denominadas escuelas públicas en Europa y América Latina. En el siglo XIX

adquiere gran auge al establecer el papel indispensable de la escuela como agente educador de todos los niveles sociales.

Los factores del proceso educativo según la conceptualización de la pedagogía tradicionalista son:

**Docente:** dogmático y por ende incuestionable, puede ejercer represión si es necesario.

**Alumno:** sujeto pasivo, debe asimilar sin cuestionar la información recibida.

**Objetivos de aprendizaje:** se elaboran en función del papel docente y no del desarrollo del alumno.

**Evaluación:** memorística mecánica, no interesa la adquisición de aprendizajes reflexivos.

**Dinámica de clase:** siempre en el salón, horarios inflexibles, se maneja un régimen de disciplina excesiva; no considera diferencias individuales.

El ser humano es visto como un simple receptor de información, no hay preocupación por procesos como la asimilación y acomodación.

La presente teoría muestra a los agentes y elementos del hecho educativo lo cual nos sirve como base en la presente investigación para comprender cómo eran los roles de cada uno tiempo atrás y cómo éstos han ido evolucionando.

## **b) Tecnología Educativa**

Es la aplicación práctica de conocimientos organizados para resolver problemas en el sistema educativo, con el objetivo de optimizar la operación del mismo. Pretende aplicar en los colegios un modelo empresarial.

El modelo educativo debe estar al servicio del modelo productivo para satisfacer las necesidades de éste. Se insiste en la implementación de modelos administrativos especializados. La tecnología educativa trata de eficientar, bajo esta idea el profesor es considerado un ingeniero de la educación.

Las conceptualizaciones pedagógicas según la tecnología educativa son:

**Conducta:** conjunto de acciones, resultado de los estímulos promovidos por el docente. Aquellos que se utilizan para manipular, observar y medir.

**Aprendizaje:** cambio de conducta observable, producto de la acción orientadora por el docente.

**Objetivos de aprendizaje:** comportamientos observables que el estudiante debe presentar al finalizar un proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Modelos sistémicos:** conjunto de procedimientos utilizados para representar, por medio de diagramas, la secuencia que el docente debe manejar para el logro de los objetivos.

**Enseñanza:** es siempre de carácter individualizado, se excluye el aprendizaje social con la consecuente descontextualización del grupo al que pertenece.

**Medio ambiente:** todo cambio registrado en las condiciones exteriores del estudiante que además funciona como estímulo.

Esta teoría aportaría a la presente investigación la implementación de un modelo empresarial en el hecho educativo con la finalidad de eficientar los procesos, además de que presenta un cambio en la manera de concebir a los agentes educativos, lo que indica que estos pueden modificar su actuar de acuerdo a lo que se pretenda que logren.

### **c) Pedagogía Autogestionaria / Pedagogía Institucional**

Propone la creación de una escuela totalmente diferente al modelo tradicional. La primera acción instituyente de un grupo escolar es la integración del propio grupo; por lo tanto la autogestión es principio fundamental. El modelo debe procurar el

desarrollo de la responsabilidad de los educandos en relación con su propio proceso de aprendizaje.

Esta teoría aportaría a la investigación la idea de una participación activa por parte de todos los agentes educativos para el logro de resultados tanto del centro educativo como de cada uno de los miembros del mismo.

## **2.2 Descripción del enfoque o teoría seleccionada**

Es en esta parte de la investigación donde se desarrollan las teorías seleccionadas del apartado anterior, en este caso las teorías que se eligieron fueron, en cuanto a las Teorías Administrativas la “Administración por objetivos” y de las Teorías Pedagógicas la “Pedagogía Autogestionaria / Pedagogía Institucional”. Lo anterior por creerse que las bases de la presente investigación pueden estar relacionadas con las teorías seleccionadas, además de que las mismas le brindan un buen cimiento a la investigación.

### **2.2.1 Administración por objetivos**

Como ya se venía mencionando el atractivo de dicha teoría radica en que busca convertir los objetivos generales en específicos para las unidades de la organización

y sus miembros, es decir, si todos los individuos alcanzan sus metas, entonces las metas de la organización serán una realidad.

Los programas de APO tienen cuatro componentes: especificidad de metas, participación en la toma de decisiones, un periodo específico, y retroalimentación del desempeño. Los objetivos de la APO deben enunciar, concisamente, los logros que se esperan; éstos deben ser traducidos en objetivos tangibles que puedan ser medidos y evaluados.

En la APO, el jefe no establece los objetivos unilateralmente y después los asigna a los empleados, como es común a la hora de establecer objetivos. La APO lo hace mediante la participación; el gerente y el empleado eligen las metas y se ponen de acuerdo en la forma de alcanzarlas. Cada objetivo tiene un plazo determinado, además de que existe una retroalimentación continua acerca del desempeño y las metas lo que permite a las personas ponderar y corregir sus propias acciones.

La retroalimentación constante se complementa con reuniones periódicas de evaluación formal, en cuyo caso los superiores y subordinados revisan el avance hacia las metas, lo cual lleva a más retroalimentación. Ésta también afecta el desempeño de manera favorable, pues permite que la persona sepa si su grado de esfuerzo es suficiente o si lo debe aumentar.

Alcanzar una meta puede llevar a la persona a elevar el nivel de la meta y a definir la manera de mejorar el desempeño. Algunos estudios confirman que la APO aumenta el desempeño de los empleados así como la productividad de la organización.

Para establecer los objetivos de los empleados éstos deben entender claramente lo que están tratando de conseguir. Para facilitar el proceso se pueden seguir los siguientes lineamientos:

- ✓ Identificar las tareas laborales clave del empleado: definir lo que quiere que logren los empleados, puede ser mediante una descripción de puesto para cada uno.
- ✓ Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea clave: especificar el objetivo que debe alcanzar el empleado siendo realista y considerando las tareas a desarrollar.
- ✓ Permitir la participación activa del empleado: si los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las acepten.
- ✓ Marcar el orden de prioridad de las metas: el orden de prioridad alienta al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo con su importancia.

- ✓ Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de las metas: la retroalimentación permite a los empleados saber si su cantidad de esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta, ésta debe ser frecuente y recurrente.
  
- ✓ Vincular las recompensas con las metas logradas: las recompensas van ligadas a las metas alcanzadas.

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de

contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento.

En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.

Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.

No se debe pasar por alto que la APO es una actividad permanente, lo que significa que se deben revisar con regularidad las metas con los empleados y aplicar los cambios necesarios.

Todas las ventajas de la administración por objetivos se pueden resumir diciendo que da por resultado una administración muy mejorada. No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia resultados es la única clase que tiene sentido.

La administración por objetivos obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos. Para asegurar que los objetivos sean realistas, la APO exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán. De igual forma, no hay un mejor incentivo para el control que un grupo de metas claras.

Otro beneficio importante de la APO es que obliga al gerente a clarificar los papeles y las estructuras organizacionales. Los puestos se deben construir en base a los resultados fundamentales que se espera tengan las personas que los desempeñan.

Una de las grandes ventajas de la APO es que estimula a las personas a comprometerse con sus metas. La gente deja de hacer simplemente un trabajo,

seguir instrucciones y esperar por normas y decisiones; ahora son personas con propósitos claramente definidos.

En la misma forma en que la APO produce una planeación más efectiva, también ayuda a desarrollar controles efectivos. Recordando que el control incluye medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

En resumen, los programas APO enfatizan siempre lo que debe hacerse en la organización para alcanzar los objetivos organizacionales además de que asegura un compromiso del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales; dado que los gerentes y los subordinados han desarrollado los objetivos juntos, ambas partes están genuinamente interesadas en alcanzar esos objetivos.

Así como la APO presenta varias ventajas, también se identifican ciertas maneras de fracasar al pretender aplicar este proceso, como por ejemplo no lograr la participación de la alta gerencia, decir a todos que la APO es una técnica poderosa capaz de resolver todos los problemas, simplificar al extremo todos los procedimientos, delegar todo el proyecto de la APO a personal de nivel inferior.

Además de que con la APO se pueden llegar a ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose sólo en los objetivos de la empresa. También hay que

considerar que la elaboración de los objetivos puede consumir mucho tiempo, dejando a los gerentes y a los empleados menos tiempo para hacer el trabajo en sí.

La administración por objetivos no es una fórmula milagrosa, sin embargo, puede comportarse flexible en situaciones limitantes que se le presenten a la empresa, producto de los cambios rápidos y necesarios que sufre la sociedad mundial.

### **2.2.2 Pedagogía Autogestionaria / Pedagogía Institucional**

Para enseñar hay que hacerlo con el arte que se sustenta sobre bases científicas, atendiendo a las leyes propias de una pedagogía que, como ciencia que es, establece y aclara las concordancias que habrán de existir entre lo que se pretende enseñar y lo que se necesita y desea realmente aprender.

La Pedagogía Autogestionaria constituye, de manera sustancial, todo un proyecto de cambio social, donde tienen cabida las iniciativas individuales y colectivas, en un movimiento económico, político, ideológico y social hacia el desarrollo más pleno de las múltiples facetas del individuo como ente en el seno de una sociedad en desarrollo sostenido.

La Pedagogía Autogestionaria le confiere al profesor un papel menos directivo, como de renuncia a la posesión exclusiva del poder para ser éste compartido con

el grupo. El mismo se sitúa a disposición de los alumnos, a los cuales ofrece no sólo sus conocimientos sino también su ayuda para que logren sus objetivos.

Se comporta, en definitiva, como un animador que plantea preguntas, crea situaciones problemáticas, al tiempo que estimula y muestra situaciones probables y alternativas posibles, todo lo cual enriquece sus relaciones con el grupo permitiéndole lograr de él resultados cuantitativa y cualitativamente superiores.

Se debe estimular en el alumnado la autonomía, la creatividad, el análisis crítico de diferentes puntos de vista; en conclusión se debe romper el concepto de pasividad tanto en alumnos como profesores.

Dentro de toda institución existe lo instituido (la institución en sí misma) y lo instituyente (las relaciones de los miembros dentro de la institución). Se da predominio a la visión de la colectividad dentro del proceso educativo. La autogestión permite el análisis de la estructura institucional.

En resumen, la Pedagogía Autogestionaria como tendencia pedagógica tiene como objetivo supremo la transformación del proceso educativo mediante una integración participativa directa de todos los interesados; profesores, alumnos e incluso los padres, en la planificación, organización y desarrollo de todas las esferas de la vida práctica y espiritual-psicológica del educando, con estimulación de la autonomía y

la creatividad, el análisis crítico y contrapuesto de los posibles distintos puntos de vista acerca de una misma situación, con lo que se rompe con las aptitudes pasivas y rutinarias de estudiantes y profesores.

### 2.3 Desarrollo de categorías conceptuales

Con la finalidad de que el lector comprenda lo mismo sobre los diferentes conceptos relacionados con el tema de esta tesis, se desarrollan los siguientes párrafos.

De acuerdo a Verneaux (1970) el término **Persona** puede ser definido como “substancia individual de naturaleza racional, un individuo dotado de razón” (p. 232) es decir aquél ser único e irrepetible que es capaz de pensar y actuar en base a lo que razona. Además de que es portador de potencialidades que puede desarrollar durante su vida, dentro de su contexto familiar y en comunidad.

Además este ser está constituido principalmente por un alma, forma sustancial de su naturaleza. Otros de los rasgos distintivos de la persona son como ya se mencionaba su inteligencia, pero también su voluntad y libertad.

Respecto al término **Educación**, Isaacs (1997) lo considera como “proceso de creación o aprovechamiento de situaciones de aprendizaje” (p.71) y según Víctor

García Hoz (1944, párr. 7) se define a la educación como el perfeccionamiento intencional de las facultades específicas del hombre. Es decir la educación es ese proceso inacabable que dota a la persona de elementos para perfeccionarse.

Según su análisis etimológico la palabra educación viene de *educare*, que significa conducir, formar, instruir, guiar u orientar y de *educere* que significa sacar, hacer salir, extraer o dar a luz. En base a lo anterior podemos comprender que el término educación se refiera a la conducción hacia el perfeccionamiento del hombre.

La acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad es la definición presentada por Contreras (2013) que hace referencia al término de **Gestión**, misma que debe centrarse en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno de todo el Centro Educativo.

De acuerdo con Robbins (2009) el concepto **Dirigir** “incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal de comunicación más eficaz, y resolver los conflictos que se presenten”. (p. 7)

Y según López (2007) consiste en “influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de metas de la organización”. (p. 17) Por lo tanto la

palabra dirigir hará referencia en la presente tesis al proceso de influencia que se ejerce sobre las distintas personas para lograr que éstas alcancen las metas de la organización.

La persona encargada de establecer los objetivos generales de la escuela, facilitar actividades de formación permanente en técnicas de enseñanza eficaz es el **Director**, mismo que contribuye a elaborar y poner en práctica nuevos programas, y controlar y evaluar los resultados con el fin de alcanzar los objetivos de una mejora continuada. (Davis, 1999)

Gómez (2001) en un sentido más empresarial lo define como aquella “persona encargada de otras personas y responsable de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito de su unidad” (p. 3)

Por otro lado la **Administración** es ese proceso para conseguir que las cosas se hagan con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas. Es en pocas palabras el arte de planear, organizar, controlar y dirigir una empresa. (Robbins, 2009)

Para poder llevar a cabo la tarea de **Organizar**, Robbins (2009) asevera que se debe “determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las

ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién, y dónde se tomarán las decisiones”. (p. 7)

Es necesario precisar que no se debe confundir el término organizar con **Organización**, ya que estas últimas son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas y reconstruidas para lograr metas específicas. Es un grupo de personas, ordenadas de manera sistemática, reunidas para cumplir un propósito específico.

