

**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**
Campus Bonaterra
Escuela de Pedagogía

**LA TRANSFORMACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO
MEDIO PARA FORTALECER EL PROCESO DE MEJORAMIENTO
CONTINUO DE LA GESTIÓN ESCOLAR**

TESIS QUE PRESENTA

PERLA FABIOLA MACÍAS GARCÍA

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. DAVID TÉLLEZ DELGADO

AGUASCALIENTES, AGS., MARZO 2014

AGRADECIMIENTOS

*“Educar no es dar carrera para vivir,
sino templar el alma
para las dificultades de la vida”*

Al término de esta etapa, expreso mi profundo agradecimiento a quienes con su ayuda, apoyo y comprensión me alentaron a lograr esta hermosa realidad.

Porque gracias a su cariño, su guía y su apoyo he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de mi vida; fruto del inmenso apoyo, amor y confianza que en mí se depositó y con los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales que constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo cual les viviré eternamente agradecida.

Alguna vez fue un sueño.... Y se convirtió en un desafío...

Alguna vez fue un gran desafío... hoy es una realidad.

Por creer en mi sueño y formar parte de él...

¡Gracias

ÍNDICE

PORTADA

DICTAMEN

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.1 Contexto histórico social.....	9
1.2 Delimitación del objeto de estudio.....	18
1.3 Planteamiento del problema.....	21
1.4 Justificación.....	22
1.5 Objetivos.....	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	27
2.1 Identificación y descripción genérica de teorías o enfoques existentes....	27
2.2 Desarrollo de la teoría o enfoque seleccionado.....	40
2.3 Identificación y desarrollo de categorías conceptuales.....	51
2.4 Sujetos intervinientes.....	59
2.5 Normatividad.....	65
2.6 Alternativas de solución o de intervención.....	68
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
3.1 Formulación de hipótesis y determinación de variables.....	70
3.2 Diseño y tipo de investigación.....	73
3.3 Trabajo de campo.....	73

3.4 Resultados.....	90
CAPÍTULO IV: ELEMENTOS DE LA PROPUESTA.....	92
4.1 Nombre de la propuesta de intervención.....	92
4.2 Introducción.....	92
4.3 Justificación.....	94
4.4 Objetivos.....	94
4.5 Estrategias.....	95
4.6 Desarrollo de la propuesta.....	97
4.7 Cronograma de actividades.....	112
4.8 Evaluación de la propuesta.....	113
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	115
5.1 Análisis del proceso.....	115
5.2 Importancia de la implementación.....	115
5.3 Solución de la problemática detectada.....	117
5.4 Impacto y reacción en los sujetos involucrados.....	117
5.5 Evaluación de las formas de trabajo y acciones que favorecieron los resultados.....	118
5.6 Dificultades, limitaciones y retos.....	119
5.7 Reflexión de los aprendizajes.....	120
CONCLUSIONES.....	122
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Actualmente crece el número de propuestas para reformar la estructura organizativa de las instituciones de educación. “La organización escolar necesita basarse en un análisis de la naturaleza de la enseñanza y el aprendizaje y de cómo puede mejorarse continuamente la calidad de la educación” (Elmore; 1999: 51).

Es conveniente bien decir, que ambos procesos se encuentran relacionados con la calidad y ésta a su vez con el mejoramiento continuo. Una buena planeación estratégica permitirá que los procesos fluyen con regularidad y que se realicen el total de actividades previstas para lograr metas propuestas a determinado tiempo.

En el presente documento se expone la problemática de la escuela primaria “Braulio Rodríguez” que debido a falta de innovación y mejoramiento continuo no se ha podido cambiar la forma de organización aun cuando su planeación estratégica ya ha sufrido algunas modificaciones.

La investigación tiene la premisa de fortalecer la gestión que se lleva a cabo; es fundamentada también con los argumentos que expresan diferentes autores sobre lo que se considera una escuela de calidad y en las diferentes teorías existentes sobre el tema de la planeación estratégica. Concluye con la propuesta de la implementación de un manual de organización como alternativa a la problemática detectada.

La tesis está conformada por cinco capítulos, en los cuales, se va desarrollando paulatinamente la investigación acerca de la importancia de la implementación del proceso de planeación estratégica para contribuir a los resultados de calidad de un centro escolar.

En el primer capítulo y de acuerdo a una observación detallada del contexto escolar, se determina cuál será el objeto de estudio de la investigación; posteriormente se expone cuál es el problema detectado y se explican las razones del porque esta problemática puede ser una temática viable de analizar.

En el capítulo II, se desarrolla el sustento teórico y metodológico del problema de investigación. Para ello se consultaron diferentes teorías y enfoques desde los cuales se analiza el problema evitando tener una percepción corta y sin fundamento, además se exponen diferentes aristas del tema. Luego de investigar en diferentes obras y con diferentes autores, se procedió a elegir una de esas teorías y se desarrollaron todos aquellos conceptos clave que pudieran ayudar a la comprensión del problema. Lo anterior se fundamentó con las normas que rigen el sistema educativo público. Se propusieron alternativas posibles de solución que pudieran ayudar a superar las deficiencias encontradas en la institución.

El trabajo de campo y la investigación exhaustiva se aborda en el capítulo III, donde se determinan cuáles son las principales variables o líneas de investigación, de qué tipo será ésta y se procede a aplicar el instrumento de recogida de datos, con los que se analizaron esos resultados y se eligió una propuesta de intervención para

implementar en la institución educativa, dar solución al problema encontrado y de esa forma incrementar los resultados y el logro de objetivos que tiene. Ya en el último capítulo se analizan de manera objetiva los resultados obtenidos tanto en el proceso como en los aprendizajes a lo largo del proceso de investigación.

I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contexto histórico social.

La educación pública enfrenta retos que la llevan a asumirse como promotora de cambio y de transformación social, lo cual fortalece su misión de cara a las nuevas demandas de la sociedad a la que se debe. Transformarla es un proceso a largo plazo que requiere de acciones monitoreadas constantemente y que se vinculen entre ellas, con el único propósito de incrementar el nivel de la calidad sobre el servicio que están ofreciendo.

Continuamente en las instituciones educativas se encuentran con diversas problemáticas que con el paso del tiempo se agravan y merman la calidad de la educación que se pudiera ofrecer. Muchas son las situaciones que influyen en ello: contexto escolar, nivel socioeconómico de las familias, apoyos gubernamentales y federales de programas a los que está inscrita la institución. Se adhiere a lo anterior la falta de organización de las escuelas, la ausencia de planeación y la carente administración que no permite contar con datos reales acerca de su funcionamiento.

Teniendo como concepto principal el de planeación estratégica, es importante mencionar cómo este concepto se desprende de lo que en un inicio fue administración. A lo largo de la historia, la humanidad se ha dedicado a administrar sus bienes y recursos con la finalidad de preservar su subsistencia, vestigios de estas acciones se encuentran en Egipto, China, Grecia y Roma; sin embargo, es a través del tiempo que el término administración comienza a implicar diferentes

conceptos como el de planeación, responsabilidad, dirigir, objetivos, revisión, retroalimentación, entre otros.

Diferentes autores han enlistado los factores que de acuerdo a la época han sido los más importantes dentro del campo de la administración; por ejemplo:

AUTOR	AÑO	FACTORES				
HENRY FAYOL	1886	PREVISIÓN	ORGANIZACIÓN		COMANDO COORDINACIÓN	CONTROL
LYNDALL URWICK	1943	PREVISIÓN PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		COMANDO COORDINACIÓN	CONTROL
WILLIAM NEWMAN	1951	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	OBTENCIÓN RECURSOS	DIRECCIÓN	CONTROL
R. C. DAVIS	1951	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN			CONTROL
KOONTZ Y O' DONELL	1955	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
JOHN F. MEE	1956	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		MOTIVACIÓN	CONTROL
GEORGE R. TERRY	1956	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		EJECUCIÓN	CONTROL
LOUIS A. ALLEN	1958	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		MOTIVACIÓN COORDINACIÓN	CONTROL
DALTON Mc. FARLAND	1958	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN			CONTROL
AGUSTIN REYES PONCE	1960	PREVISIÓN PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
ISAAC GUZMAN V.	1961	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN Y EJECUCION	CONTROL
J. ANTONIO FERNANDEZ A.	1965	PLANEACIÓN	DECISION, MOTIVACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, COMUNICACIÓN			CONTROL

(Fernández, 1991: 117)

Los principales autores que destacan en el campo de la administración y que brindaron modificaciones al término fueron Henry Fayol, Lyndall F. Urwick, Harold Koontz y Cyril O' Donnell y Agustín Reyes Ponce.

Después de analizar los autores principales y los factores implicados en el concepto, es como se determina la importancia de cuatro factores principales, la planeación, la organización, la dirección y el control. Dentro de la planeación encontramos como fundamental a la planeación estratégica que se define como “un proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno” (Ruiz, 2010, 55). Como su definición lo indica, esta planeación es la base de la cual se desprenden todos los procesos que se habrán de llevar a cabo en una institución.

Acerca de este tipo de planeación se conocen diferentes teorías en las que se expresa de manera diversa la forma de realizarla y de los elementos que debe considerar. Brooke y Mills (2000) señalan algunas: El análisis FODA que incluye la revisión de las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades; el método de Modelos del ciclo productivo utilizado para analizar oportunidades de la etapa de vida de un producto o servicio; y la de Matriz G E, para analizar la clasificación de productos dentro de la industria y frente a la competencia.