Por lo tanto, existe una organización educativa formal en cuanto contamos con una agrupación de miembros precisable con una división de tareas y responsabilidades en función de unos objetivos generales educativos. (Isaacs, 1997)

Robbins (2009) señala que la palabra **Planear** “abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades”. (p. 7)

Es vista también como el acto de identificar y seleccionar las metas y las actividades apropiadas, además de que es una de las cuatro funciones gerenciales principales. (Jones, 2006)

La elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes estratégicos y operativos con la intención de alcanzar objetivos, responden al término de **Planeación Estratégica**, ésta debe además responder a las preguntas: ¿qué se está haciendo?, ¿cuál es el ambiente?, ¿qué se pretende lograr? ¿cómo se puede lograr lo planteado? (Contreras, 2013)

Por último, los **Objetivos** de acuerdo a Isaacs (1997) son “formulaciones explícitas de los modos en que se espera que los alumnos cambiarán a causa del proceso educativo. Es decir, las distintas maneras en que modificarán su modo de pensar, de sentir y de actuar”. (p. 72) También pueden referirse a lo que se espera del Centro Educativo en un cierto periodo de tiempo.

#### **2.4 Características de los sujetos intervinientes**

Debido a que la presente investigación se centra en la Gestión Directiva y en la Planeación Estratégica, los sujetos que intervienen más directamente son por lo tanto los directivos pues son ellos los encargados de gestionar al centro educativo; además de los docentes, pues en estos últimos recae la importante función de la planeación.

Hoy por hoy el Colegio Benjamín Franklin es encabezado por un director de sexo femenino cuya edad oscila entre los 42 años, por lo que de acuerdo a su edad se

encuentra en la etapa de la adultez media. De igual forma el subdirector, de sexo masculino, cuya edad oscila entre los 44 años, se encuentra también en esta etapa.

Respecto al personal docente actualmente laboran 21 personas, cuyas edades van desde los 23 años hasta los 40, por lo que es importante que se describa no sólo la adultez media sino también la denominada adultez emergente o temprana, que es la etapa en la que algunos de los docentes se encuentran.

A continuación se describen las características físicas, cognitivas y sociales tanto de la etapa de la adultez media, como de la adultez emergente, con la finalidad de comprender los perfiles de los sujetos intervinientes en la presente investigación.

#### **a) Características de los directivos**

El rango de edades que abarca la adultez media va de los 40 a los 65 años de edad.

#### **Físicas**

Los cambios de aspecto se hacen notables en los años de la mitad de la vida. La piel pierde tersura y suavidad, el pelo se adelgaza, la gente aumenta de peso debido a la acumulación de grasa y pierde estatura porque se encogen los discos vertebrales. Es común la pérdida de densidad ósea y capacidad vital.

El cerebro experimenta deterioros en varias áreas, sobre todo en el caso de tareas que requieren un tiempo de reacción rápido o hacer malabares con múltiples ocupaciones.

Aunque pierden fuerza y coordinación, muchas personas de edad media descubren que la experiencia perfeccionó su habilidad de aplicar estrategias, lo cual compensa los cambios de sus capacidades físicas.

La mayoría de las personas de edad media es muy sana, sólo algunas limitan sus actividades por condiciones crónicas (principalmente artritis y trastornos circulatorios).

Aunque algunos cambios fisiológicos son resultado del envejecimiento y la composición genética, la conducta y los estilos de vida influyen en su secuencia y magnitud.

El estrés se manifiesta cuando la capacidad del organismo para enfrentar las tensiones no es proporcional a las exigencias que se le imponen. El estrés es mayor en la edad media y se relaciona con diversos problemas prácticos. El estrés grave puede afectar el funcionamiento del sistema inmune.

La personalidad y las emociones negativas pueden afectar la salud. Las emociones positivas se asocian con la buena salud. Los trastornos psicológicos son más prevalentes en esta edad.

## **Cognitivas**

La mayoría de las personas están en buena condición física, cognoscitiva y emocional. Tienen responsabilidades serias y se desempeñan en múltiples papeles para los que se sienten competentes. Dos tareas necesarias en esta etapa son renunciar a la imagen juvenil y reconocer la mortalidad.

Las personas se encuentran en la cúspide de su carrera y gozan de un sentimiento de libertad, responsabilidad y control sobre su vida y hacen contribuciones importantes al mejoramiento social.

Las personas confirman o modifican de manera continua sus percepciones acerca de sí misma con base en la experiencia y la retroalimentación que recibe de otros.

## **Sociales**

El apoyo socioemocional es un elemento importante en la interacción social durante y después de la mitad de la vida. Las relaciones en la mitad de la vida son importantes para la salud física y mental, pero también implican exigencias estresantes.

Se suele dedicar menos tiempo a los amigos, pero se depende de ellos para obtener apoyo emocional y orientación práctica. Las amistades persisten y son una fuente importante de apoyo emocional y bienestar, en especial para las mujeres.

Los padres suelen mantener la relación con sus hijos adultos y por lo general se sienten felices con los caminos elegidos por sus hijos. El conflicto puede surgir de la necesidad de los hijos de ser tratados como adultos y de la continua preocupación de los padres por ellos.

### **b) Características de los docentes**

Es un periodo durante el cual la gente joven ya no es adolescente, pero todavía no se han asentado en los roles adultos. Es una época de experimentación antes de asumir los roles y responsabilidades de los adultos. Etapa que se distingue por la

independencia de la familia de origen y la dedicación a una carrera, pareja y posiblemente los hijos.

## **Físicas**

La mayoría de los adultos emergentes y tempranos informan de una salud excelente. Los problemas de salud de esta etapa son un reflejo de los problemas de la adolescencia. La salud psicológica tiene impacto en la salud física.

Las habilidades físicas y sensoriales por lo general son excelentes en la adultez emergente. En este grupo de edad, los accidentes son la causa principal de muerte. Factores del estilo de vida, como la dieta, la obesidad, ejercicio, sueño, tabaquismo y consumo o abuso de sustancias pueden afectar la salud y la supervivencia.

El desarrollo de la identidad puede adoptar la forma de un recentramiento, la aparición gradual de una identidad adulta estable.

## **Cognitivas**

La adultez se define por tres criterios: 1) aceptar las responsabilidades propias, 2) tomar decisiones independientes, y 3) obtener la independencia financiera. Para una mujer joven la ruta usual a la adultez era el matrimonio, para un hombre joven lo era el conseguir un trabajo estable.

La adultez emergente consta de múltiples hitos o transiciones cuyo orden y momento de aparición varían. La incertidumbre y la confusión que marca este proceso puede ser muy angustiante.

Algunos psicólogos sugieren que el inicio de la adultez no está indicado por criterios externos, sino por indicadores internos como el sentido de autonomía, autocontrol y responsabilidad personal, que es más un estado mental que un evento discreto. Desde este punto de vista algunas personas nunca llegan a ser adultas, sin importar su edad cronológica.

La madurez psicológica puede depender de logros como el descubrimiento de la propia identidad, la independencia de los padres, el desarrollo de un sistema de valores y el establecimiento de relaciones. La capacidad para el pensamiento

reflexivo parece surgir entre los 20 y 25 años de edad. Muchos adultos emergentes no tienen una trayectoria profesional clara.

Los adultos tempranos de hoy creen que para casarse primero hay que ser un adulto. Casi todos piensan casarse, pero cuando estén listos, y consideran como obstáculos enormes mantenerse económicamente y establecerse en un trabajo o una profesión.

Los adultos tempranos ya no adquieren el conocimiento en áreas del conocimiento mismos; lo utilizan para alcanzar metas, como una carrera y una familia. Usan la mente para resolver problemas prácticos asociados con su responsabilidad con otros, como los miembros de la familia o los empleados.

En la adultez los juicios morales se tornan más complejos, dado que la experiencia puede inducir a los adultos a reevaluar sus criterios de lo que es correcto y justo.

## **Sociales**

El individuo sigue vinculado con su familia pero ya no está inserto en ella. Comienza a establecer compromisos serios y a ganar los recursos necesarios para mantenerlos. Algunos adultos emergentes tienen un yo más desarrollado que otros y, por tanto, son más capaces de aprender a valerse por sí mismos. Los adultos emergentes todavía necesitan la aceptación, empatía y apoyo de sus padres, y el apego a ellos no deja de ser un elemento fundamental del bienestar.

Las amistades son menos estables que en periodos anteriores, ahora se centran en el trabajo y las actividades como padres y en compartir confidencias y consejos. Por lo general, las mujeres tienen amistades más íntimas que los hombres. El número de amigos y el tiempo que se pasa con ellos se reduce.

Las relaciones sociales, en especial el matrimonio, suelen asociarse con la salud física y mental. La salud mental por lo general es buena en la adultez temprana, pero ciertas condiciones, como la depresión se vuelven más comunes. El alcoholismo es el trastorno más común.

## 2.5 Normativa

### **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

Dentro del marco legal se contempla el Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el cual señala que: todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado –Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios–, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias.

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.

Además:

- c)** Contribuirá a la mejor convivencia humana, a fin de fortalecer el aprecio y respeto por la diversidad cultural, la dignidad de la persona, la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos, y
- d)** Será de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos.

**VI.** Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. En los términos que establezca la ley, el Estado otorgará y retirará el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares. En el caso de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, los particulares deberán:

- a)** Impartir la educación con apego a los mismos fines y criterios que establecen el segundo párrafo y la fracción II, así como cumplir los planes y programas a que se refiere la fracción III, y
- b)** Obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público, en los términos que establezca la ley.

**IX.** Para garantizar la prestación de servicios educativos de calidad, se crea el Sistema Nacional de Evaluación Educativa. La coordinación de dicho sistema estará a cargo del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación será un organismo público autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Corresponderá al Instituto evaluar la calidad, el desempeño y resultados del sistema educativo nacional en la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. Para ello deberá:

- a) Diseñar y realizar las mediciones que correspondan a componentes, procesos o resultados del sistema;
- b) Expedir los lineamientos a los que se sujetarán las autoridades educativas federal y locales para llevar a cabo las funciones de evaluación que les corresponden, y
- c) Generar y difundir información y, con base en ésta, emitir directrices que sean relevantes para contribuir a las decisiones tendientes a mejorar la calidad de la educación y su equidad, como factor esencial en la búsqueda de la igualdad social.

Los puntos anteriormente citados tienen una estrecha relación con la Filosofía Institucional del Colegio Benjamín Franklin puesto que el mismo se interesa por la calidad de la educación, además de que ésta misma sea obligatoria; también

pretende desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y contribuir a la mejor convivencia humana.

Por otro lado se encuentra una estrecha relación entre el tema de la presente tesis con lo mencionado en la fracción IX del artículo 3° Constitucional, el cual corresponde a la evaluación de la calidad y el desempeño así como los resultados de la educación básica, factores que están íntimamente relacionados con la Gestión Directiva.

### **Ley General de Educación**

Dentro de la misma se presentan varios artículos que describen más a detalle los lineamientos de la educación además de que se establecen los requisitos que debe cumplir el particular para poder incorporarse en el Sistema Educativo Nacional y de esta manera dependiendo el nivel educativo que se desea impartir obtener su: Autorización y Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios.

A continuación se enumeran algunos artículos y fragmentos de los mismos que se consideran tienen una relación estrecha con la presente investigación.

Artículo 2o.- Todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad y, por lo tanto, todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo nacional, con solo satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables.

La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar a mujeres y a hombres, de manera que tengan sentido de solidaridad social.

En el sistema educativo nacional deberá asegurarse la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo, con sentido de responsabilidad social, privilegiando la participación de los educandos, padres de familia y docentes, para alcanzar los fines a que se refiere el artículo 7o.

Artículo 7o.- La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los siguientes:

I.- Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plena y responsablemente sus capacidades humanas;

II.- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;

**VII.-** Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas;

Artículo 10.- La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, es un servicio público.

Constituyen el sistema educativo nacional:

**I.-** Los educandos, educadores y los padres de familia;

**II.-** Las autoridades educativas;

**III.-** El Servicio Profesional Docente;

**IV.-** Los planes, programas, métodos y materiales educativos;

**VI.-** Las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios;

**VIII.** La evaluación educativa;

**IX.-** El Sistema de Información y Gestión Educativa, y

**X.- La infraestructura educativa;**

Las instituciones del sistema educativo nacional impartirán educación de manera que permita al educando incorporarse a la sociedad y, en su oportunidad, desarrollar una actividad productiva y que permita, asimismo, al trabajador estudiar.

Para los efectos de esta Ley y las demás disposiciones que regulan al sistema educativo nacional, se entenderán como sinónimos los conceptos de educador, docente, profesor y maestro.

Dentro de esta ley se vuelve a enunciar la importancia que tiene el brindar una educación de calidad, así como de lograr la autonomía de los educandos para que sean capaces de ejercer responsablemente sus capacidades humanas además de desarrollarlas plenamente. Estos puntos tienen una estrecha relación con la Misión del Colegio Benjamín Franklin.

Por otro lado se encuentra una acertada relación entre el tema de la presente tesis y el hecho de que la presente Ley establezca que sea necesaria la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo, es decir, aunque gran parte del trabajo de un Centro Educativo depende del director del mismo, él no es el último responsable del proceso educativo.

## **Ley Estatal de Educación**

Dentro de la presente Ley se enumeran una serie de apartados que hacen alusión a la importancia de la calidad educativa, al protagonismo del alumno en el proceso educativo, al desempeño adecuado que un docente debe tener en el aula y sobre todo al papel del director en la toma de decisiones y procesos internos y externos que involucran a la institución y sus miembros. Todo lo anterior va de la mano con lo que se pretende abordar en la presente investigación y que depende de la Gestión Directiva.

## **Ley de Educación para el Estado de Aguascalientes**

La presente Ley regula la educación que se imparte en el Estado de Aguascalientes, de conformidad con los principios establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Aguascalientes y en la Ley General de Educación. A continuación se presentan los artículos que se consideran tienen mayor relación con la presente investigación.

Artículo 59.- El personal docente encargado del nivel primaria deberá contar con el título académico que lo acredite como licenciado en educación primaria.

Artículo 117.- Los directores escolares serán los responsables de dirigir y coordinar los esfuerzos de maestros, alumnos y padres de familia, así como del aprovechamiento de los recursos y medios disponibles en su plantel.

Artículo 118.- El maestro es el responsable inmediato de la operación y conducción del proceso educativo para lograr los fines de la educación.

Artículo 121.- Los métodos de enseñanza deberán ser congruentes con los objetivos de la educación. Deberán asegurar la participación activa del educando, para estimular su iniciativa y su sentido de responsabilidad social, por lo tanto se procurará que el tamaño de los grupos sea adecuado.

De los artículos citados con anterioridad podemos darnos cuenta de que cada miembro del Centro Educativo tiene su razón de ser, y que no todo es responsabilidad ni del director ni del docente sino que el proceso educativo así como la calidad educativa misma implican la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

### **Plan Nacional de Desarrollo**

La educación debe impulsar las competencias y las habilidades integrales de cada persona, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad

personal y la de los otros. Dado lo anterior es que nace la propuesta de un México con Educación de Calidad.

Esta meta busca incrementar la calidad de la educación para que la población tenga las herramientas y escriba su propia historia de éxito. Promover políticas que cierren la brecha entre lo que se enseña en las escuelas y las habilidades que el mundo de hoy demanda desarrollar para un aprendizaje a lo largo de la vida, además de una inversión en ciencia y tecnología.

Una educación de calidad significa atender e impulsar el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales, en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que se fomenten los valores que aseguren una convivencia social solidaria y se prepara para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo.

Estos aspectos se trabajan de manera transversal en los diferentes niveles y grados de la educación y en los contextos sociales desiguales de los diversos educandos y se observan también en el balance entre información y formación y entre enseñanza y aprendizaje. Las estrategias que se tienen contempladas en este plan, tienen el propósito de contribuir a dar un salto cualitativo en los servicios educativos que se prestan para todos los niveles de instrucción.

Dentro de sus estrategias podemos encontrar el impulsar mecanismos sistemáticos de evaluación de resultados de aprendizaje de los alumnos, de desempeño de los maestros, directivos, supervisores y jefes de sector, y de los procesos de enseñanza y gestión en todo el sistema educativo. Además de reforzar la capacitación de profesores, promoviendo su vinculación directa con las prioridades, objetivos y herramientas educativas en todos los niveles.

El Plan Nacional de Desarrollo toca temas que son fundamentales para el incremento en la calidad de la educación, misma que es razón de ser del Colegio Benjamín Franklin, además de su visión: educar con calidad y con calidez.

## **2.6 Alternativas de solución**

Diseñar un proceso de administración estratégica que permita identificar y/o replantearse la misión, la visión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización con el fin de planear en base a la realidad, establecer objetivos estratégicos, formular e implementar estrategias, dar continuidad a las actividades que se planean y evaluar resultados.

Las ventajas de la alternativa anterior serían que toda la comunidad educativa conocería el fin del Colegio y lo que el mismo pretende alcanzar, así no habría

quejas acerca de la Filosofía Institucional y de las actividades que se pretendan llevar a cabo, además los objetivos serían más fáciles de alcanzar pues todos caminarían por el mismo rumbo; y si esta administración estratégica se lleva a cabo de la manera correcta, se le podría dar continuidad a muchas de las actividades que en la mayoría de los casos únicamente se planean y jamás se llevan a la práctica.

En cuanto a las desventajas se puede mencionar que el proceso no es sencillo, pero el resultado que se puede obtener del mismo es de mayor gratificación e importancia que el trabajo que resulte el llevarlo a cabo.

Otra alternativa de solución consiste en desarrollar perfiles de puesto para que las personas que ingresen al centro educativo conozcan sus tareas y responsabilidades y que estas mismas estén encaminadas a cumplir con la misión del centro educativo.

Las ventajas residen en que de antemano se sabrá qué tipo de persona se requiere para qué puesto, lo que ayuda a no repetir responsabilidades ni puestos cuando una sola persona puede llevar a cabo más de una actividad, además de que gracias a la elaboración de perfiles de puesto cada quien conocerá lo que debe hacer, por lo que si llegase a darse una situación problemática se sabrá a quién dirigirse para comentarle su falta, o en caso contrario su felicitación.

Una desventaja que se puede presentar con lo anterior pudiera ser el que los docentes o cualquier otra persona que forme parte del Colegio, limite su trabajo a lo que se establezca en su perfil de puesto. Es decir que no aporte nada más que lo que dicte su perfil, lo cual genera con el tiempo que las personas se aburran de su puesto y abandonen su trabajo.

Pretendiendo atender lo anterior también se propone el generar instrumentos que permitan evaluar el desempeño tanto de directivos como de docentes, obteniendo de ello una retroalimentación adecuada con la que se busque conseguir la mejora del desempeño de los sujetos que intervienen en el proceso educativo.

Las ventajas serían que se tendría un registro de la evaluación del desempeño de cada empleado así como de los mismos directores, facilitando con ello la localización de las áreas de oportunidad de cada quien, además de que se podrían utilizar los resultados de dichos instrumentos para recompensar a quien cumpla adecuadamente con sus responsabilidades o sancionar a quien no lo lleve a cabo.

Dentro de las desventajas de la evaluación se encuentra la dificultad misma de la elaboración de los instrumentos, además de que no se puede confiar al cien por ciento en ellos ya que siempre existe un rango de error. También entra el hecho de que tanto directivos como docentes tienen tanto trabajo que realizar que el hecho

de contestar un instrumento de evaluación resulta tedioso y por lo tanto muchas de las veces no refleja la realidad.

Por último se propone el manejar un estilo de liderazgo adecuado, esto con la finalidad de interactuar de manera correcta con todos los miembros del Colegio, y de despertar en ellos esa motivación que los haga trabajar fuertemente y alcanzar los objetivos.

La ventaja de la alternativa anterior reside en que todos los miembros del Colegio se sienten realmente parte de él ya que no existe diferencia en el trato con los demás, también se propicia una mejor comunicación entre directivos y docentes.

Como desventaja se puede mencionar que no es sencillo el manejar el liderazgo situacional, el cual consiste en actuar de acuerdo como la situación lo exija, es decir no emplear solo un tipo de liderazgo –que muchas veces se confunde con autoritarismo- sino que es necesario desarrollar y poner en práctica distintos tipos de liderazgo para poder lidiar con los distintos tipos de personas con los que se convive, puesto que cada persona es diferente y por lo tanto cada quien requiere de un distinto tipo de liderazgo para poder llevar a cabo los objetivos.

# **CAPÍTULO III**

# **METODOLOGÍA DE**

# **LA INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Hipótesis y determinación de variables

#### a) Hipótesis

Según Daniel (1988) la palabra hipótesis se define como “una afirmación que está sujeta a verificación o comprobación; una suposición que se utiliza como base para una acción” (p. 188)

Según Muñoz (1998) una hipótesis “es la explicación anticipada y provisional de alguna suposición que se trata de comprobar o desaprobar a través de los antecedentes que se recopilen sobre el problema previamente planteado” (p.95)

El punto clave de estas definiciones está en que una hipótesis es una afirmación o suposición y no un hecho establecido. Las hipótesis establecidas en esta forma proporcionan con frecuencia motivo para realizar una investigación. Por esta razón podemos denominarlas hipótesis de investigación.

La hipótesis es la respuesta tentativa a un problema, la cual se ratificará con la investigación. Desde el punto de vista lógico, la hipótesis es un supuesto; responde al ¿qué buscamos?, y antes de la investigación es una hipótesis de posibilidad o de trabajo.

La hipótesis se emite como una afirmación, no es una pregunta aunque se origina de una pregunta. El procedimiento más recomendable para construir las hipótesis es preguntarse y contestar hasta descubrir la respuesta más general, ésta será la hipótesis principal.

Aparte de la hipótesis principal también se manejarán hipótesis secundarias, aunque para distinguirlas de aquellas se pueden llamar proposiciones; éstas son un juicio, algo que se afirma o niega de alguien o de algo.

De acuerdo a las definiciones presentadas con anterioridad, y al tipo de investigación que se realizará, la hipótesis de investigación del presente estudio se redacta de la siguiente manera:

**“A mayor calidad de la Gestión Directiva en el Colegio Benjamín Franklin, mejor aplicación de la Planeación Estratégica”.**

#### **b) Variables**

De acuerdo a Briones (2003) una variable puede definirse como “una propiedad, característica o atributo que puede darse en modalidades o grados diferentes en las personas o unidades de un colectivo social”. (p.37)

Para entenderlas de una manera más simple, las variables son la base y/o materia prima de la investigación. Existen dos tipos de variables, la variable dependiente y la variable independiente.

**Variable independiente:** son las que existen por sí solas y no requieren de influencias externas para estar. Es aquella que va a ser manipulada por el investigador. En la presente investigación la variable independiente será la **Calidad de la Gestión Directiva** pues de acuerdo a ella se verá modificada la variable dependiente.

**Variable dependiente:** son las que “dependen” de ciertos factores para que puedan existir, es decir, aquellas cuyos valores dependen de los que tome otra variable. En la presente investigación la **Planeación Estratégica** será la variable dependiente puesto que como su nombre lo menciona, ésta dependerá de la variable independiente.

“Las variables dependientes están constituidas por los resultados. Las variables independientes pueden considerarse como la “causa”, mientras las dependientes forman el “efecto”, porque dependen de las primeras”. (Arias, 2007, p.309)

Siempre que se tengan variables, se deben definir operacionalmente. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) una definición operacional especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable (enfoque cuantitativo) o recolectar datos o información respecto a ésta (enfoque cualitativo).

A continuación se presenta una tabla que contiene las definiciones operacionales de cada una de las variables de la presente investigación:

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

## 3.2 Diseño y tipo de investigación

### 3.2.1 Diseño de investigación

**a) Experimental:** de acuerdo a Hernández et al. (2003) se refiere a un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes, para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes, dentro de una situación de control para el investigador.

**b) No experimental:** Hernández et al. (2003) mencionan que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. No se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes. Los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales.

- **Diseños de Investigación Transeccional:** recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

- **Diseños de Investigación Longitudinal:** estudios que recaban datos en diferentes puntos, a través del tiempo, para realizar inferencias acerca del cambio, sus causas y sus efectos.

**c) Cuasiexperimental:** Hernández et al. (2003) detallan que estos diseños también manipulan deliberadamente al menos una variable independiente para observar su efecto y relación con una o más variables dependientes. Los sujetos no se asignan al azar a los grupos ni se emparejan, sino que dichos grupos están ya formados antes del experimento; son grupos intactos (la razón por la que surgen y la manera como se formaron fueron independientes del experimento).

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede deducir que la presente investigación es de tipo No experimental – Transeccional puesto que no se manipulan variables sino que únicamente, se observan los fenómenos en un momento único y en su ambiente natural para analizar los resultados.

### 3.2.2 Tipo de investigación

- a) Exploratorio:** Hernández et al. (2003) explican que se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. En pocas

ocasiones constituyen un fin en sí mismo; generalmente establecen el tono de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas.

**b) Descriptivo:** Hernández et al. (2003) detallan que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

**c) Correlacional:** Hernández et al. (2003) exponen que su propósito es evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, lo que podría representarse como “X – Y”.

**d) Explicativo:** Hernández et al. (2003) muestran que están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos y sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué se relacionan dos o más variables.

De acuerdo a lo anterior y a la pretensión de la presente investigación, se observa que tanto el tipo de investigación descriptivo como el correlacional satisfacen las necesidades de la presente investigación, puesto que lo que se pretende es

recolectar información para describir lo que se investiga, además de evaluar la relación que existe entre las variables.

### 3.3 Trabajo de campo

Es en esta sección donde se describe a detalle el trabajo realizado para la obtención de datos de la investigación, se explica el porqué del instrumento a aplicar, se da a conocer la población y la muestra; así como también se aplica el pilotaje, se toman en cuenta las sugerencias del mismo, se aplica formalmente la encuesta y se procesa la información recabada.

#### 3.3.1 Instrumento

- a) **Selección del instrumento:** de acuerdo al diseño y tipo de la presente investigación se consideró que el instrumento más adecuado para recabar información sea la encuesta, la cual consiste en un “conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández et al, 2003, p. 391).
- b) **Construcción:** la encuesta considera básicamente dos tipos de pregunta: cerradas y abiertas. Las primeras contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas, pueden ser dicotómicas o incluir varias alternativas de respuesta. Las segundas no delimitan de antemano las

alternativas de respuesta, permitiendo al encuestado desenvolverse ampliamente respecto a lo que se le cuestiona.

Al ser dos los sujetos intervinientes en la presente investigación se diseñaron dos encuestas, una para cada uno de los sujetos intervinientes. La primera encuesta va dirigida al personal docente (**ANEXO 1**) y se conforma por 24 ítems, de los cuales 20 son cerrados y 4 abiertos; la segunda encuesta va dirigida a los directivos (**ANEXO 2**) y se conforma de 23 ítems de los cuales 19 son cerrados y 4 abiertos.