De las anteriores teorías de la planeación estratégica expuestas, se considera que la más relevante y adecuada para implementarse en una institución pública es el Análisis FODA, ya que permitiría encontrar cuales son los factores externos como

amenazas y oportunidades e internos como debilidades y fortalezas, que servirían como un diagnóstico inicial de la situación de la institución. Además, al hablar de una escuela de carácter público, no se mide el servicio ofrecido con la competencia, simplemente se analizan sus resultados para mejora continua.

Otro concepto relacionado tanto a la planeación estratégica como a la administración es el de calidad aplicada a los sistemas de gestión. Dicho término se refiere al conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. En un sistema de gestión de la calidad intervienen conceptos como información, recursos, acciones, responsabilidad, procesos y sobre todo la mejora continua. Estos conceptos anteriormente expuestos se relacionan de manera integrada formando una red de procesos que pueden ayudar a las instituciones a incrementar su nivel de calidad en el servicio que están ofreciendo.

Diferentes sistemas educativos alrededor del mundo se han distinguido por ofrecer enseñanza de calidad basada en una planeación efectiva y que se demuestra en los resultados que obtienen y que lo confirman Organismos Internacionales dedicados a la educación como la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) y la OEA (Organización de Estados Americanos) en su Comisión Interamericana de Derechos Humanos.

Los ocho Sistemas Educativos comparados son los siguientes: Francia, Alemania, Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Rusia, Japón y México.

Francia.

- La educación empieza a partir de los dos años.
- Se divide en preescolar, primaria o elemental, collage, liceo y escuelas preparatorias, grandes escuelas y universidades.
- Dos ciclos en primaria: Aprendizajes fundamentales y profundización.

Alemania.

- Su sistema educativo es descentralizado; cada uno de los 16 estados asumen la responsabilidad de la educación.
- Las clases se imparten 12 meses por seis días a la semana.
- Las escuelas son principalmente públicas.
- Escolaridad obligatoria: desde los 6 hasta los 18 años.
- Asisten 9 años para la escolaridad general y después a una escuela de escolaridad profesional obligatoria.

Inglaterra.

- Los alumnos que reciben educación tienen el derecho a que ésta sea gratuita.
- Su calidad la mide en cuanto a crecimiento del sector, efectividad de los costos, las instituciones tienen libertad para decidir el modo de utilizar el subsidio recibido.

Rusia.

- Sistema centralizado regido por un Ministerio de Educación.
- Las escuelas son públicas y se mantienen por el gobierno.

- Sus niveles son preescolar, Ciclo elemental (7 a 10 años), Enseñanza Media (10 a 15 años), Segundo Ciclo de Secundaria, Technicum, Enseñanza Superior y Postescolar, Educación Superior.

Japón.

- Sistema descentralizado con un dominio mayoritariamente público.
- 240 días de clase con cinco días y medio a la semana.
- Educación obligatoria: 6 años de escuela elemental, tres de secundaria inferior. Sistema llamado K – 12 (6 – 3 – 3).
- Grados progresivos: Jardines de infancia o Yochi, Shogakko (escuela elemental), Chugakko (enseñanza primaria y secundaria inferior), Kotogakko (enseñanza secundaria superior), Tanki – Daigaku (Colegios Universitarios).

Estados Unidos.

- Objetivos educativos: cognoscitivos, afectivos y psicomotores.
- Sistema descentralizado.
- Nivel de escolaridad obligatorio de los 6 a los 16 años.
- Kindergarten, Primary school, High school, Community Colleges, Universities.

Canadá.

- La asistencia escolar es obligatoria a partir de los 6 años.
- Sistema 6 – 3 – 3.
- Sistema descentralizado.
- Cuatro niveles sucesivos: Elemental, secundaria, Post- Secundaria y Superior.

- Su sistema de calidad queda estipulado en la efectividad terminal, de cada 100 alumnos que ingresan a la primaria, 98 terminan la secundaria y 39 obtienen un título universitario.
- La parte del PIB (producto interno bruto) que se destina a educación, es mayor que el de la mayoría de los países miembros de la OCDE.

México.

- Descentralizado
- Ofrece modalidades como escolarizada, no escolarizada y mixta.
- Niveles: Preescolar, Primaria, Secundaria, Educación Media Superior (bachillerato, Educación Profesional Técnica, Bachillerato Tecnológico), Educación Superior.
- Índice de deserción: 45 %.
- Nivel de aprovechamiento: 65%
- Eficiencia terminal: 55%

Debido a las características del Sistema Educativo Mexicano y a los porcentajes de deserción, aprovechamiento y eficiencia terminal, es que las posteriores modificaciones que se han presentado en materia educativa, han estado orientadas hacia el mejoramiento de los resultados; por lo cual, en la reforma Integral de la Educación Básica que se llevó a cabo en el año 2009, se puede observar una transformación radical tanto en las formas pedagógicas como en las maneras de llevar a cabo la gestión institucional y lograr una reconstrucción educativa.

Los doce principios pedagógicos que se señalan en el Plan de Estudios 2011, son un punto de partida para regenerar la forma de trabajo en las escuelas y lograr que se consoliden como instituciones con amplio poder de autodeterminación y comprometidas con el mejoramiento educativo.

Principios pedagógicos que sustentan el Plan de estudios: Centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje; Planificar para potenciar el aprendizaje; Generar ambientes de aprendizaje.; Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje; Poner énfasis en el desarrollo de competencias, el logro de los Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados; Usar materiales educativos para favorecer el aprendizaje; Evaluar para aprender; Favorecer la inclusión para atender a la diversidad; Incorporar temas de relevancia social; Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela; Reorientar el liderazgo; La tutoría y la asesoría académica a la escuela (SEP, 2011: 26).

Estos principios pedagógicos buscan sobre todo el alcance de la calidad educativa:

Se puede definir a una escuela de calidad como aquella que reconoce su responsabilidad ante los resultados de los sus alumnos y que pretende siempre la mejora continua de lo que les está brindando; se constituye en un centro seguro y útil a su comunidad que cuenta con infraestructura, equipamiento y tecnología de vanguardia (SEP, 2010: 18).

La Secretaría de Educación Pública (SEP) define como principios asociados a la calidad educativa la flexibilidad, la equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia. La escuela se moviliza hacia la calidad mediante la corresponsabilidad de directores y maestros cuando éstos tienen metas y una visión compartidas y cuando participan en el análisis de resultados (Schmelkes, 1979: 25). Es necesario cambiar las formas de acción y determinar cuáles son las responsabilidades de cada uno de los actores de la educación.

Además de la implementación de la Reforma Educativa en el año 2009, ha incorporado al trabajo en las escuelas primarias el Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) se ha conformado en el contexto del sistema educativo nacional acorde con sus lineamientos fundamentales, con el fin de apoyar a los centros escolares para mejorar la calidad de sus servicios sin ignorar las tendencias y recomendaciones del ámbito internacional, referidas a disminuir el aislamiento educativo y aumentar el desarrollo de competencias de los ciudadanos, que les permitan enfrentar los retos globales (SEP, 2008: 15).

Este modelo considera las disposiciones de las políticas de organismos internacionales acerca del derecho a la educación y en cuanto al ámbito nacional,

faculta a los directivos para que ejerzan su derecho a la toma de decisiones efectivas para el logro de objetivos establecidos en el mismo. Facilita el estudio del comportamiento de las instituciones y permite determinar objetivos a corto, mediano y largo plazo. Dichos objetivos se ven plasmados y se debe orientar hacia su consecución en el Plan Anual de Trabajo (PAT) de todos los docentes que laboran en las instituciones, aunque no siempre se realiza de esta manera.

1.2 Delimitación del objeto de estudio.

Las instituciones educativas requieren mantenerse organizadas y controladas a través de mecanismos que les permitan medir sus progresos y entrar en un sistema de mejora continua para incrementar la calidad del servicio que están brindando a la comunidad; anteriormente, ésta no era una de las necesidades principales de las escuelas públicas y se dejaba como una actividad que sólo realizaban instituciones privadas las cuales debían medir sus incrementos para generar mayores ganancias económicas.

Para realizar un análisis más contextualizado se mencionan las variables estructurales de la institución y de su ambiente físico; encontrando que la Escuela Primaria “Braulio Rodríguez”, está ubicada en la comunidad El Conejal, municipio de Aguascalientes, la cual se caracteriza por contar con pocos habitantes y a su vez con pocos alumnos para ingresar a la escuela primaria; las familias pertenecen a un nivel económico medio y muy pocas a nivel bajo, su actividad principal es la ganadería.

Existe poca problemática sobre drogadicción. Los alumnos cuentan con las posibilidades económicas para continuar sus estudios después de egresar de la escuela primaria, aunque debido a las características iniciales de la misma, no siempre lograban concluir dichos estudios.

A partir del ciclo escolar 2012 - 2013, la institución se transforma a organización completa y cuenta por primera vez con seis grupos de primero a sexto grados. Seis aulas habilitadas, dirección, bodega, sanitarios de niños y niñas, biblioteca, así como patio cívico son los elementos físicos con los que cuenta.

Debido a que anteriormente la institución fungía como escuela multigrado, el proceso de operación y administración para el cumplimiento de la planeación estratégica, no había tenido el carácter que ahora se requiere tener de acuerdo a lo estipulado en las nuevas normativas para escuelas públicas; ya que se pretende lograr que todas las instituciones de educación primaria se erijan como organismos autosuficientes creando sus propios proyectos de mejora continua siendo autosuficientes y manteniendo el constante monitoreo de la administración de sus procesos en la planeación estratégica.