Dentro de las preguntas más representativas que se incluyen en ambas encuestas se encuentran las que hablan acerca del momento en el que se da a conocer la Filosofía Institucional del Colegio, incluyendo Misión y Visión; ¿quiénes participan en la elaboración de los planes de trabajo?, ¿de quién dependen las decisiones que se toman en el Colegio?, ¿en qué plazo se establecen objetivos?, además de ¿qué área consideran que es necesario trabajar más para la mejora del Colegio?

**c) Pilotaje:** tanto la encuesta de docentes como la de directivos fueron piloteadas, la de docentes se aplicó a 3 personas y la de directivos a 2 personas, todas con nivel de maestría. Cabe resaltar que los sujetos que contestaron la encuesta de docentes desempeñan actualmente ese puesto, así como también los directivos.

Las observaciones por parte de los docentes fueron muy generales, simplemente algunos aspectos de redacción, y en algunos ítems reducir opciones de respuesta y en otros agregar opciones de respuesta. Sólo uno de ellos consideró la encuesta como muy extensa.

Respecto a los directivos sus observaciones fueron en cuanto a la modificación de ciertas preguntas, así como también el de reducir las opciones de respuesta o de plano eliminar algunas que salían sobrando. El tiempo que ocuparon para contestar las encuestas osciló entre los 4 minutos con 40 segundos a los 8 minutos con 30 segundos, las preguntas en las que invirtieron más tiempo fueron las abiertas debido a que en ellas se les solicitaban propuestas para lograr mejoras.

Se pudo observar además que los docentes eran más rápidos a la hora de contestar las encuestas, de la misma manera en que en la mayoría de las preguntas asentían con la cabeza o incluso llegaban a hacer comentarios acerca de los ítems. Por su parte los directivos leían de manera más tranquila, tratando de comprender las preguntas y pensando muy bien su respuesta, podría decirse que eran más analíticos, así como también más concretos en las respuestas de las preguntas abiertas.

**d) Aplicación:** la aplicación definitiva se llevó a cabo en las instalaciones del Colegio Benjamín Franklin durante dos días, aprovechando los momentos en

que los profesores podían responder con calma; así como también respetando la cita que los directores nos habían brindado. Uno de los problemas que se presentaron al momento de la aplicación fue que durante los días anteriores, el Colegio había estado siendo supervisado y evaluado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), por lo que los docentes se mostraron un tanto nerviosos, pues suponían que el instrumento que debían contestar para la presente investigación era parte de la misma evaluación a la que habían estado sujetos días antes.

De ahí en más no se presentó ningún otro inconveniente con los docentes, puesto que la mayoría de ellos se mostró participativo e incluso la duración de la aplicación de cada instrumento varió demasiado a lo que se había previsto en el pilotaje, puesto que mientras contestaban interactuaban para hacer comentarios extras acerca de las preguntas, teniendo como rango de duración los 9 minutos con 40 segundos hasta los 37 minutos con 18 segundos, dependiendo de cada docente, ya que así como algunos se mostraron abiertos y participativos hubo algunos a los que se tuvo que insistir más.

Respecto a los directivos, conviene resaltar que uno de ellos se mostró más accesible que el otro. A pesar del hecho de que se contaba con una previa cita uno de los directivos se expuso de manera menos formal al acceder a responder al instrumento, puesto que lo hizo en pleno patio de juegos del Colegio, además de

estar acompañada por otros docentes e incluso familiares de la misma por lo que al momento de responder el instrumento se distraía demasiado y elegía más de una opción de respuesta, lo cual, para motivos de la presente investigación no fue muy acertado puesto que no se pudieron obtener los resultados de manera tan concreta y real.

El otro directivo en cambio, nos recibió en su oficina, leía en voz alta las cuestiones del instrumento así como también decía la opción de respuesta que más se acercaba a su realidad y mostraba pruebas de lo que respondía, es decir sustentaba sus respuestas no sólo con palabras sino con evidencias tangibles.

### 3.3.2 Muestra

**a) Población:** “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández et al, 2003, p.304). Para efectos de la presente investigación, la población estará conformada por todos los docentes y directivos del Colegio Benjamín Franklin.

**b) Muestra:** “es un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández et al, 2003, p.305). Debido a que la presente investigación

tiene que ver con el personal docente y directivo no se seleccionó una muestra como tal, sino que se eligió a toda la población.

**c) Tipos de muestra:** las muestras se categorizan en dos grandes ramas: muestras no probabilísticas y muestras probabilísticas. En éstas últimas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

De acuerdo a la presente investigación la muestra seleccionada es de tipo no probabilística, puesto que la muestra se seleccionó en base a ciertas características de la investigación, en las que intervienen tanto directivos como docentes.

**d) Tamaños de muestras:** para efectos de la presente investigación no se eligió una muestra como tal puesto que el instrumento se aplicó a todo el personal docente y directivo del Colegio Benjamín Franklin para una mejor obtención de resultados y debido a que el número de individuos es muy reducido.

**e) Selección de la muestra:** el número de encuestados, abarcando así el total de la población fue de 2 directivos y 19 docentes.

### 3.3.3 Recolección y Proceso de Datos

a) **Obtención de instrumentos:** este proceso se dio acudiendo a las instalaciones del Colegio Benjamín Franklin para efectos de la aplicación del instrumento, la cual tuvo una duración de dos días y debido a que la aplicación se llevó a cabo de manera presencial, la obtención de instrumentos se dio en el momento.

b) **Concentrado de datos:** a continuación se presentan las tablas del concentrado de datos, elaborado con la ayuda del programa Microsoft Office Excel.

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

**c) Estadística de datos:** la captura de los datos se llevó a cabo en un formato de Microsoft Office Excel en donde se vació toda la información recabada gracias al instrumento, lo anterior con la finalidad de conocer y visualizar de manera más sencilla el número de personas que eligieron la opción “a”, “b”, “c”, “d” o “e”, según fuera el caso, para posteriormente hacer un análisis de los resultados obtenidos.

En el caso de las preguntas abiertas también incluidas en las dos encuestas, simplemente y de acuerdo al número de la pregunta se realizó un listado de las respuestas, las cuales se terminaron por agrupar en categorías según su relación y coincidencia con el fin de poder comprenderlas mejor.

Una vez obtenida esta información, se realizaron las gráficas correspondientes a cada pregunta con la ayuda de Microsoft Office Word para subsiguientemente realizar la interpretación de los datos.

### **3.4 Resultados**

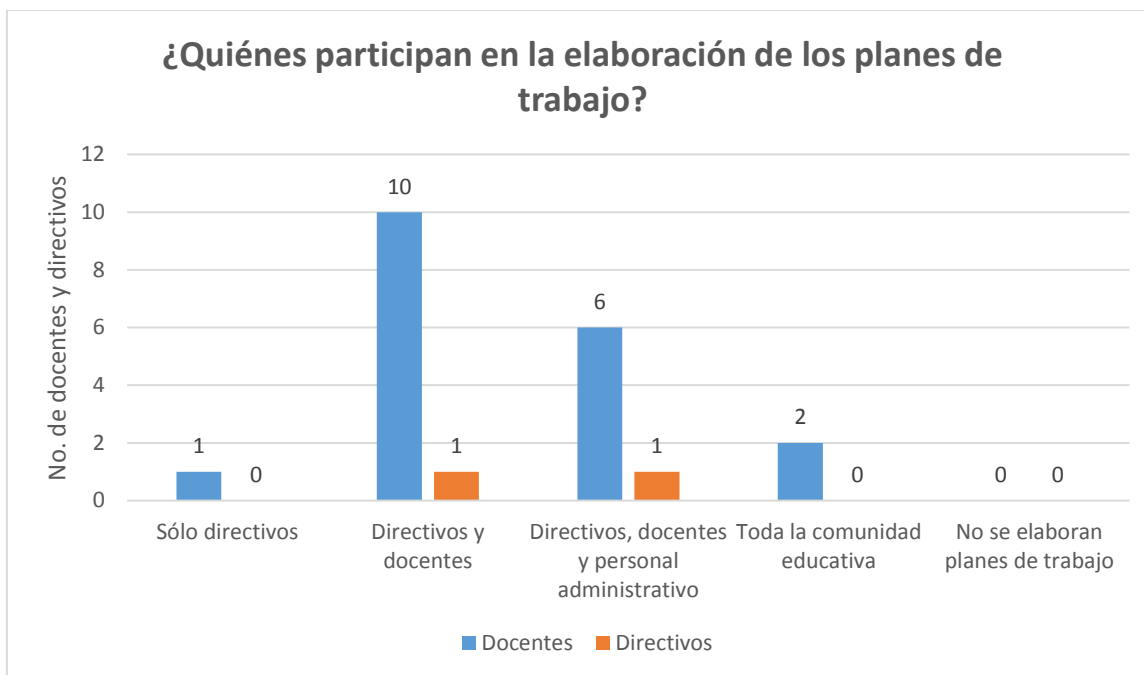
**a) Gráficas:** a continuación se muestra el graficado más representativo de la investigación, el resto se incluye al final de la presente tesis. **(ANEXO 3)**

**Gráfica No. 1**

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y directivos del Colegio Benjamín Franklin (Noviembre 2014)

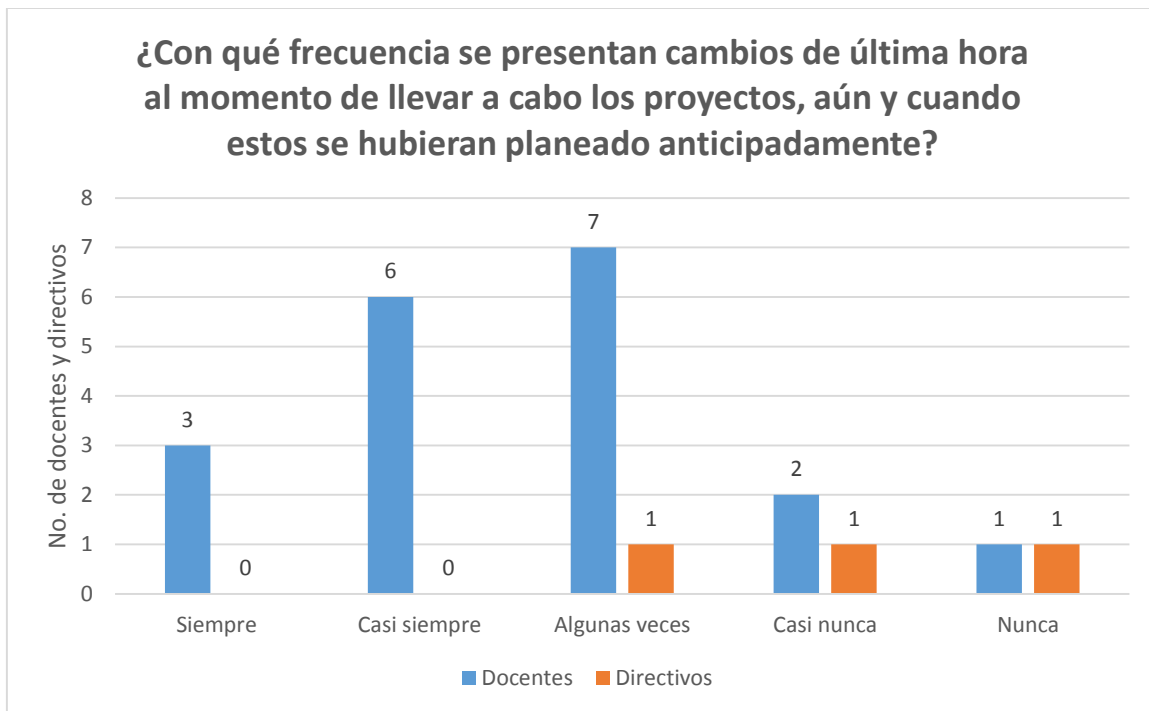
La presente gráfica presenta los resultados obtenidos a la pregunta establecida acerca del plazo en el que se establecen objetivos, a dicho cuestionamiento 3 docentes contestaron que se establecen a corto plazo, otros 3 dijeron que a mediano plazo, uno dijo que a largo plazo, 12 respondieron que se establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo, y sólo 1 de los docentes contestó que no se establecen objetivos. Por su parte uno de los directivos contestó que se establecen objetivos a mediano y largo plazo, y el otro directivo dijo que lo hacen a corto, mediano y largo plazo.