Dicho problema se detecta a partir del ciclo escolar 2012 – 2013, ya que es durante este periodo que se inicia en la institución a contar con los procesos de gestión y administración escolar hasta llegar a la elaboración de un primer Modelo de gestión educativa. Anteriormente, sólo se elaboraban proyectos aislados que no contribuían al mejoramiento académico de los alumnos; la escuela no contaba con una visión y

misión establecida y dada a conocer a los docentes, es a partir del ciclo 2011 – 2012, que se elabora pero no se procura que los agentes escolares estén identificados con ellas. Aún cuando se marcaban algunos lineamientos y objetivos a lograr, la alineación de los Proyectos Anuales de Trabajo elaborados por cada docente, perseguían diferentes propósitos a los señalados por la filosofía escolar.

Ya en el ciclo escolar 2012 – 2013, contando con un Director Técnico y un colectivo docente completo con un maestro para cada grado, es que se implementa por primera vez la elaboración de un Plan Estratégico de Transformación Escolar alineado con los Proyectos Anuales de Trabajo de cada grupo, que en este caso se realizó sobre el tema Comprensión Lectora.

Esta investigación se realizará en un espacio de tiempo de ocho meses, comenzando en junio del año 2013 y terminando aproximadamente en febrero del año 2014, ya que su propuesta no es de acción ejecutable sino simplemente descriptiva y analítica.

Muchas son las teorías sobre administración y planeación estratégica que se han elaborado a lo largo de la historia de estos conceptos, sin embargo, sólo se considerarán tres teorías que aborden desde diferentes perspectivas la temática central de esta investigación. Los temas centrales se enuncian a continuación:

- Administración, mediante la cual, se dará orden a los procesos que se deberán seguir dentro de la institución.

- Planeación estratégica, concepto industrial que aplicado al ámbito educativo permitirá tener claridad acerca de lo que se pretende lograr.
- Gestión escolar, nuevo término que se ha incluido en las instituciones públicas desde el año 2010, con la implementación del MGEE.
- Calidad educativa, uno de los principales objetivos del mejoramiento de la educación, con los diferentes proyectos que se implementan en las instituciones.
- Sistemas de mejoramiento continuo (Kaizen), término implementado por los japoneses, su objetivo principal es alcanzar la calidad total.
- Cultura organizacional, para analizar las relaciones humanas que deben existir entre los diferentes miembros de un grupo para alcanzar un objetivo común.

1.3 Planteamiento del problema

Al analizar los factores históricos y sociales del objeto de estudio se puede detectar cuál es la principal problemática que se presenta en la investigación. Es importante señalar que se trata de un problema que surge del estudio y análisis de la situación escolar actual y que es clasificado como “Teórico – Práctico”, ya que su principal función, es la de promover la investigación sobre el tema para obtener información que sea relevante para proponer una alternativa de solución a la problemática.

Planteamiento del problema

Como ya se ha venido mencionando, algunas de las debilidades que la institución estudiada presentaba era carecer de planeación y de administración, esto debido a

que no fungía como escuela de organización completa, y que el Directivo asignado al puesto temporalmente, carecía de conocimiento acerca del trabajo con el PETE Y PAT, además de la limitante y carente falta de tiempo destinada a la labor directiva, ya que el docente tenía además de la dirección escolar un grupo de alumnos a su cargo.

Después de lo analizado, el problema se plantea de la siguiente manera: *¿Cómo se asocia la transformación de la planeación estratégica con el mejoramiento continuo de la gestión escolar?*

1.4 Justificación

Hablar de planeación estratégica implica el reconocer que se trata de un tema actual que se inicia en el ámbito empresarial, pero que con la incursión de términos administrativos a la educación, comienza a cobrar fuerza en los últimos años con la intención de lograr establecer sistemas de mejoramiento continuo y lograr así elevar la calidad educativa.

Los resultados que la escuela había estado obteniendo tanto en evaluaciones internas como externas, deja en claro que los proyectos aislados que se habían estado realizando no fueron efectivos y no lograron mejorar la calidad educativa. Se exponen a continuación los resultados de la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE):

GRADO	AÑO	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
3°	2010	16.7%	63.3%	20.0%	0.0%
	2011	7.4%	48.1%	40.7%	3.7%
	2012	32.1%	32.1%	32.1%	3.6%
4°	2010	35.7%	32.1%	28.6%	3.6%
	2011	20.7%	51.7%	27.6%	0.0%
	2012	35.3%	47.1%	17.6%	0.0%
5°	2010	25.0%	60.7%	14.3%	0.0%
	2011	16.7%	72.2%	11.1%	0.0%
	2012	41.2%	41.2%	17.6%	0.0%
6°	2010	31.3%	43.8%	25.0%	0.0%
	2011	17.6%	47.1%	35.3%	0.0%
	2012	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%

www.enlace.sep.org.mx

En estos resultados se observa que la mayoría de los alumnos se ubican entre los niveles insuficiente y elemental, lo que permite determinar que los proyectos antes aplicados no contribuían al mejoramiento académico.

La eficiencia terminal, la reprobación y la deserción son ejemplos de indicadores educativos que funcionan como “instrumentos que nos permiten medir y conocer la tendencia o desviación de las acciones educativas, con respecto a una meta o unidad de medida esperada o establecida; así como plantear previsiones sobre la evolución futura de los fenómenos educativos” (SEP, 2005: 11).

Los indicadores educativos de la institución del ciclo escolar 2011- 2012 son los siguientes, tomando como referencia un total de 148 alumnos y considerando los 26 alumnos que cursaban en sexto grado en el ciclo indicado:

Eficiencia terminal = 92%

Deserción = 7%

Reprobación = 11%

Es por ello que con esta investigación, se pretende dar a conocer que planear los procesos y medir los resultados en la institución, se realice con el objetivo de lograr calidad y de entrar en un proceso de mejoramiento continuo. Además, que tanto alumnos, docentes y directivo, conozcan cuál será su función durante el proceso y que las actividades que se realizan en la escuela primaria contribuyan al logro de los propósitos de la visión escolar; lo cual se logrará a través del asesoramiento continuo.

Otra razón por la que se elige la problemática presentada, es generar un entorno de aprendizaje y enseñanza en el que todos los actores se desarrollen para lograr tener una formación humana basada en las competencias para la vida en sociedad y, de igual forma, elevar los resultados educativos de la institución. Debido a que se trata de una institución de educación primaria pública, fortalecer el proceso de mejoramiento continuo de la gestión escolar, permitirá que ésta tenga un distintivo entre las escuelas que ostentan las mismas características de sus condiciones.

Los principales aportes de la investigación, serían el reconocer a la planeación estratégica como una herramienta útil en el establecimiento de objetivos y metas dentro de la escuela; el reordenamiento de los procesos que se siguen desde la elaboración del Modelo de gestión educativa estratégica y cómo puede plasmarse en el PETE y en el PAT de cada docente cuidando que esté orientado hacia el logro de lo establecido en el modelo; y por último darle el carácter de importancia que merece como medio para fortalecer la gestión escolar y que no sea considerada sólo como un requisito para el trabajo con ciertos proyectos federales.

1.5 Objetivos

De acuerdo a lo que menciona Fernández, Hernández y Baptista (2010), siempre en toda investigación es necesario establecer lo que se pretende lograr con ella. Esto se podrá expresar en los objetivos, los cuales, deben ser congruentes entre sí y deben ser alcanzables por el investigador. Por ello, a continuación se exponen tanto el objetivo general y los objetivos específicos de dicha investigación.

Objetivo general.

- Analizar la importancia de la planeación estratégica como el medio a través del cual, se pueden fortalecer las dimensiones de la gestión mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas a los integrantes de la comunidad educativa para identificar las áreas de mejora continua de dicha gestión escolar.

Objetivos específicos.

- Investigar cómo se puede contribuir al mejoramiento de la gestión escolar analizando sus diferentes dimensiones, para reconocer cómo se debe diseñar y ejecutar una planeación estratégica.

- Identificar los sujetos implicados en el proceso de la transformación de la planeación estratégica mediante sus acciones principales dentro del proceso para apoyar en el mejoramiento de la institución.
- Conocer las formas de planeación y gestión escolar a través de instrumentos de recogida de datos para su posterior análisis e interpretación, que permitan contar con datos reales acerca de las actuales tendencias acerca de cómo realizar ambas actividades.
- Valorar la importancia de la planeación estratégica como el medio para transformar la gestión escolar con la finalidad de priorizar un proyecto de mejora de los resultados educativos para incrementar la calidad en el servicio que se ofrece.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Descripción de enfoques y teorías existentes

Una teoría es un conjunto de supuestos que se presentan para explicar la relación entre dos o más hechos observables y proporcionar una base sólida para predecir futuros eventos. Para sustentar teóricamente la investigación, se considerarán tres teorías, las cuales son la teoría administrativa, organizacional y de la calidad total.

Estas teorías están relacionadas con el tema central de la investigación y en cada una de ellas se abordan conceptos primordiales para poder determinar, en base a éstos, una hipótesis acerca del objeto de estudio. Además aportan elementos que sustentan a través de la documentación teórica el tema de análisis.

Teorías Administrativas

Son teorías que surgen desde el inicio de la historia del hombre cuando éste comenzó a darle orden a la naturaleza. Estos conocimientos primitivos vinieron a sistematizarse con la creación y funcionamiento de los estados, los ejércitos y la iglesia. La creación de las primeras grandes empresas: automotrices, siderúrgicas, y comerciales en EEUU a fines del siglo XIX se formaron con estos conocimientos y experiencias.

Las teorías de administración empiezan a formularse y reconocerse como tales a inicios del siglo XX. Las siguientes son ejemplos de ellas:

-La Administración Científica.

La administración científica contribuyó al mejoramiento de la administración industrial. Produjo una mayor eficiencia en la utilización de maquinaria, equipo, fuerza de trabajo, materiales, etc., impulsó el desarrollo de controles, flujos y planeación más exacta. Para el trabajador resultó en una mejor selección de puestos, mayores oportunidades de avance, salarios más altos, mejores condiciones de trabajo, horas de trabajo apropiadas y una ampliación del alcance de la iniciativa individual a través de mejores oportunidades de trabajo y aplicación de incentivos.

Se inició con los estudios de tiempo y movimiento de Taylor, quien definió a la administración científica, estudió los métodos, los tiempos y los modelos. Rodríguez (2003) señala: “La tesis principal de Taylor, era que el máximo beneficio de la sociedad puede surgir sólo a través de la cooperación de la administración y los trabajadores, en la aplicación de los métodos científicos a todos los esfuerzos comunes”; es decir, a mayor cooperación de los trabajadores, mayores serían sus beneficios.

Realizaron aportes a esta escuela otros especialistas, como por ejemplo, Gantt, estableciendo mecanismos de estimulación a los supervisores, las gráficas de Gantt y la responsabilidad de la administración por el adiestramiento de los trabajadores.

Henri Fayol estableció los “14 principios de la administración”, los cuales fueron 1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio. 2. Adoptar la nueva filosofía. 3. Dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad. 4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. 5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio. 6. Implantar la formación en el trabajo. 7. Adoptar e implantar el liderazgo. 8. Desechar el miedo. 9. Derribar las barreras entre las áreas de staff. 10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra. 11. eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección. 12. eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. 13. Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo. 14. poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación. Además de ellos, señaló la importancia de que la administración fuera enseñada en las escuelas.

Max Weber, con la administración burocrática que de acuerdo a lo señalado por Rodríguez Valencia, 2003, esta administración corresponde a la organización formal de la empresa. Propone jerarquías, que se refiere a que cada oficina de la base queda sometida al control de la más alta; normas, donde establece las competencias de cada puesto y que están definidas de modo riguroso, evitando las instrucciones recíprocas; y lineamientos de autoridad, donde distingue tres tipos. La autoridad tradicional que tiende a caracterizar a las sociedades primitivas y civilizadas; La autoridad carismática, fundamentada en el prestigio de un líder, y la autoridad legal-racional, basada en un conjunto de reglas legales dispuestas y aceptadas como legítimas por los miembros de un organismo, entre otros.

-Escuela de las Ciencias del Comportamiento.

Psicólogos y sociólogos empezaron a interesarse por los problemas de la productividad. Se realizaron una serie de estudios que revelaron que la productividad no era un problema exclusivo de ingeniería sino que influían en esto las relaciones jefe-subordinado, las dinámicas de los grupos, entre otros factores sociales. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas y menos las habilidades técnicas.

Esta escuela surgió de los esfuerzos de líderes como Gantt y Munsterberg, para centrar la importancia del individuo en cualquier esfuerzo cooperativo. Su razonamiento era que el estudio de la administración debía centrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales (Rodríguez, 2003: 66)

El contenido fundamental de la escuela del comportamiento puede reducirse en tres tesis básicas: a) El hombre es un animal social. b) La rígida jerarquía de la subordinación y la formalización de los procesos de organización, son incompatibles con la naturaleza del hombre. c) La solución del problema de los hombres, es cosa de los hombres del negocio.

Los principales autores implicados en el desarrollo de esta teoría y sus aportes que señala Agustín Reyes Ponce (1992) son los siguientes:

Hugo Munsterberg

Iniciador de los primeros estudios en psicología industrial que se efectuaron en Harvard. Abogó por una mayor participación de la ciencia en la administración. Creó el campo de la psicología industrial, aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo. Abogaba porque la psicología industrial y la administración científica debían unirse porque ambas proclamaban la misma verdad: que la eficiencia nunca podía lograrse a través de una dirección abusiva.

Henry L. Gantt

Demostró un gran interés por el trabajador como individuo y abogó por un enfoque humanitario.

Elton Mayo

Evaluó las actitudes y reacciones psicológicas de los empleados en situaciones de trabajo. Propuso el concepto de que los trabajadores constituyen su propia cultura. Desarrolló una serie de ideas sobre conceptos sociológicos del esfuerzo en grupo. En la actualidad, la actualización del trabajador está relacionada con factores tanto físicos como psicológicos y sociológicos. Los empleados desarrollan sus propias normas de producción. El status, las satisfacciones sociales y factores similares, afectan la satisfacción del empleado como a la producción.

Mary Parker Follet

Se dedicó al desarrollo de una filosofía administrativa, que incorporara una comprensión de las motivaciones del individuo y del grupo. Enfatizaba en que el deber del administrador era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo, no forzar ni manejar. Reconocía la necesidad de que el administrador comprendiera los principios del concepto de grupo. Agregó dos nuevos términos a la escuela del comportamiento: unión y pensamiento de grupo.

Oliver Sheldon

Estableció una visión de la empresa no como una masa de máquinas sino como un grupo de hombres (un complejo humano) y sus esfuerzos por sintetizar la administración científica con la ética social .

Chester I. Barnard

Analizó la estructura organizacional y de la aplicación de conceptos sociológicos de la administración. Veía a la organización como un sistema de actividades coordinadas, necesarias para que el individuo pueda superar sus limitaciones biológicas y sociales. Hizo énfasis sobre el individuo y su importancia como factor estratégico que debe ser inducido a cooperar.

Rensis Likert

Trata de argumentar la posibilidad de articular la conducta de los pequeños grupos, con los objetivos comunes de la organización. Los pequeños grupos poseen un poder efectivo sobre sus componentes, la rivalidad entre los grupos puede superarse

mediante la inclusión de los dirigentes de las diferentes subdivisiones, en pequeños grupos que trabajen juntos. En estos grupos deben entrar varios dirigentes de igual nivel, así como el dirigente de los mismos, es decir, que de él dependan todos los demás.

Autores más contemporáneos que también contribuyeron a esta investigación, tal y como lo señala Joaquín Rodríguez (2003), fueron:

Douglas Mc Gregor

Demostró la influencia de una serie de ideas erróneas acerca de los motivos de la conducta de los trabajadores de la organización, malentendidos que frenan el desarrollo de ésta. Compara dos conceptos de la organización de la gestión, denominados “Teoría X” y “Teoría Y”.

En esta teoría se pueden considerar autores más contemporáneos como H. Simon, H. Leavitt, R. Shlaifer, quienes enfatizaron la conducta humana en la toma de decisiones, viéndola como una operación identificable, observable y medible.

-Escuela Cuantitativa

Surge de las experiencias de la II Guerra Mundial en que se desarrollaron técnicas económico-matemáticas para la industria militar. Al concluir la guerra estas herramientas se “liberaron” para su utilización en la esfera civil y, con el advenimiento

de las primeras computadoras, se incorporaron al arsenal de enfoques y herramientas para la gestión de las organizaciones. Con esto, se constituyó lo que se denomina “escuela de las ciencias administrativas”.

La administración se ve como un proceso universal sin importar su operación: gubernamental, industrial o institucional. Analiza las funciones del administrador: planear, organizar, emplear, dirigir y controlar.

-Escuela de sistemas

Analiza las organizaciones como un sistema integrado y que incorpora conceptos como: sub-sistemas, sinergia, sistemas abiertos y cerrados y retroalimentación, entre otros. Esta escuela se propone partir de concepciones sociológicas, para hacer un balance críticos de las ideas anteriores sobre la naturaleza y los métodos de gestión, para sintetizar teóricamente, la nueva experiencia práctica en el dominio de la organización de la producción (Valencia, 2003).

Esta corriente se distingue por su propensión a ver en la organización social, un sistema complejo formado por varios subsistemas parciales. Entre dichos sistemas suelen incluir: al individuo, la estructura formal, la estructura informal, los status, así como el ambiente físico. Plantea también la necesidad de estudiar la interacción de los subsistemas. El concepto metodológico central es el de enlace y el de procesos de enlace, en donde se destacan tres procesos fundamentales: comunicación, equilibrio y toma de decisiones.

Esta escuela comprende tres partes principales según las técnicas y herramientas que utilizan: a) Los sistemas de información. Se diseñan para proveer al administrador de conocimientos y datos útiles para el desarrollo de su trabajo. b) Los modelos de decisión. Tienen relación con los métodos de planeación reticular, que han permitido hallar un lenguaje para describir, resumir en modelos y analizar operaciones complejas. c) La del enfoque de sistemas. Con el que el administrador puede evaluar las interrelaciones de todos los factores a considerar.

Los lineamientos de la teoría general de sistemas, propuesta por Friederich Hegel, fueron estipulados en el siguiente esquema de ideas:

- El todo es mayor que la suma de sus partes.
- El todo determina la naturaleza de las partes.
- Las partes no pueden comprenderse, si se consideran aisladas del todo.
- Las partes están dinámicamente interrelacionadas y además, son interdependientes entre sí.

La descomposición del todo en partes, facilita la determinación de los pasos necesarios para encontrar la solución a un problema. Se puede definir a un sistema como un conjunto de elementos interrelacionados para lograr un objetivo. Los componentes de un sistema son tres: el objetivo, los elementos y las interrelaciones entre ellos.