**Gráfica No. 5**



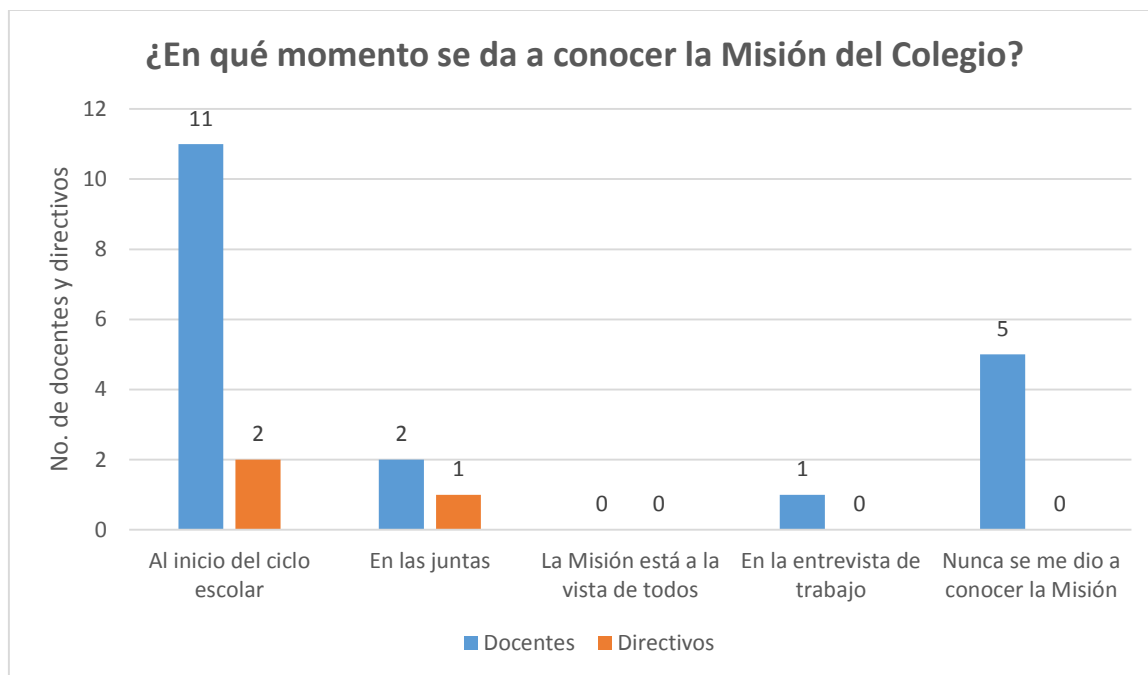
FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y directivos del Colegio Benjamín Franklin (Noviembre 2014)

La información que se presenta en esta gráfica hace referencia al cuestionamiento de quienes participan en la elaboración de los planes de trabajo a lo cual 1 de los docentes encuestados contestó que sólo directivos, 10 dijeron que directivos y docentes, 6 mencionaron que directivos, docentes y personal administrativo y otros 2 de los docentes dijeron que toda la comunidad educativa. Respecto a los directivos uno de ellos respondió que directivos y docentes participan en la elaboración de los planes de trabajo y el otro directivo contestó que directivos, docentes y personal administrativo.

**Gráfica No. 7**

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y directivos del Colegio Benjamín Franklin (Noviembre 2014)

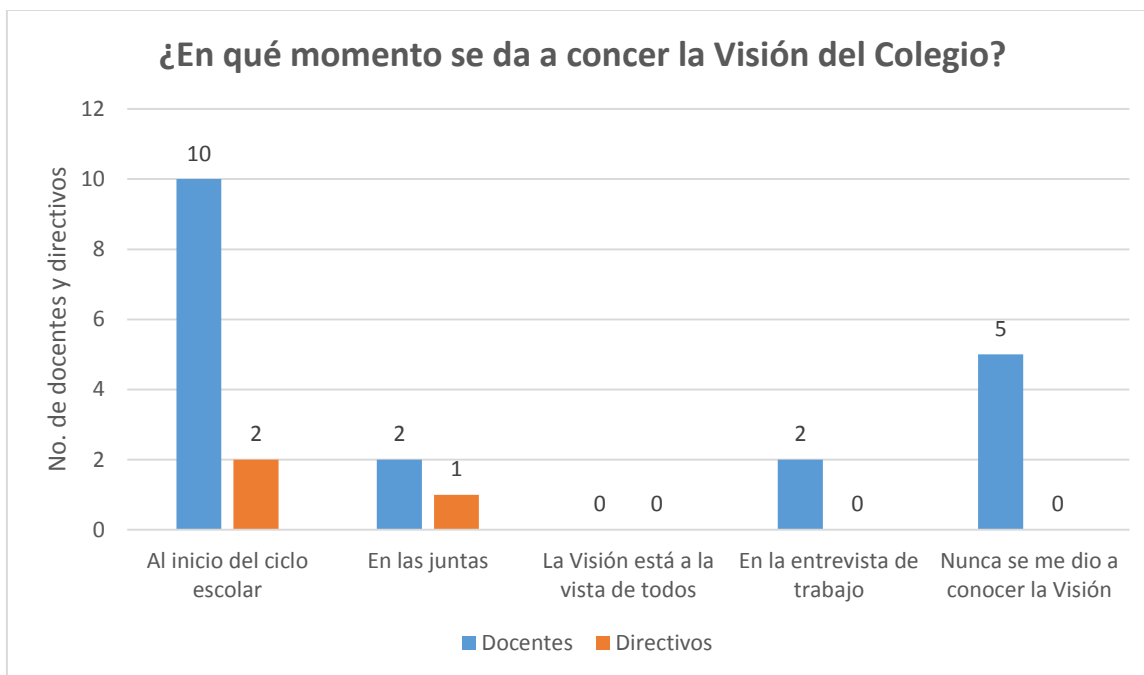
La presente gráfica representa la frecuencia en que se presentan cambios de última hora al momento de llevar a cabo los proyectos, aún y cuando estos se hubieran planeado anticipadamente. De los docentes encuestados, 3 de ellos contestaron que siempre se presentan cambios, 6 dijeron que casi siempre, 7 respondieron que algunas veces, 2 mencionaron que casi nunca y solo 1 de ellos respondió que nunca se presentan cambios de última hora. Respecto a los directivos, uno de ellos respondió que algunas veces y el otro dijo que casi nunca o nunca.

**Gráfica No. 8**

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y directivos del Colegio Benjamín Franklin (Noviembre 2014)

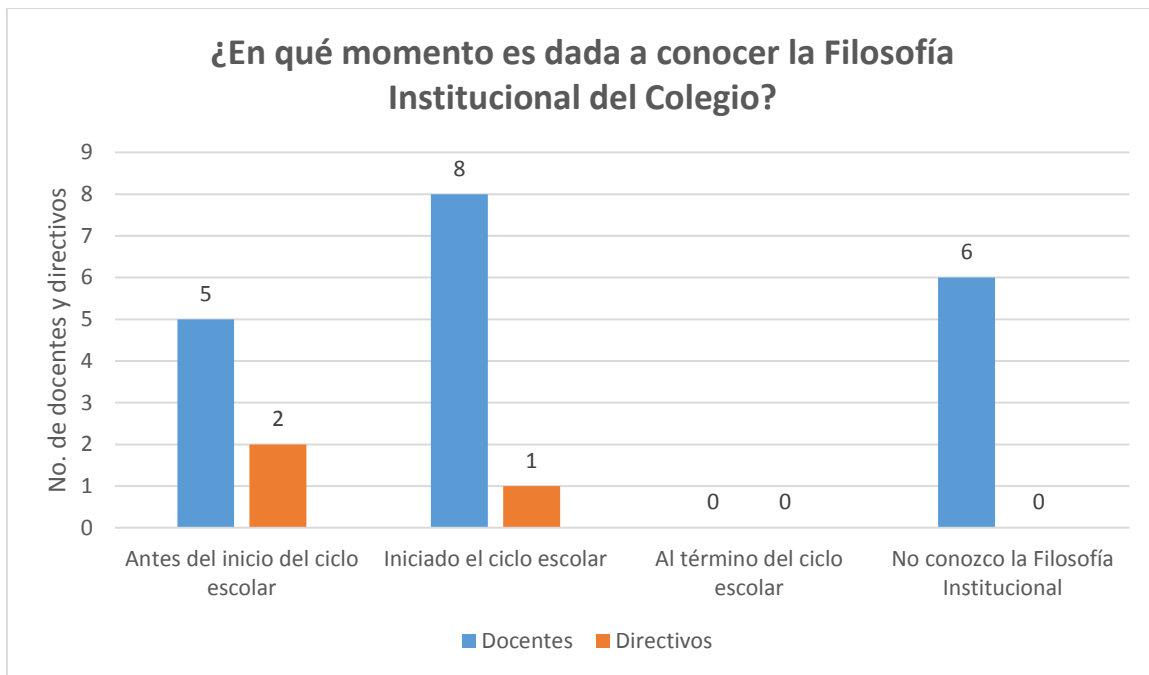
Esta gráfica muestra los resultados acerca del momento en el que se da a conocer la Misión del Colegio, a lo cual 11 de los docentes respondieron que la Misión se les dio a conocer al inicio del ciclo escolar, 2 mencionaron que en las juntas, 1 de ellos dijo que en su entrevista de trabajo y los 5 docentes restantes contestaron que nunca se les dio a conocer la Misión del Colegio. Por su parte uno de los directivos respondió que se les da a conocer la Misión del Colegio al inicio del ciclo escolar y en las juntas y el otro directivo contestó también que al inicio del ciclo escolar.

**Gráfica No. 9**



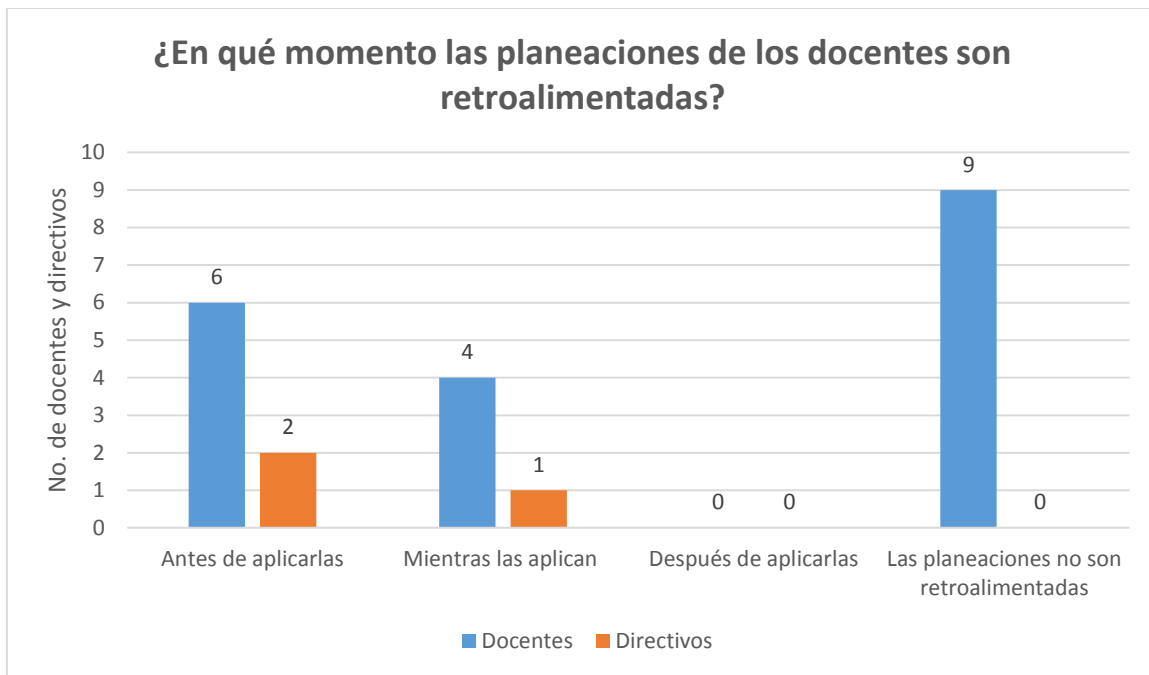
FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y directivos del Colegio Benjamín Franklin (Noviembre 2014)

Esta gráfica muestra los resultados acerca del momento en el que se da a conocer la Visión del Colegio, a lo cual 10 de los docentes encuestados respondieron que se les da a conocer la Visión del Colegio al inicio del ciclo escolar, 2 dijeron que en las juntas, otros 2 mencionaron que en su entrevista de trabajo y los últimos 5 dijeron que nunca se les dio a conocer la Visión del Colegio. Por su parte uno de los directivos respondió que la Visión del Colegio se les da a conocer al inicio del ciclo escolar y en las juntas y el otro director respondió también que al inicio del ciclo escolar.

**Gráfica No. 11**

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y directivos del Colegio Benjamín Franklin (Noviembre 2014)

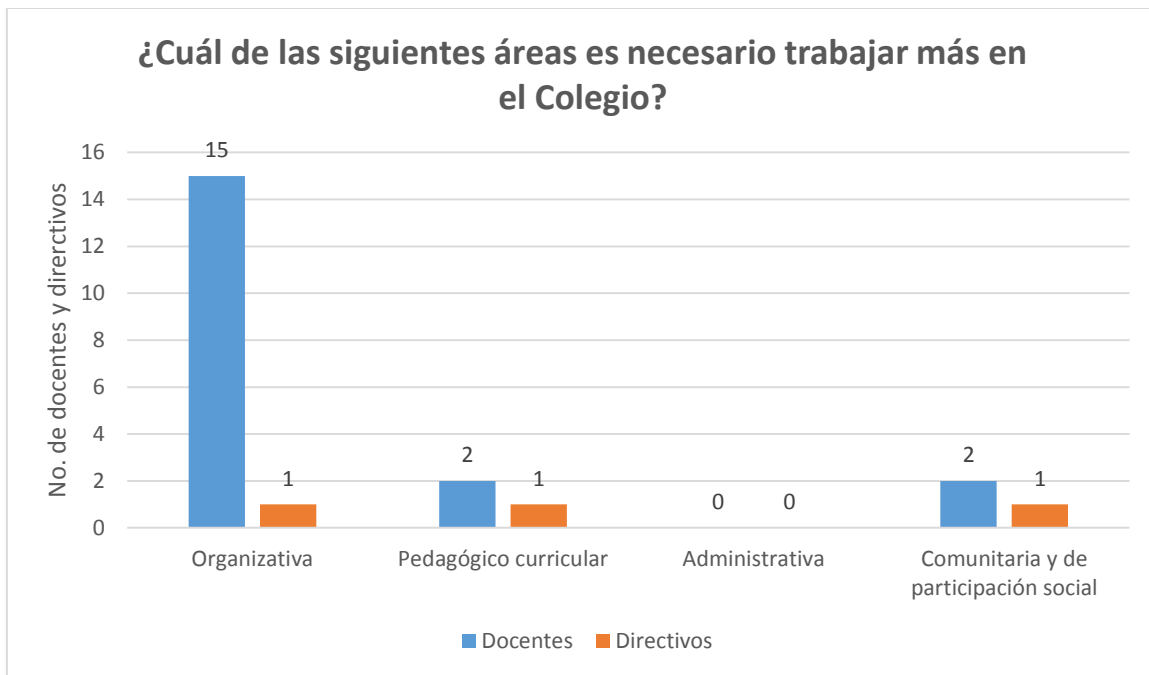
En esta gráfica se representan los datos recabados acerca del momento en que es dada a conocer la Filosofía Institucional del Colegio, a lo cual 5 de los docentes respondió que al inicio del ciclo escolar, 8 dijeron que iniciado el ciclo escolar y 6 mencionaron que no conocen la Filosofía Institucional del Colegio. En cuanto a los directivos, uno de ellos respondió que se les da a conocer la Filosofía Institucional antes del inicio del ciclo escolar e iniciado el ciclo escolar y el otro director mencionó también que antes del inicio del ciclo escolar.

**Gráfica No. 15**

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y directivos del Colegio Benjamín Franklin (Noviembre 2014)

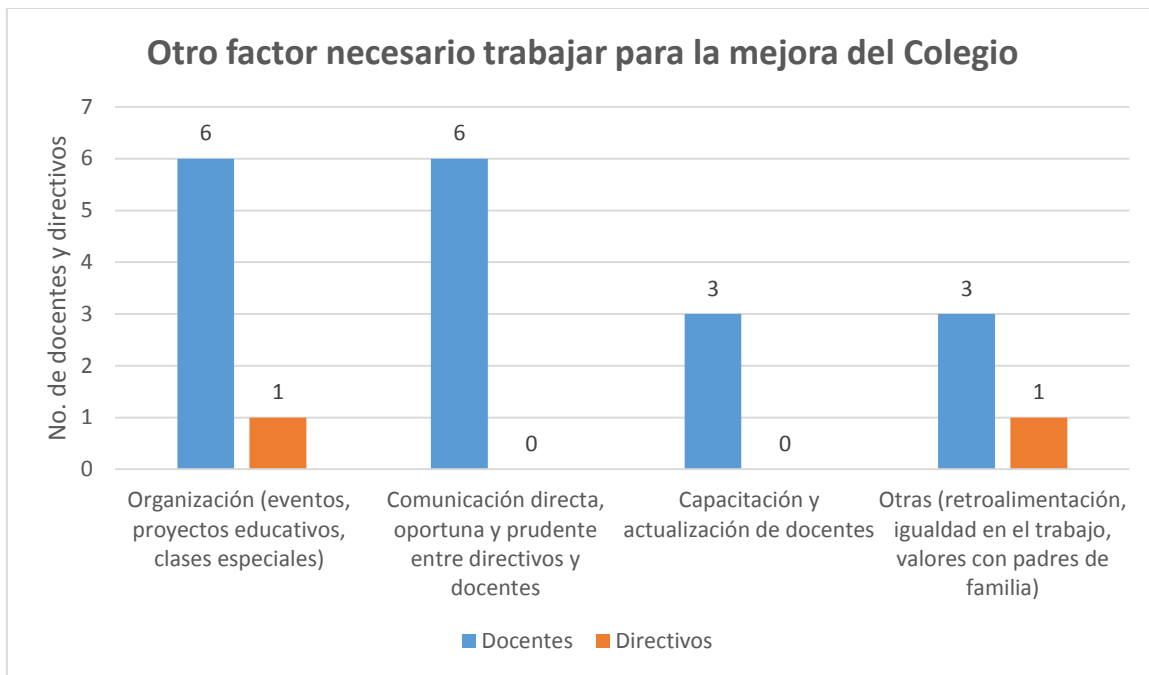
En esta gráfica se muestran los resultados acerca del momento en que las planeaciones de los docentes son retroalimentadas, 6 de los docentes respondió que sus planeaciones son retroalimentadas antes de aplicarlas, 4 dijeron que mientras las aplican y los 9 docentes restantes mencionaron que sus planeaciones no son retroalimentadas. Por su parte uno de los directivos encuestado respondió que las planeaciones de los docentes son retroalimentadas antes y mientras las aplican y el otro director respondió que antes de que las apliquen.

**Gráfica No. 20**



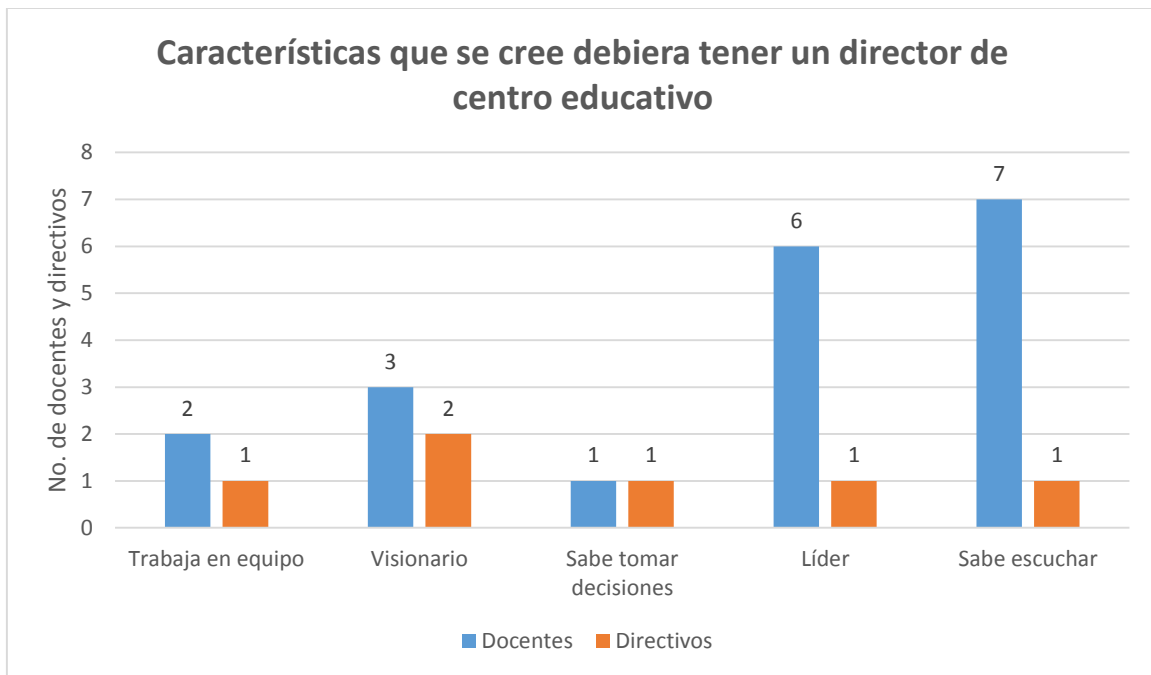
FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y directivos del Colegio Benjamín Franklin (Noviembre 2014)

Los datos aquí graficados responden a la pregunta acerca de cuál área del Colegio es necesario trabajar más. De los docentes encuestados, 15 de ellos respondió que el área Organizativa es la que es necesario trabajar más, 2 contestaron que el área Pedagógico-Curricular y otros dos mencionaron que la Comunitaria y de Participación Social. En cuanto a los directivos, uno de ellos respondió que es necesario trabajar más el área Organizativa y Pedagógico Curricular y el otro directivo contestó que el área Comunitaria y de Participación Social es la que es necesario trabajar más.

**Gráfica No. 22**

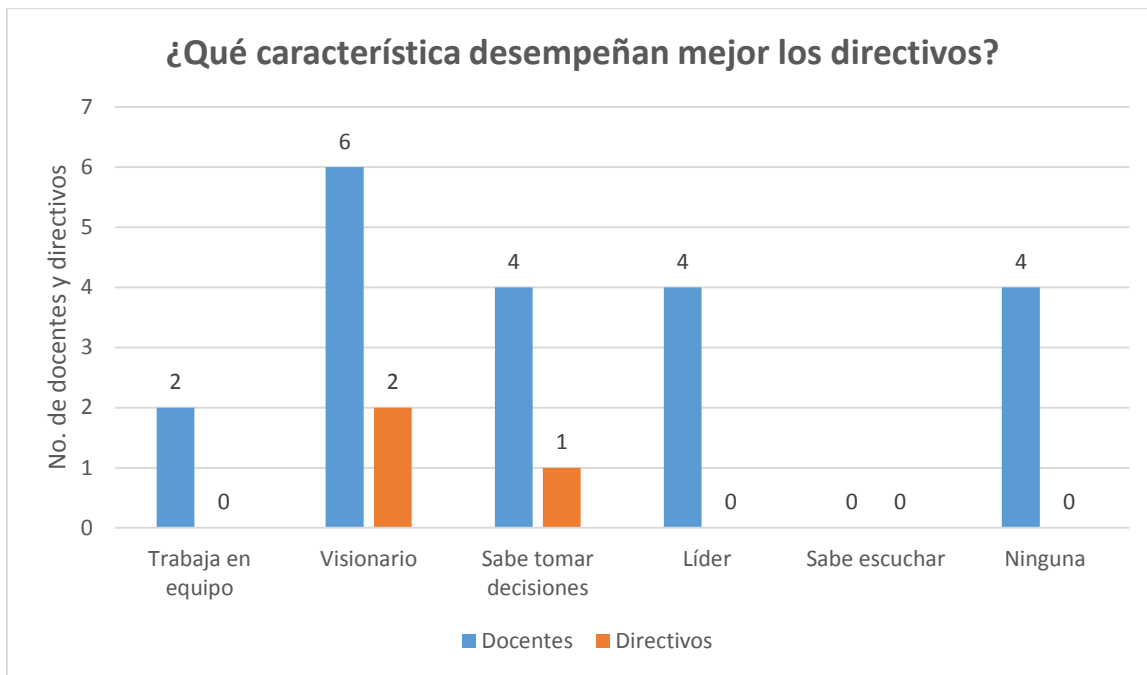
FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y directivos del Colegio Benjamín Franklin (Noviembre 2014)

En esta gráfica se presentan los resultados obtenidos acerca de algún otro factor que se considere necesario trabajar para la mejora del Colegio, ante este cuestionamiento 6 de los docentes contestaron que un factor que es necesario trabajar es la organización tanto de eventos, proyectos educativos así como de clases especiales, otros 6 docentes opinan que la comunicación directa, oportuna y prudente entre directivos y docentes, 3 docentes contestaron que la capacitación y actualización y otros 3 optaron por la retroalimentación e igualdad en el trabajo. En cuanto a los directivos uno de ellos sugiere que hay que trabajar todo lo que respecta a la organización, sea esta de eventos o de clases especiales y el otro director contestó que hay que trabajar los valores con los padres de familia.

**Gráfica No. 23**

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y directivos del Colegio Benjamín Franklin (Noviembre 2014)

La presente gráfica muestra las características que se cree debiera tener un director de centro educativo, 2 de los docentes opinan que el trabajo en equipo, 3 mencionan que el ser visionario, 1 opina que saber tomar decisiones, 6 respondieron que sea líder y 7 contestaron que sepa escuchar. En cuanto a los directivos, uno de ellos respondió que el ser visionario y el otro contestó que todas las características presentadas (trabajo en equipo, visionario, saber tomar decisiones, líder, saber escuchar) las debiera tener un director de centro educativo.

**Gráfica No. 24**

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y directivos del Colegio Benjamín Franklin (Noviembre 2014)

En esta gráfica se presentan los resultados obtenidos acerca de la característica que desempeñan mejor los directivos, de acuerdo a lo anterior 2 docentes opinan que el trabajo en equipo, 6 respondieron que el ser visionario, 4 contestaron que sabe tomar decisiones, otros 4 dijeron que es líder y los 4 restantes respondieron que ninguna de las características presentadas (trabajo en equipo, visionario, sabe tomar decisiones, líder, sabe escuchar) las desempeñan sus directivos. Por su parte uno de los directivos respondió que la característica que mejor desempeña es la de ser visionario y saber tomar decisiones, el otro director mencionó de igual forma que es visionario.

## **b) Análisis de resultados**

Una vez recolectados, procesados y graficados los datos obtenidos de las encuestas aplicadas tanto al personal directivo como a los docentes del Colegio Benjamín Franklin, se procede al análisis de los resultados obtenidos.

En cuanto al plazo en que se establecen objetivos se puede observar que no existe con claridad un momento específico para la determinación de los mismos, o aún no ha quedado claro. Pudiera decirse que los objetivos se elaboran a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a los resultados de la encuesta, aunque ésta misma indica también que existe por lo menos un docente que afirma que no se establecen objetivos.

Por otra parte quienes participan en la elaboración de los planes de trabajo son en su mayoría, los docentes y directivos, aunque vuelve a resaltar la respuesta de uno de los docentes que indicó que únicamente los directivos son parte de dicha elaboración, quizás esta persona no se esté sintiendo parte del Colegio y de los planes de trabajo del mismo.

Respecto a la frecuencia en que se presentan cambios de última hora al momento de llevar a cabo los proyectos, aún y cuando éstos se hubieran planeado con

anticipación se observa que hay una incoherencia en los resultados, pues por una parte los docentes afirman que casi siempre se presentan cambios, y por otra parte los directivos responden que casi nunca hay cambios; esto pudiera deberse a que los directivos no están presentes en dichos proyectos y no se percatan de los cambios que se dan en cada uno de ellos.