-Enfoque de contingencia

El autor Joaquín Rodríguez en su obra *Introducción a la administración, con enfoque de sistemas* (2003) señala que este enfoque parte de que “no existe un sistema óptimo de administración” sino que, los enfoques y técnicas más adecuadas, dependen de las circunstancias y situación específicas en un momento determinado, lo que puede ser bueno en un momento o lugar determinado no lo es necesariamente en otros.

-Relaciones humanas

Incorpora los conceptos de cultura, valores organizacionales, entre otras cosas, a los componentes que deben atenderse en los procesos de dirección. Estas teorías dan pauta al surgimiento de la administración educativa, la cual gira en torno a tres ejes principales: Las Ciencias de la Educación, la administración general y la psicología.

Algunos ejemplos de esta teoría según Fernández (1997), son las Encíclicas papales, siendo tres las principales. León XIII proclamó la encíclica *Rerum novarum* (nuevo orden), donde se enuncia que los incrementos de la industria en la mayor parte de las naciones hicieron que la sociedad humana apareciera cada vez más claramente dividida en dos clases: una siendo la menos numerosa, gozaba de casi todas las ventajas que los inventos modernos proporcionaban abundantemente,

mientras la otra, compuesta de obreros, reducida a miseria, luchaba en vano por salir de las estrecheces en que vivía.

Pío XI publica su cuarta encíclica *Quadragesimo anno* (Año cuarenta), que tuvo importantes repercusiones administrativas. Enuncia la importancia del servicio del hombre; el desarrollo económico bajo el control humano, no se puede confiar el desarrollo de los individuos ni a la sola decisión de la autoridad pública.

Y por último Pablo VI publica su carta encíclica *Populorum progressio*, donde se incluyeron conceptos como el uso de la renta, la industrialización, el capitalismo liberal, el empleo de programas y la planificación.

Teorías Organizacionales

Organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales en un organismo social para su mayor eficiencia (Reyes, 1992: 62). Para considerar una teoría de organización escolar, es necesario primeramente, estudiar los modelos organizativos empresariales de diversos autores que Betty Estévez Cedeño (2001) expone.

Productivo.

Ve a la organización como una unidad racional. El hombre es un ser productivo, por tanto la escuela es considerada una empresa productiva. Como resultado busca el beneficio máximo. Su situación frente al ambiente es cerrada.

Humanista.

Teoría de las relaciones humanas. La organización es un sistema social de roles y status. El hombre es un ser social y la escuela es vista como una comunidad educativa participativa. Los resultados buscados son el bienestar y la eficiencia. La situación de la escuela frente al ambiente es cerrada.

Burocrático.

Representación teórica basada en el estructuralismo. La organización se traduce en una estructura formal de órganos y funciones. El hombre es un ser organizacional, la escuela es una organización formal. Busca como resultado final la eficiencia. La situación de la escuela frente al ambiente es de condición cerrada.

Político.

La organización es un área de lucha de intereses. El hombre es un ser político y la escuela ha de ser libre frente a la opresión. Como resultado deseado se busca la convivencia. Ante el ambiente, la escuela es abierta.

Cultural.

La organización es un conjunto simbólico de significados. El hombre es un ser cultural y la escuela se caracteriza por tener una cultura simbólica compartida. Su resultado deseado es la comunicación y su situación frente al ambiente es abierta.

Sistémico.

La Teoría General de sistemas constituye su basamento teórico. La organización es un sistema abierto. El hombre es funcional y la escuela funciona como un sistema abierto frente al ambiente. El propósito buscado es la eficiencia.

Estas diferentes teorías organizacionales, nos permiten concebir de diferentes maneras a la escuela y relacionarlas con las formas de trabajo que se implementan en las instituciones.

Teoría de la calidad total

No es un concepto completamente original en el campo de la administración de negocios, ya que tiene sus raíces en otros campos de esta área como: el desarrollo organizacional, las teorías de la motivación y comportamiento humano, la teoría del liderazgo, la administración científica, la cultura corporativa, el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la organización matricial y muchos otros. Mauricio Lefcovich (2010) afirma que en este proceso destaca como propósito principal el hacer bien las cosas.

En el pasado se observa una clara relación del hombre con el resultado de su trabajo. Las normas de calidad a lo largo de la historia se hicieron explícitas. Esto pretendía garantizar la conformidad de los bienes que se entregaban al cliente, y mantener la exclusividad de elaborar ciertos productos.

Por el contrario, la mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos han separado al hombre del producto de su esfuerzo.

La calidad ha evolucionado a través de cuatro eras: la de *inspección* que se caracterizó por la detección y solución de los problemas por la falta de uniformidad del producto; la era del *control estadístico del proceso*, enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección; la del *aseguramiento de la calidad*, que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad; y la era de la *administración estratégica por calidad total*, donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad.

En Estados Unidos, los principales autores y precursores de los conceptos modernos de calidad total son: Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Armand V. Feigenbaum, Joseph M .Juran. En Japón encontramos como principales autores a: Kaoru Ishikawa, Shegeru Mizuno.

Para fines educativos, “se antepone la evaluación de la calidad como un mecanismo para medir los indicadores de calidad con la finalidad de lograr la mejora educativa” (Parés, 2002: 148). Es decir, que la calidad es un término aplicado en cualquier ámbito, ya que su fin primordial es hacer cada vez mejor las cosas que se emprendan.

2.2 Descripción de la teoría seleccionada

La anterior descripción de las teorías relacionadas con la investigación realizada, permiten conocer las características principales y la óptica desde la cual, cada una de ellas aborda el tema de la transformación de la planeación estratégica. Por ello, se considera que la teoría que se adapta al tema de estudio es *la teoría de la calidad total*; ya que ésta se desprende de una parte de la teoría administrativa, considera elementos de la administración, del liderazgo y de la cultura organizacional de una institución.

Orígenes y tendencias de la calidad total

En la época de las cavernas la principal actividad del hombre era abastecerse de comida, y vivían de la recolección de los productos que encontraban en la naturaleza. Eran seres nómadas, y su organización era simple, parecida a la de grupos de animales, tenían un líder, y todos realizaban las mismas actividades como la pesca, la caza, la recolección, etc. la calidad se basaba en inspeccionar y seleccionar lo mejor.

La usufactura

Consistía en elaborar un producto para usarlo uno mismo. El hombre desarrolló los primeros conocimientos científicos, para elaborar las herramientas que necesitaría para cazar, pescar, etc. Con el paso del tiempo, el hombre se dio cuenta de que él

podía mejorar la calidad de sus alimentos, así que decidió experimentar y mejorar desde sus armas, sus métodos de agricultura y así fue como desarrollo su propia tecnología, pasando de la era de las cavernas, a la era de los metales. Desde entonces, la administración de la calidad, surge como un proceso para mejorar el conocimiento y la posición del hombre (Rodríguez, 2002: 133).

La manufactura

Con el crecimiento demográfico de las tribus, se fueron transformando en comunidades, y fue necesario modificar los sistemas de organización y los líderes se convirtieron en gobernantes, nacieron los templos, los palacios, los sacerdotes, y el conocimiento comenzó a centralizarse. Este mismo crecimiento exigió que las tareas se organizaran de una forma más perfeccionada, y el trabajo se especializó de tal forma que surgieron los artesanos, y los especialistas; y se creó la burocracia.

El término de calidad ha cambiado a lo largo de la historia y se muestra en la siguiente tabla.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.

Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua

(Rodríguez, 2002: 135)

Concepto de calidad

El término calidad proviene del latín “qualitas” que significa cualidad. Características que se buscan al elaborar productos u ofrecer servicios. “Calidad se refiere a cualidad, comúnmente empleada como sinónimo de bueno, excelente; se refiere a la excelencia del producto, del bien o del servicio; esto implica poseer las notas constitutivas propias de su ser (Parés, 2002: 147).

De acuerdo a la Real Academia Española, calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Duque (2005), define a través de Juran a la calidad de la siguiente manera: “La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto”.

En otra definición, pero ahora de Crosby, el autor anterior cita: “Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad”.

Algunos elementos constitutivos de la calidad y que cita Isabel Parés y que desde ellos diferentes autores han transformado la visión de calidad total son:

Autor	Elementos constitutivos
<p style="text-align: center;">María de Allende</p>	<p><i>Principales factores:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El medio o entorno social. • El saber o las interpretaciones variadas de la calidad. • El educador. • El estudiante. • Los métodos y técnicas pedagógicas.
<p style="text-align: center;">Moreno</p>	<p><i>Valores fundamentales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La orientación al servicio. • El liderazgo. • La información. • La colaboración. • La comunicación. • La mejora continua.

<p style="text-align: center;">Mañú</p>	<p><i>Indicadores de calidad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento del proyecto educativo. • Los resultados académicos. • La satisfacción del personal. • La matrícula para el curso próximo. • Las circunstancias aclaratorias.
<p style="text-align: center;">Pounder</p>	<p><i>Dimensiones de efectividad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Productividad-eficiencia. • Calidad. • Cohesión. • Adaptabilidad-a tiempo. • Información sobre la comunicación gerencial. • Crecimiento. • Establecimiento de objetivos planeados. • Desarrollo de los recursos humanos. • Estabilidad y control.
<p style="text-align: center;">Gestión de la Calidad Total</p>	<p><i>Principios fundamentales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el cliente. • Mejora continua de los procesos. • Autogestión. • Autoevaluación.

(Parés, 2002:53)

En cuanto al ámbito escolar se refiere, esta misma autora maneja los antecedentes históricos de la denominada Calidad Escolar:

Perspectiva Internacional

- Departamento de Educación y Ciencia de Gran Bretaña.
- Increasing Quality of Education for All (IQEA).
- Institute of Education de Cambridge.
- High Education Quality Council (HEQC).
- Comité Nacional d’Evaluation (CNE).
- Organización del Bachillerato Internacional (IBO).

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).
- Total Quality Management (TQM). Programa enfocado a la calidad de la empresa.
- European Foundation for Quality Management (EFQM). Programa enfocado a la calidad de la empresa.
- International Organization for Standardization (ISO). Programa enfocado a la calidad de la industria.
- Council of International Schools (CIS).

- Perspectiva Nacional

a) Programa Nacional de Educación 2001-2006; menciona sólo algunos breves elementos cercanos a la calidad.

b) Programa Escuelas de Calidad (PEC) de la Secretaría de Educación Pública; es un programa público cuya misión es incorporar, en las escuelas públicas de educación básica, un nuevo modelo de gestión basado en los principios de liderazgo compartido, trabajo en equipo, respeto a la diferencia, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas.

c) Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER); su labor gira en torno de la definición de normas técnicas de competencia laboral.

d) Premio Nacional de Calidad; tiene como misión promover y estimular la adopción de procesos integrales de calidad total con base en el Modelo Nacional para la Calidad Total, así como reconocer a las empresas industriales, comercializadoras y de servicios, instituciones educativas y dependencias de gobierno que operan en México, y que se distinguen por contar con las mejores prácticas de calidad total y mostrarlas como modelos a seguir por la comunidad mexicana (SEP,2002:155).

Algunas de los proyectos anteriormente, es necesario indicar que comenzaron su aplicación en el terreno industrial; sin embargo, después de diferentes estudios han logrado adaptarse a la labor educativa.

Para evaluar el nivel de calidad en el servicio que se está ofreciendo y poder evaluar los procesos que siguen las instituciones para poder iniciarse en el proceso de calidad total, se han adoptado algunos modelos de medición.

Modelo nórdico

Mejor conocido como Modelo de la imagen. De acuerdo con Duque (2005), este modelo plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da) y éstas se relacionan con la imagen corporativa.

Modelo de la escuela americana

Este modelo permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores (Duque, 2005). Se identificaron diez determinantes de la calidad total:

1. Instalaciones físicas.
2. Fiabilidad.
3. Capacidad de respuesta.
4. Profesionalidad.
5. Atención y respeto (cortesía).
6. Credibilidad.
7. Seguridad.
8. Accesibilidad.
9. Comunicación.
10. Comprensión del cliente.

Modelo de los tres componentes

Los tres componentes son el servicio y sus características, el proceso de envío del servicio o entrega y el ambiente que rodea al servicio (Duque, 2005: 70)

Aportaciones a la calidad

Diferentes autores aportaron elementos claves para la construcción del concepto de calidad, Guillermo Pérez (2009) menciona a los principales y lo más importante de sus investigaciones se presenta a continuación:

Edwards W. Deming

Desarrolló sus 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad. 1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio. 2. Adoptar la nueva filosofía. 3. Dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad. 4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. 5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio. 6. Implantar la formación en el trabajo. 7. Adoptar e implantar el liderazgo. 8. Desechar el miedo. 9. Derribar las barreras entre las áreas de staff. 10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra. 11. eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección. 12. eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. 13. Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo. 14. poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación

Phillip B. Crosby

Propuso el programa de 14 pasos llamado cero defectos. La calidad esta basada en 4 principios: 1. La calidad es cumplir los requisitos. 2.- el sistema de calidad es la prevención. 3.- el estándar de realización es cero defectos y 4.- la medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Implementa la palabra PREVENCIÓN como una palabra clave en la definición de la calidad total, así como los 14 pasos de la administración de la calidad: 1. Compromiso en la dirección. 2. Equipos de mejoramiento de la calidad. 3. Medición de la calidad. 4. Evaluación del costo de la calidad. 5. Concientización de la calidad. 6. Equipos de acción correctiva. 7. Comités de acción. 8. Capacitación. 9. Día cero defecto. 10. Establecimiento de metas. 11. Eliminación de la causa de error. 12. Reconocimiento. 13. Consejo de calidad. 14. Repetir el proceso de mejoramiento de calidad.

Armad V. Feigenbaum

Introdujo la frase control de calidad total. Su idea de calidad es que es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización e involucra la puesta en marcha. Es el creador del concepto control total de calidad, en el que sostiene que la calidad no solo es responsable del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya esta todo hecho. Determinó los

cuatro pasos del control: a. Definir las características de calidad que son importantes. b. Establecer estándares. c. Actuar cuando los estándares se exceden. d. Mejorar los estándares de calidad.

Joseph M. Juran

La administración de calidad se basa en lo que llama la trilogía de Juran: consistente en planeación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad; el concepto de “autocontrol” y la “secuencia universal de mejoramiento”. El mejoramiento de la calidad se compone de tres tipos de acciones: Control de calidad, Mejora de nivel o cambio significativo y Planeación de la calidad. Cuando ya existe un proceso se empieza con acciones de control y cuando el proceso es nuevo, con las de planeación.

Pasos para la planeación de la calidad:

1. Hay que identificar quien es el cliente.
2. Determinar sus necesidades
3. Traducir las necesidades al lenguaje de la empresa.
4. Desarrollar un producto que pueda responder a esas necesidades.
5. Optimizar el producto, de manera que cumpla con la empresa y con el cliente.
6. Desarrollar un proceso que pueda producir el producto.
7. Optimizar dicho proceso.
8. Probar que ese proceso pueda producir el producto en condiciones normales de operación.
9. Transferir el proceso a operación.

Kaoru Ishikawa

El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Una valiosa aportación de Ishikawa es el diagrama causa- efecto que lleva también su nombre (o de pescado). El diagrama causa-efecto es utilizado como una herramienta que sirve para encontrar, seleccionar y documentarse sobre las causas de variación de calidad en la producción.

Efectos del movimiento de calidad:

1. El producto empieza a subir de calidad, y cada vez tiene menos defectos.
2. Los productos son más confiables.
3. Los costos bajan.
4. Aumentan los niveles de producción, de forma que se puedan elaborar programas más racionales.
5. Hay menos desperdicios y se reprocesa en menor cantidad.
6. Se establece una técnica mejorada.
7. Se disminuyen las inspecciones y pruebas.
8. Los contratos entre vendedor y comprador se hacen más racionales.
9. Crecen las ventas.
10. Los departamentos mejoran su relación entre ellos.
11. Se disminuye la cantidad de reportes falsos.
12. Se discute en un ambiente de madurez y democracia.
13. Las juntas son más tranquilas y clamadas.
14. Se vuelven más racionales las reparaciones y las instalaciones.
15. Las relaciones humanas mejoran.

La Calidad total es una teoría que busca garantizar, a largo plazo, el crecimiento de una institución, optimizando su competitividad. Es por ello que se considera que esta teoría y sus respectivas modificaciones, han logrado atender diferentes aspectos

para lograr éxitos futuros. La importancia del análisis realizado acerca de la teoría de la Calidad Total, es que permite conocer cómo se integran diferentes elementos de distintas áreas que contribuyen al logro de los objetivos y de cómo se pueden adaptar a una institución educativa para incrementar sus resultados y lograr el mejoramiento continuo de la gestión escolar; reconociendo que esto se logra con la participación activa de todo el personal y bajo nuevos estilos de liderazgo.

2.3 Categorías conceptuales

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua, el término “concepto” implica realizar construcciones por medio de las cuales se pueden llegar a comprender a través de experiencias previas, y sobre los cuales se construyen nuevos conocimientos. De ahí, que es importante que en este trabajo de investigación se definan claramente todos aquellos conceptos que permiten comprender de una mejor manera el tema central.

La categoría conceptual de **Gestión**, es importante para esta investigación. Se entiende por ésta como el “Conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (SEP, 2006: 41). De este concepto se desprenden los diferentes tipos de gestión que se realizan en las instituciones educativas y que es importante señalarlos y describirlos para conocer su campo de acción, desplazándose de lo general a lo particular.

El primero de estos niveles de gestión es la **Gestión educativa**, la cual permitirá realizar acciones que impliquen llegar más fácilmente a la calidad total; y ésta se define como: “Conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación” (SEP,2006:43).

Es decir, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen espacios escolares de un todo que integra conocimiento, acción y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

El segundo nivel es la **Gestión institucional**. Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas. Establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.

De igual forma se encuentra el nivel de la **Gestión escolar**, el cual está enfocado al trabajo que se realiza dentro de cada institución educativa en particular, y en el cual se asocian el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

El quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos se le denomina **Gestión Pedagógica** y se da entre docentes y alumnos.

Para que las acciones a emprender puedan llegar a cumplir sus objetivos, es necesario que la institución cuente con un buen tipo de **Liderazgo compartido**; ya que entrarán en juego las capacidades y habilidades acerca de como analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento; así como generar una memoria organizacional (SEP, 2006).

Para lograr una adaptación de los nuevos miembros a las formas de trabajo existentes, es necesario realizar un verdadero **trabajo colaborativo**, en el cual se desarrolle la conjunción de liderazgos, la apropiación de los propósitos de grupo, la inclusión en tareas colectivas y la aportación de la individualidad para la construcción colectiva.

Para Suárez, Barraza y Dávila (2008) la **Mejora continua**, es un vocablo retomado del vocabulario industrial, pero que al adecuarlo al trabajo de los centros escolares permitirá realizar valoraciones colectivas y críticas de los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto, caracterizada por una actitud que asume la responsabilidad por los resultados propios y con apertura a juicios externos, factores fundamentales para la toma de decisiones.