En cuanto al momento en el que es dada a conocer la Misión y Visión del Colegio, la mayoría de los docentes indicó que estas son presentadas al inicio del Ciclo Escolar, aunque cuando se les cuestionaba acerca de las mismas ningún docente era capaz de responder lo que expresa cada una. Si bien sí existe un momento para dar a conocer la Misión y Visión del Colegio, no se les da seguimiento a las mismas durante el Ciclo Escolar, lo cual resulta alarmante puesto que estas son la base de cualquier Centro Educativo, de ahí su importancia e indispensabilidad.

En base a lo anterior resulta aún más alarmante el hecho de que varios docentes indicaron que nunca se les dio a conocer la Misión y Visión del Colegio, razón por la cual pueda existir esa falta de metas en común a la que tanto hicieron mención durante la aplicación del instrumento.

Cabe resaltar que la pregunta que habla acerca de la Filosofía Institucional fue incluida en la encuesta a manera de comprobación de respuestas, es decir, para corroborar que lo que se contestó respecto a la Misión y Visión del Colegio fuera

cierto. Aclarado este punto comprobamos que es cierto que no se conoce la Filosofía Institucional del Colegio, y que quizás y aunque se les haya presentado al inicio del Ciclo Escolar, los docentes e incluso directivos no la tienen presente al momento de llevar a cabo sus funciones.

Otro punto donde existe incoherencia en los resultados es en la retroalimentación de planeaciones de los docentes, debido a que los directivos comentan que las planeaciones son retroalimentadas antes de que los docentes las apliquen, incluso durante su aplicación lo cual resulta un poco extraño. Por su parte la mayoría de los docentes indicó que sus planeaciones no son retroalimentadas en ningún momento.

Debido a lo anterior no es sorprendente encontrar que el área que se considera necesario trabajar más en el Colegio sea la Organizativa, puesto que existen demasiadas deficiencias que desembocan en la gestión de dicha área.

Otro factor que se considera necesario trabajar dentro del Colegio es la comunicación, ya que se pide que ésta sea directa, oportuna y prudente entre directivos y docentes; aunque quizás lo que falle no sea como tal la comunicación, sino el desconocimiento del rumbo hacia donde se dirigen.

Por último, respecto a las características que debieran desempeñar los directivos, se pudo observar que varios docentes opinan que sus directivos no llevan a cabo de forma adecuada ninguna de las características presentadas, incluso la que para los docentes era la más importante los directivos la consideraron como la menos relevante, nos referimos al saber escuchar.

Del presente análisis se desprenden varios puntos que habrán de considerarse para el desarrollo de la propuesta del siguiente capítulo, entre ellos destacan los siguientes:

- ✓ No existe un plazo determinado para establecer objetivos.
- ✓ A pesar de que tanto directivos como docentes participan en la elaboración de los planes de trabajo y proyectos, éstos siempre presentan cambios de última hora.
- ✓ Existe un desconocimiento de la Filosofía Institucional del Colegio, la cual contempla Misión, Visión, Valores e ideario institucional.
- ✓ No hay una retroalimentación al trabajo docente.

- ✓ Es necesario trabajar más en el área Organizativa así como también se debe mejorar la comunicación entre directivos y docentes.
  
- ✓ Los directivos no están llevando a cabo una de las características esenciales para su personal docente, el saber escuchar.

De acuerdo a lo anterior descrito en el análisis de resultados, se valida la hipótesis que se había establecido para la presente investigación: A mayor calidad de la Gestión Directiva en el Colegio Benjamín Franklin, mejor aplicación de la Planeación Estratégica de la misma.

Biblioteca UP Aguascalientes

# **CAPÍTULO IV**

# **DESARROLLO DE LA**

# **PROPUESTA**

## CAPÍTULO IV DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### 4.1 Nombre de la propuesta

La propuesta lleva por nombre: **“Restableciendo principios, mejorando resultados”** y ésta consiste en un curso-taller que permitirá revisar, rediseñar y evaluar los factores organizativos del Colegio Benjamín Franklin a fin de contribuir en la solución a la problemática detectada.

### 4.2 Introducción

Los objetivos planteados en la presente investigación precisan el desarrollo de una propuesta de trabajo que contribuya a eliminar la problemática detectada, de manera que dicha propuesta considere los datos obtenidos en el trabajo de campo para que se desarrolle de manera objetiva, con el fin de contrarrestar las deficiencias detectadas en la Gestión Directiva y que a la vez se vean reflejadas en la aplicación de la Planeación Estratégica.

Lo que se pretende en primera instancia es redefinir la Filosofía Institucional del Colegio puesto que ésta debe ser el cimiento de la organización y sin ella no se puede dar paso a una elaboración de Planeación Estratégica y mucho menos a una correcta aplicación de la misma. Si no se conoce el rumbo que se ha de seguir o qué es lo que se pretende alcanzar, mucho menos se pueden planear estrategias

para lograr las metas que aún no están establecidas, o no se conocen del todo, o no se comparten por todos los miembros del Colegio.

La idea es que los directivos encabecen dicha propuesta y que con la ayuda de los docentes y una persona ajena al Colegio especialista en Planeación Estratégica se restablezcan los principios del mismo, una vez terminado lo anterior se dará paso a la revisión de la Planeación Estratégica acompañado de un sistema de evaluación permanente que permita verificar la práctica de la misma.

#### **4.3 Justificación**

El desarrollo de esta propuesta generará que los miembros existentes y futuros del Colegio conozcan ¿quiénes son?, ¿hacia dónde van? y ¿cómo pretenden alcanzar las metas establecidas? Lo cual tendrá un impacto en las decisiones que se tomen respecto a la Planeación Estratégica y la aplicación de la misma.

La primera parte de dicha propuesta que es la que abarca la redefinición de la Filosofía Institucional del Colegio se pretende desarrollar a manera de manual el cual deberá contener además de lo ya mencionado, antecedentes históricos del Colegio, organigrama, perfiles y descripciones de puesto, mapa de las instalaciones, entre otra información que se considere relevante y que permitirá a los futuros miembros del Colegio conocer con plenitud la institución.

Dicho manual beneficiará a los directivos debido a que no habrá necesidad de gastar en capacitaciones para los futuros nuevos miembros del Colegio ya que en el manual se encontrará toda la información que el nuevo empleado debe conocer.

Es importante mencionar que el manual estará sujeto a revisiones periódicas para adaptarlo y ajustarlo a las necesidades cambiantes de la institución, por lo tanto no debe considerarse inflexible sino que debe reformarse conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la Organización así como la Calidad de la Gestión Directiva.

La viabilidad de la propuesta está asegurada si es que se sigue al pie de la letra puesto que lo que se propone no es nada nuevo ni para los directivos ni para los docentes, más bien tiene que ver con el rediseño de lo que ya se tiene, pero enfocándose en lo que se quiere alcanzar, tomando en cuenta la realidad en la que se encuentran inmersos.

#### **4.4 Objetivos**

##### **4.4.1 Objetivo General**

Identificar el rumbo del Colegio, propiciando la participación activa de todos los miembros, encabezados por los directivos para posteriormente elaborar una

Planeación Estratégica acorde con lo que se pretende alcanzar, evaluando permanentemente las estrategias que se establezcan y la Calidad de la Gestión Directiva.

#### **4.4.2 Objetivos específicos**

- ✓ Restablecer la Misión del Colegio, tomando en cuenta que no puede ser una mera declaración sino que debe llevarse a la práctica con acciones concretas durante un cierto periodo de tiempo.
- ✓ Restablecer la Visión del Colegio, ésta no debe ser declarada por la dirección sino que debe ser compartida por todos los miembros de la institución.
- ✓ Identificar los Valores que le darán sustento al Colegio, mismos que se deberán llevar a la práctica y verse reflejados en las actividades que se planeen.
- ✓ Replantearse los objetivos que se pretenden alcanzar, tomando en cuenta la realidad en la que se encuentran inmersos.

- ✓ Formular e implementar estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos.
  
- ✓ Propiciar la participación activa de todos los docentes.
  
- ✓ Apertura por parte de los directivos a las sugerencias de los demás miembros.
  
- ✓ Revisión y reelaboración de la Planeación Estratégica.
  
- ✓ Implementar un sistema de evaluación permanente.
  
- ✓ Utilizar instrumentos de evaluación directiva y docente.

#### **4.5 Estrategias**

Para cumplir con los objetivos planteados en la presente propuesta es necesario diseñar estrategias de aplicación que permitan obtener los mejores resultados posibles.

En primer lugar se considera necesario darles a conocer a los directivos del Colegio Benjamín Franklin los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas tanto a ellos como a los docentes; con ello será más fácil el entendimiento de la presente propuesta de trabajo.

Una vez que conozcan los resultados y analicen la propuesta es importante plantearles los beneficios que ésta puede tener en la aplicación de la Planeación Estratégica, así como en la Calidad de la Gestión Directiva.

El siguiente paso sería explicarles que es importante que ellos dirijan las sesiones del curso-taller que se tiene planeado, pues quién mejor que ellos para gestionar las actividades. Además es necesario que sepan escuchar a todos los miembros del Colegio, puesto que es de suma importancia para sus docentes; además de que tomen en cuenta las opiniones que se brinden, sean estas positivas o negativas.

#### **4.6 Construcción de la propuesta**

A continuación se presentan las planeaciones por sesión del curso-taller.

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

Biblioteca UP Aguascalientes

#### 4.7 Cronograma de actividades

A fin de lograr los objetivos planteados en la propuesta es necesario definir los tiempos en los cuales habrán de aplicarse, y debido a que la propuesta sugiere un rediseño de toda la Filosofía Institucional, se considera necesario que se realice al término del presente ciclo escolar (2014-2015), por lo que dicha propuesta deberá ser implementada una o dos semanas antes del inicio del nuevo ciclo escolar, esto con la finalidad de concluir en igualdad de términos el presente ciclo, así como de iniciar mejor el siguiente ciclo, de esta manera la evaluación de la propuesta se dará de manera más sencilla y se podrán comparar los resultados de los ciclos escolares anteriores y los que estén por venir y de esta forma analizar qué tan funcional resultó la propuesta.

<b>No. Sesión</b>	<b>Tema</b>	<b>Propósito</b>	<b>Fecha de realización</b>
1	"Sesión informativa"	Dar a conocer a los directivos los resultados de las encuestas aplicadas para que les sea más fácil comprender la propuesta e identificar la problemática detectada, plantear los beneficios de la misma y	17 Agosto 2015

		explicar quiénes deben de participar en ella.	
2	“¿Quiénes somos? y ¿Hacia dónde vamos? La importancia de la Filosofía Institucional”	Conocer la importancia de la Filosofía Institucional, conocer los elementos de una Misión y Visión y rediseñar la Misión y Visión del Colegio.	18 Agosto 2015
3	“Valores y Objetivos institucionales”	Conocer la importancia de los valores institucionales, elegir aquellos que transmitan la esencia del Colegio, identificar y rediseñar los objetivos del Colegio en base a la nueva Misión y Visión.	19 Agosto 2015
4	“La Planeación Estratégica: el mejor camino para alcanzar las metas”	Conocer lo que es una Planeación Estratégica, sus elementos y su importancia. Analizar Planeaciones Estratégicas anteriores.	20 Agosto 2015
5	“La Planeación Estratégica: el mejor	Rediseñar una Planeación Estratégica basada en lo	21

	camino para alcanzar las metas”	explicado la sesión anterior y a la nueva Misión, Visión, Valores y Objetivos institucionales.	Agosto 2015
6	“Lo que no se evalúa, se devalúa”	Diseñar instrumentos de evaluación tanto para docentes como para directivos.	22 Agosto 2015
7	“Cierre y evaluación del Curso-Taller”	Evaluar el Curso-Taller, diseñar el manual que servirá de base para conocer mejor el Colegio, y concluir con las actividades.	23 Agosto 2015

#### 4.8 Evaluación de la propuesta

Después de que se lleve a cabo la propuesta de acuerdo a los tiempos establecidos, se podrá evaluar la eficiencia de la misma. Debido a que esta sugiere el rediseño de la Filosofía Institucional así como una nueva elaboración de Planeación Estratégica sólo se podrán analizar los beneficios de la misma con una comparación

de ciclos escolares anteriores con los que vengan, en los que se haga uso de dicha propuesta.

Otra manera de evaluar la funcionalidad de la propuesta será aplicando por segunda vez las encuestas que se elaboraron para directivos y docentes en el capítulo tercero de esta misma tesis, a fin de realizar un comparativo de las respuestas e identificar cuáles fueron los aspectos en los que sí hubo mejoría y viceversa, con ello se dará seguimiento a la pregunta de investigación que se planteó; ¿qué influencia tiene la Gestión Directiva del Colegio Benjamín Franklin en la aplicación de la Planeación Estratégica?

Además de que gracias a los instrumento de evaluación que se diseñen en la propuesta se podrá llevar un mejor control acerca de lo que hay que mejorar, lo que se debe eliminar, lo que se está haciendo bien o mal o lo que no se está tomando en cuenta.

# **CAPÍTULO V**

# **ANÁLISIS DE**

# **RESULTADOS**

## CAPÍTULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 5.1 Análisis teórico del proceso

El proceso de elaboración de la presente tesis no ha sido sencillo ya que no sólo implicó conocimiento de los temas tratados sino también pleno conocimiento acerca del objeto de estudio elegido.