Ruiz (2010) define a la **Planeación estratégica** como el “Proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno”. Ésta propicia la mejora de la práctica en un ciclo continuo y asegura progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo.

Las **Dimensiones de la gestión escolar**, permitirán organizar las actividades que se realizan en la institución y fungirán como herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela. Son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria (Namo; 1998: 25).

En la *dimensión Pedagógica curricular* se aborda el trabajo que se realiza en el aula y, como su nombre lo indica, analiza la relación que tiene el docente con los contenidos curriculares, la forma en que transmite conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos y establece un conjunto de valores al interior

del aula. Considera las formas de hacer e interactuar entre maestro, alumno y padres de familia para desarrollar las competencias de los estudiantes.

La *Organizativa* considera la interrelación al interior del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que considera más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

La importancia que tiene la dimensión *Administrativa* es que permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y los directivos, y también del personal de apoyo y asistencia.

En la dimensión *Participación social comunitaria* se involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Permite identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

Para la SEP, las **estrategias** son de vital importancia ya que son el conjunto de decisiones, criterios y secuencia de acciones que orientan los esfuerzos; conforman una trayectoria posible para el desarrollo de procesos planificados (SEP, 2006: 49). Es decir, son las decisiones que orientarán las prácticas para guiar al colectivo hacia el logro de los objetivos establecidos en el programa de trabajo.

Asimismo, las estrategias contribuirán al logro de las **metas** que son las que representan lo que se logrará en el corto plazo. En el caso de las instituciones educativas, muestran los retos a superar por el colectivo docente en un determinado tiempo del ciclo escolar.

El **Programa anual de trabajo** concentra las metas y actividades que se realizarán en un ciclo escolar para dar cumplimiento a los objetivos, la misión y la visión y es un proyecto a corto plazo. Complementa al PETE ya que éste es un programa a mediano plazo.

Dentro de la filosofía escolar, encontramos componentes que dirigen el rumbo de la institución, ya sea en tiempo presente o futuro. Tal es el caso de la **Visión** que “Es un sueño del grupo de trabajo, visualizando la posición que requiere alcanzar el mismo en los próximos años dentro de su entorno” (SEP, 2007: 39).

La **Misión** será la “Razón de ser de la institución, la que explica su existencia. Es una declaración del deber ser y del compromiso que asume la escuela ante su comunidad” (SEP, 2007:37)

Otra categoría conceptual importante es la de **Calidad educativa**. La calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad. Para la UNESCO, “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa” (www.unesco.org).

Explicando lo referente al primer elemento de la calidad educativa, se encuentra que *Equidad* es el tratamiento diferenciado dentro de la igualdad. Una educación con equidad, es aquella que se brinda a todos por igual pero considerando las características y oportunidades que cada beneficiario requiere, es decir, es importante la individualidad de los estudiantes, su contexto social, su ámbito cultural y su entorno geográfico.

La *Relevancia* se refiere al ¿qué? y ¿para qué? de la educación, al aprendizaje de competencias para participar en los diferentes ámbitos y retos que impone una sociedad del conocimiento; se refiere a la facultad para desarrollar un proyecto de vida en relación con otros. Mientras que la *Eficacia* hace referencia a la medida y proporción en la que se alcanzan los objetivos educativos, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, su relevancia y pertinencia.

El término *Eficiencia* se refiere a la relación existente entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para ello.

Como en toda actividad que se emprende y que se necesita conocer el grado en que se logró lo propuesto, se requiere llevar a cabo una **evaluación**; ésta es un proceso de valoración que promueve la mejora mediante la detección de fortalezas y debilidades que ayuden a la toma de decisiones asertivas y al perfeccionamiento del propio proceso educativo.

Después de evaluar, es importante, como lo menciona la SEP (2005) elaborar un **informe** a manera de reporte en el que se puedan contrastar los niveles iniciales y los resultados obtenidos después de la aplicación de las estrategias para conocer el grado de avance. Para ello, en el informe se considerarán diferentes **indicadores** que servirán para observar, medir y verificar los resultados de logro que presenta una meta. Su medición se realiza en momentos determinados de un periodo de tiempo.

Los datos obtenidos de la evaluación y de los niveles que aportan los indicadores, es importante que se den a conocer a la comunidad educativa, por ello, se ha diseñado un proceso de **Rendición de cuentas** que “son los medios que establece la escuela para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de su gestión” (SEP, 2006: 58). Comprende el clima organizacional y el áulico, el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos y la administración de los recursos.

2.4 Sujetos intervinientes

La participación de los sujetos es indispensable en toda acción a emprender, por lo cual, en esta investigación los principales actores intervinientes y que aportan diferentes elementos a la misma son: el personal directivo, el colectivo docente, el

conjunto de alumnos y los padres de familia. Cada uno, desde su ámbito de participación, desarrolla diferentes acciones que es importante analizar y sobre todo, es requisito indispensable cómo se ven relacionados con el tema de estudio desde sus características físicas, cognitivas y sociales.

- Físicas

Están involucrados sujetos diferentes edades y con diferente nivel de desarrollo físico. Por ejemplo; en el caso de los alumnos, éstos son sujetos que cuentan entre 6 y 12 años. El colectivo docente que está conformado por seis maestros, en su mayoría es sexo femenino y cuentan entre 24 a 50 años de edad. Los alumnos se encuentran en la etapa de la niñez intermedia, de acuerdo a las etapas de desarrollo que maneja Diane Papalia y que se da entre las edades antes mencionadas.

Durante cada año de la niñez intermedia, los niños crecen entre 2.5 y 5 cm. Sus movimientos motores son más precisos y pueden realizar diferentes actividades sin problema alguno. Es la época más saludable dentro de la vida de una persona, ya que el índice de mortalidad es el más bajo de todo el ciclo de vida.

Por su parte el personal docente, se encuentra en la etapa de la adultez temprana, donde algunas de las características que la definen son: su desarrollo se da dentro de los contextos del yo como persona, yo como miembro de la familia, yo como trabajador; se tratan de desarrollar todas las capacidades y talentos para el logro de

las diferentes necesidades enlistadas por Maslow (fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima, cognitivas y de autorrealización); se adquiere el sentido de ser miembros productivos y útiles en la sociedad como parte de su profesión y algunos se concentran en factores intrínsecos como los retos e intereses, otros en los extrínsecos como el salario y el prestigio (Craig, 2001: 475).

Es decir, que la mayoría del personal cuenta con las características idóneas, de acuerdo a su nivel de desarrollo para trabajar en beneficio de la institución, ya que es en esta etapa cuando se busca convertirse en una persona productiva.

- Sociológicas.

Para Bruner, de acuerdo a lo citado por Winfred Hill (1980) el lenguaje facilita el desarrollo cognitivo mediante la comunicación interpersonal. Debido a que las personas intervinientes ya han logrado adquirir y dominar el lenguaje, han superado las limitantes de la comunicación y es a través de esta relación que pueden construir nuevos aprendizajes y generar un trabajo colaborativo.

Las principales características de los integrantes de la adultez temprana en cuanto al aspecto sociológico, son las siguientes: se desarrolla más autodisciplina y compromiso, independencia, confianza y habilidades para enfrentar la vida (Papalia, 2002: 531). Mientras que en la niñez intermedia algunas son: Poseen un sentido de su propio valor, pueden formar sistemas de representación del yo, su autoestima crece cuando aprenden habilidades valoradas por la sociedad, son capaces de

expresar situaciones conflictivas, controlan las emociones negativas, estrechan relaciones y logran un sentido de pertenencia.

Se puede observar que las características sociológicas de los adultos tempranos y de los alumnos en etapa de niñez intermedia, son las necesarias primeramente para lograr un liderazgo compartido y a su vez para obtener un trabajo compartido tanto en alumnos, maestros y padres de familia.

- Cognitivas.

En este tipo de características, los sujetos que más se relacionan con el desarrollo cognitivo son los alumnos, ya que se encuentran en un proceso de desarrollo en el que está conformándose su aprendizaje. Este aprendizaje se lleva a cabo bajo el constructivismo, cuya idea principal es que el sujeto aprenda a través de la construcción de su propio aprendizaje.

Ejemplos de autores teóricos sobre este tema, se encuentra Piaget quien de acuerdo a lo expuesto por Villalobos (2009), aporta los principios de adquisición de la equilibración en el proceso cognitivo, tras la superación de la asimilación, la acomodación y la adaptación” (p. 139). En cada uno de estos niveles el alumno conoce, incluye los nuevos conocimientos a los previos y es capaz de utilizarlos y emplearlos sin problema alguno, construyendo nuevos aprendizajes. En el caso de los padres de familia que existen en la institución, no todos han logrado tener este

proceso de desarrollo cognitivo de manera formal, ya que aún existen algunos que no saben leer ni escribir debido a que no cursaron la educación primaria.

Los alumnos se encuentran en cuanto al desarrollo cognoscitivo cursando la etapa de las operaciones concretas; donde ya son capaces de utilizar operaciones mentales internas para solucionar problemas. Manejan los números, comprenden los conceptos de tiempo y espacio, clasifican objetos, organizan series numéricas y distinguen la realidad de la fantasía (Papalia, 1999: 441).

Todas estas características de los alumnos, dejan en claro que son autosuficientes para comprender cuál es su papel dentro de la escuela primaria, qué deben hacer para contribuir al logro de los objetivos propuestos tanto en el aula como a nivel escuela y conocer hasta dónde son capaces de lograr.