Durante la elaboración de la presente investigación se presentaron varios retos, el primero de ellos y quizás el de mayor peso fue el de elegir el tema a tratar en la investigación puesto que al tratar de dar solución a una problemática, se seleccionaban temas que contemplaban una gran cantidad de subtemas y que por lo tanto no podrían ser tan sencillos de abarcar y por consiguiente, de resolver.

Además de lo anterior explicado, el seleccionar el tema de investigación presentó un gran reto debido a la falta de experiencia en la realización de proyectos de este tipo, ya que si bien se habían venido desarrollado trabajos similares, lejos estaban de la cantidad de información y análisis que requiere una tesis como la presente.

Otro factor que presento un gran desafío fue el tiempo tan corto para la realización del mismo, ya que el trabajo de tesis requiere mucha profundidad y la falta de tiempo para elaborarlo y para dedicarle al cien por ciento generó frustración y malestar.

Por otro lado el seleccionar el objeto de estudio no fue tan complicado, el reto residió en conseguir primeramente una cita con los directivos para informarles lo que se pretendía investigar. Además, obtener el permiso por parte de los directivos para llevar a cabo la presente investigación fue un proceso que llevo cierto tiempo, ya que en primera instancia se mostraron muy accesibles pero al momento de solicitar información para la investigación no eran tan flexibles como al inicio.

Respecto a los sujetos que formaron parte de la investigación no hubo mayor complicación debido a que la mayoría de ellos se mostraron entusiasmados con el propósito de la investigación y por lo tanto no existió mayor problema para que respondieran con la mayor certeza posible la encuesta que se les aplicó.

Respecto a las teorías seleccionadas existió una gran dificultad debido a que al llegar a ese momento el tema elegido parecía hacerse cada vez más extenso y difícil de abarcar. En un principio parecía no encontrarse información al respecto y después de investigar más a fondo la información era cada vez más difícil de elegir debido a la cantidad de la misma.

Existe infinidad de información en la red pero no toda es confiable y verídica, gran parte de ella es réplica de la réplica pero con un toque particular ya sea del autor que lo elaboró como base para desarrollar su idea o de la institución que lo producía.

Lo anterior se convirtió en una problemática pues el seleccionar fuentes verídicas y recientes no fue tarea sencilla. Además del conseguir fuentes bibliográficas recientes y estar al pendiente de la renovación del material y de la cantidad tan limitada a la que se tenía acceso.

La parte más agradable del proceso fue la del análisis y concentrado de datos puesto que aunque fue en la que se tuvo que trabajar un poco más, los resultados arrojados confirmaban en cierta parte la hipótesis de la investigación, así como también resultaba interesante analizar las respuestas de los docentes y de los directivos puesto que ahí se dio a notar la forma de pensar de cada uno de ellos, que si bien están dentro de un mismo contexto, sus pensamientos no son iguales.

Por último el desarrollar una propuesta de solución a la problemática identificada después de haber llevado a cabo el trabajo de campo no fue nada sencillo, puesto que en un principio se tenía prevista una posible solución pero después de conocer los resultados que arrojó la investigación, se llegó a la conclusión de que esa posible solución no abarcaría por completo todos los factores a los que se debía dar solución.

El desarrollo de la propuesta fue quizás el trabajo más pesado de toda la investigación, debido a que aunque ya se estaba en la última parte de los contenidos de la tesis, se tenían que tomar en cuenta todos los contenidos anteriores para

poder desarrollar una propuesta que en verdad lograra solucionar la problemática detectada.

## **5.2 Valoración crítica de los aprendizajes**

Con el fin de mejorar la investigación se debe hacer un análisis crítico acerca de los aprendizajes que la misma dejó, así como de aquellos que no se resolvieron del todo.

De las cosas que aprendí al elaborar la presente tesis fue primeramente a trabajar bajo mucha presión, a ser responsable de los avances que tenía o que no tenía, así como a ser más hábil para encontrar información funcional para la investigación, a ser más analítica y desarrollar un poco más la redacción, que aunque me resulta complicado debido a lo concreta que soy creo que sí logre desarrollar un poco más esa habilidad.

Sin duda la elaboración de la presente tesis me abrió los ojos acerca de lo que es realmente la función directiva, puesto que no es nada parecido a lo que se ve teóricamente en la Maestría de la Gestión y Dirección de Centros Educativos y mucho menos en la Licenciatura. Ser directivo va más allá de estar detrás de un escritorio dando órdenes; implica tener la habilidad de estar un paso por delante de las situaciones problemáticas a las que se pudiera enfrentar, a actuar de manera

rápida cuando se presente un problema, saber tomar decisiones, trabajar en equipo, ser un buen líder, etc. Tantas y tantas cosas las cuales reconozco me hacen falta trabajar más para en un futuro ser una buena directora.

Aprendizajes que quedan pendientes creo que se presentarán en un futuro cuando tenga mi propio Centro Educativo, puesto que uno nunca termina de aprender y la mejor manera de hacerlo es muchas veces gracias al error así como a la práctica. En cuanto a la presente tesis algo que quedaría pendiente sería el saber si la propuesta elaborada ayudó en cierta parte a dar solución a la problemática del Colegio Benjamín Franklin, debido a que esta debe llevarse a cabo antes del inicio del nuevo ciclo escolar (2015-2016).

En pocas palabras puedo decir que el trabajo realizado no fue en vano, si bien el desarrollo de la propuesta, así como los resultados de la misma dependen de los directivos del Colegio Benjamín Franklin, a mí como persona me ayudó para comprender el trabajo que implica dirigir un Centro Educativo, el coordinar las actividades de todo el personal que aunque pudieran estar a cargo de otra persona, la responsabilidad siempre recae en el director; así como a en verdad brindar lo que se está ofreciendo y no solo hacer publicidad acerca de servicios con los cuales no se puede contar, a ser fiel a la Misión del Colegio así como a trabajar en conjunto para alcanzar la Visión que se tenga prevista.

### 5.3 Conclusiones

El haber realizado la presente investigación no ha sido fácil pero, el haberla hecho ha dejado un gran aprendizaje tanto intelectual como personal, puesto que para elaborarla se requirió no sólo de conocimiento, investigación y análisis sino también de mucho tiempo para poder lograr un resultado favorable, el cual dependía de dejar de hacer ciertas cosas que por más que nos gustaran se tenían que dejar para después con el fin de cumplir con los tiempos establecidos para la elaboración de la presente investigación.

Considero que la parte que más se disfruta después de haber dedicado tanto tiempo, trabajo y esfuerzo a la presente investigación es verla ya terminada, sabiendo que es uno mismo el autor de tantas páginas que en un principio resultaban inalcanzables.

Algo de lo que aprendí durante la elaboración de todo el presente proceso es que si bien pueden existir infinidad de problemáticas dentro de un Centro Educativo, lo importante es identificar el problema raíz que está ocasionando los demás problemas ya que muchas veces se cuenta únicamente con un problema general que nos desencadena pequeños problemas, y que al momento de verlos se puede llegar a creer que estos mismos no tienen solución alguna.

Además de que es necesario que se esté consciente del tipo de problema que se tiene para con ello buscar la solución adecuada para el mismo, puesto que muchas veces uno se deja llevar por soluciones que le funcionan a otros, pero al momento de llevarla a cabo en nuestro Colegio no resulta como esperábamos o no nos brinda los mismos resultados que a los demás, ya que no identificamos primeramente el verdadero problema que tenemos, y pretendemos darle solución sin conocer qué es lo que vamos a solucionar.

De acuerdo a lo anterior es que puedo justificar el hecho de que se consideren tantos contenidos en la presente tesis, pues es necesario hacer un análisis extenso de la problemática que identificamos para posteriormente buscarle una solución adecuada que abarque de manera integral todos los contenidos que se investigaron y que pretenda solucionar –si no por completo- en buen grado la problemática detectada.

Por lo tanto, después de haber llevado a cabo todo el proceso de investigación, de aplicar encuestas y analizar los resultados obtenidos y generar con ellos una propuesta de solución a la problemática detectada se puede concluir que a mayor calidad de la Gestión Directiva en el Colegio Benjamín Franklin, mejor aplicación de la Planeación Estratégica de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

Alfieri Arellano, Aldo Eugenio. (2011) La Gestión Directiva y su impacto en la delegación de funciones del personal, entre ellos el director del grupo, en el Bachillerato del centro escolar "El Encino". Universidad Panamericana, Campus Bonaterra. Aguascalientes, Ags.

Alles, Martha Alicia. (2002) Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica. México.

Arias, Galicia, L. Fernando. (2007) Metodología de la investigación. Trillas. México.

Baena, Guillermina. (1993) Instrumentos de Investigación. Editores Mexicanos Unidos. México.

Bosch García, Carlos. (1990) La técnica de investigación documental. Trillas. México.

Briones, Guillermo. (2003) Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Trillas. México.

Casillas García, Juan Ramón. (2001) Repercusiones de la gestión directiva sobre el trabajo docente en DGETI y DGEST en el Municipio de Aguascalientes. Universidad Panamericana, Campus Bonaterra. Aguascalientes, Ags.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1917) Consultado el 13 de Enero de 2015, en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

Contreras Barba, Eduardo. (2009) Desarrollo e implementación de la planeación estratégica en una institución pública. Universidad Panamericana, Campus Bonaterra. Aguascalientes, Ags.

Contreras, Marco. (2013) Apuntes de la materia: El equipo directivo: Funciones, Capacidades y Habilidades. Universidad Panamericana, Campus Bonaterra. Aguascalientes, Ags.

Daniel, Wayne W. (1988) Estadística con aplicaciones a las Ciencias Sociales y a la Educación. Mc Graw Hill. México.

Davis, Gary A. (1999) Escuelas eficaces y profesores eficientes. La Muralla. Madrid.

Díaz Velázquez, Anabel. (2013) La planeación estratégica eficaz y su impacto positivo en la implementación de procesos de calidad para la mejora del servicio educativo del Colegio Tierra Nueva A.C. del Estado de Aguascalientes. Universidad Panamericana, Campus Bonaterra. Aguascalientes, Ags.

Eyssautier de la Mora, Maurice. (2006) Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia. Thomson Learning. Australia.

García Hoz, Víctor. (1986) Principios de Pedagogía Sistemática (5ª edición). Rialp. Madrid, España.

García Hoz, Víctor. (1989) Organización y gobierno de centros educativos (2ª edición) Rialp. Madrid, España.

García, Filomena. (1997) Organización escolar y gestión de centros educativos. Aljibe. Málaga, España.

Giroux, Sylvain. Tremblay, Ginette. (2004) Metodología de las Ciencias Humanas: la investigación en acción. Fondo de Cultura Económica.

Gómez Mejía, Luis R. (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Pearson Prentice Hall. Madrid.

Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. (2003) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México.

Isaacs, David. (1997) Teoría y Práctica de la Dirección de los Centros Educativos. Ed. EUNSA. España.

Isaacs, David. (2004) 8 Cuestiones Esenciales en la Dirección de Centros Educativos. Ed. EUNSA. España.

Jones, Gareth R. (2006) Administración Contemporánea. Mc Graw Hill. México.

Kerlinger, Fred N. Lee, Howard B. (2002) Investigación del comportamiento. Mc Graw Hill. México.

Ley de Educación para el Estado de Aguascalientes. (2007) Consultado el 13 de Enero de 2015, en <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/9db15657-4ea9-47fe-9fe6-4a6181040a2c/aguascalientes.pdf>

Ley General de Educación. (1993) Consultado el 13 de Enero de 2015, en [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley\\_general\\_educacion.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf)

López, Julián. (2007) Dirección de Centros Educativos. Ed. Síntesis. España.

Macías García, Perla Fabiola. (2014) La transformación de la planeación estratégica como medio para fortalecer el proceso de mejoramiento continuo de la gestión escolar. Universidad Panamericana, Campus Bonaterra. Aguascalientes, Ags.

Muñoz, Carlos. (1998) Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis. Pearson Educación. México.

Namo de Mello, Guiomar. (1998) Nuevas propuestas para la gestión educativa. Secretaría de Educación Pública.

Ordoñez Peñalongo, Jacinto. (2003) Introducción a la Pedagogía (1ª edición). Editorial EUNED. Costa Rica.

Papalia, Diane E. (2012) Desarrollo Humano. Mc Graw Hill Education. México.

Pozner, Pilar. (1997) El directivo como gestor de aprendizajes escolares. AIQUE. Buenos Aires.

Plan Nacional de Desarrollo. (2013-2018) Consultado el 13 de Enero de 2015, en <http://pnd.gob.mx/>

Ríaz, Khadem. (2002) Alineación total: Cómo convertir la visión de la empresa en realidad. Norma. México.

Robbins, Stephen. (2009) Fundamentos de Administración, conceptos esenciales y aplicaciones. Pearson Educación, México.

Ruiz, José María. (2008) Cómo hacer una evaluación de centros educativos. Narcea Ediciones. Madrid.

Salazar, Jesús. (2010) Pedagogía Institucional. Consultado el 10 de Enero de 2015, en <http://teoriaeducativaugm.blogspot.mx/2010/02/pedagogia-institucional.html>

Sánchez Cerezo, Sergio. (1990) Diccionario de las ciencias de la Educación (5ª edición). Santillana. Madrid, España.

SEP (2006) Plan Estratégico de transformación escolar. Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos. México.

Verneaux, Roger. (1970) Filosofía del Hombre. Empresa Editorial Herder. Barcelona.

Ynfante, Ramón E. (s/f) Administración por Objetivos (APO). Consultado el 10 de Enero de 2015, en <http://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion-objetivo2.shtml>

Biblioteca UP Aguascalientes

# ANEXOS

Biblioteca UF Aguascalientes