En cuanto al desarrollo cognitivo de los docentes, éstos se encuentran en la etapa del pensamiento posformal; que es un pensamiento flexible, abierto, adaptable e individualista, se basa en la intuición, la emoción y la lógica para ayudar a las personas a enfrentar un mundo caótico a las personas. Se caracteriza por la capacidad para enfrentar la incertidumbre, la incoherencia, la contradicción, la imperfección y el compromiso (Papalia, 2002: 502). Es por ello que su principal objetivo está en el actuar en base al compromiso, cualidad que se puede explotar para la implementación de proyectos de mejora en la institución.

- Psicológicas y del aprendizaje.

Diferentes teorías Psicológicas y de aprendizaje se han manejado a lo largo de la historia para explicar cómo aprenden las personas. Winfred F. Hill (1980), señala algunas de las teorías más contemporáneas para explicar dicho desarrollo intelectual.

John B. Watson. “Se interesaba únicamente en la conducta, no en la experiencia. Analizó la motivación en función de los instintos” (p.49).

Edward L. Thorndike. Creó la Ley del efecto, donde establecía que la fijación de las conexiones estímulo-respuesta dependían de que no se presentaran juntos, sino de los efectos que seguían a la respuesta.

B. F. Skinner. Reconocía dos tipos de aprendizaje: La conducta respondiente que es producida por estímulos específicos; y la conducta operante, que opera sobre el medio ambiente.

Los niños en edad escolar que se están analizando son más competentes para las tareas que se les encomiendan. Su desarrollo psicológico está ligado a la maduración cognitiva. En cuanto a su aprendizaje, Papalia señala que atraviesan por diferentes etapas que le permiten construir sus propios conocimientos, dichas etapas son la noción de espacio, la causalidad, la categorización, la conservación y el trabajo con los números y las matemáticas (2002: 333).

Los adultos tempranos cursan la etapa denominada Etapa de logros, ya que es en esta en la que ya no adquieren conocimientos sólo para utilizarlos sino que emplean lo que saben para conseguir objetivos propuestos a manera personal. Por lo cual se considera que están en una etapa en la que tratarán de conseguir todo lo que se han propuesto y por ende trabajarán para conseguirlo, situación que se presenta favorable para el desempeño que puedan llegar a tener en la escuela primaria.

Su personalidad se ve marcada por los modelos de rasgos, que según Papalia menciona “son modelos teóricos centrados en rasgos o atributos intelectuales, emocionales, temperamentales y de comportamiento” y por los modelos tipológicos, “modelos que identifican amplios tipos o estilos de personalidad” (2002: 523). En ellos se describe cada uno de los tipos de personalidad y de cualidades de acuerdo a su modelo de rasgos, al analizarlos se puede determinar que los docentes que laboran en la institución han logrado una estabilidad en su personalidad debido a que está completamente desarrollada y esto se da entre los 21 y 30 años.

Será necesario analizar los diferentes motivadores para los alumnos de acuerdo a su edad, al igual que del colectivo docente, para lograr que ambos participen activamente en el proceso de transformación y lograr obtener resultados favorables. Por otro lado, la parte directiva, también deberá identificar bajo cuál condición operan sus docentes y padres de familia.

2.5 Normativa

La educación se da y se desarrolla entre personas, por lo que el fenómeno educativo es propio de la ley porque la dicta, la aplica y la interpreta. En la Constitución se proclama la responsabilidad tanto del Estado como de las autoridades para ofrecer educación a todos los individuos que forman parte de la sociedad, asimismo, facilitar el acceso a la misma, su permanencia, su organización y su calidad.

En el contexto internacional y de acuerdo a la UNESCO, la educación básica aspira al logro de los siguientes objetivos:

- Lograr la educación de calidad para todos y el aprendizaje a lo largo de la vida.
- Movilizar el conocimiento científico y las políticas relativas a la ciencia con miras al desarrollo sostenible.
- Abordar los nuevos problemas éticos y sociales.
- Promover la diversidad cultural, el diálogo intercultural y una cultura de paz.
- Construir sociedades del conocimiento integradoras recurriendo a la información y la comunicación. (www.unesco.org)

Las políticas educativas contribuyen al logro de los cuatro pilares de la educación: Aprender a Hacer, Aprender a Aprender, Aprender a Ser y Aprender a Conocer. “Es el problema universal para todo ciudadano del nuevo milenio: ¿Cómo lograr el acceso a la información sobre el 6mundo y como lograr la posibilidad de articularla y organizarla? ¿Cómo percibir el contexto, lo global, lo multidimensional, lo complejo?” (Morín, 1999; 15).

Al analizar los objetivos de la UNESCO, podemos observar que están ampliamente alineados con los perseguidos por el Plan Sectorial de Educación 2007 – 2012 y en el Foro Mundial de Educación de Dakar, donde se desprende la Declaración de Educación para todos. La educación del siglo XXI debe orientarse hacia una mayor inclusión, gestión académica, flexibilización de las estructuras académicas y administrativas, que serían el resultado de una reforma curricular y de la creación de mejores opciones para su acreditación y certificación a nivel local y global.

La Constitución, como norma suprema y fundadora de nuestra sociedad, se refiere en grandes líneas a la educación y señala el papel que juega en la misma las personas, las familias, los padres o tutores, las instituciones religiosas, las instituciones y las comunidades educativas y el Estado, en sus diversos niveles: federal, estatal y municipal.

Artículo 3o. Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado - federación, estados, Distrito Federal y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria. 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 y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia (Gobierno Federal, 2008: 4).

De igual manera, en el Artículo 31 Constitucional, se señalan las responsabilidades de los padres de familia acerca de hacer que sus hijos asistan con regularidad a la escuela.

También se fundamenta en la Ley General de Educación (1993), que establece el desarrollo de un proceso educativo basado en principios de libertad y responsabilidad que aseguren la armonía entre educandos y educadores, que promoverá el trabajo en grupo, la comunicación y el diálogo entre educandos, educadores, padres de familia e instituciones.

En el artículo 65 de la Ley de Educación del Estado de Aguascalientes, se menciona lo siguiente:

Los planes y programas de estudio, al igual que las normas administrativas y cualquier otro elemento del sistema, se entenderán como medios para el desarrollo del educando y no como fines en sí mismos, por lo que su instrumentación deberá tener capacidad de adaptación para que el sistema siempre esté al servicio de las personas que lo integran (IEA, 1997: 64).

Por lo que se puede determinar de la facultad que tienen las instituciones para adaptar las disposiciones administrativas para el logro de los propósitos establecidos en cada uno de los proyectos de las instituciones, considerando siempre el beneficio de los alumnos y su contribución a la educación.

En el ámbito de la gestión escolar y de acuerdo a los lineamientos que se manejan para la elaboración del PETE, también se aplica una normativa que es importante señalar y sobre la cual, los directivos están obligados a la rendición de cuentas a la comunidad escolar.

“Se refiere a los procesos que establece la escuela para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de su gestión; comprende el clima organizacional y el áulico, el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos y la administración de los recursos” (SEP, 2006: 76). Tiene sus orígenes en el sector privado pero ha proliferado en el sector público para dar a conocer los resultados del ejercicio en dependencias, organismos, instituciones, programas y proyectos financiados con recursos del sector público.

2.6 Alternativas de solución

De acuerdo a la problemática detectada, se plantearán algunas alternativas para dar solución a la misma. Debido a las características del tema analizado, las sugerencias que se pudieron detectar para ayudar a la solución son las que se presentarán a continuación.

1. Manual de organización escolar.

En éste se describirá de forma clara cuáles son las funciones de cada uno de los actores escolares, desde el director hasta los padres de familia.

Se mencionarán los procesos que se deberán seguir para el alcance de los objetivos del PETE y PAT, asimismo, del incremento de la calidad educativa. Cuáles serán las condiciones para la efectiva práctica docente y de los ambientes de aprendizaje que deben generarse para lograr un óptimo aprendizaje. De igual forma, se darán a conocer a través del manual, cuáles son los indicadores con los que se evaluará cada una de las dimensiones de la gestión escolar, siendo la organizativa la que rijan los procedimientos de acción.

2. Sistema de gestión institucional.

Bajo este sistema se implementarían nuevos procesos para llevarse a cabo en la institución. Cada proceso sería la secuencia del otro, formando una secuenciación de acciones para el mejor logro de metas y objetivos. Aquí se establecerían las estrategias a seguir para la consecución de los mismos. En este sistema de gestión se considerarían algunas de las características señaladas en la teoría de la calidad total y en la metodología Kaizen (mejora continua), para analizar los resultados y proponer cambios cuando sea necesario para hacer siempre bien las cosas.

3. Plan estratégico complementado con un curso taller.

Esta alternativa se presentará conformada por dos elementos. Primeramente el plan estratégico, que se elaborará con una visión de mejora continua y se complementará con un curso taller, para emprender un proceso de transmisión de la información acerca de la nueva manera de implementarlo y de elaborarlo; además, del impacto y relación que tendrá en el PAT y cómo se debe llevar a cabo para que esté alineado con la filosofía institucional.

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se fundamentará y explicará la propuesta que en el siguiente capítulo se desarrollará. Para lo cual, se emplearán los resultados de la investigación aplicada, sus fases, la o las hipótesis y los resultados que arrojen los instrumentos para recogida de datos utilizados.

3.1 Formulación de hipótesis y determinación de variables.

De acuerdo con Fernández, Baptista y Hernández (2010) “Una hipótesis es una explicación tentativa de la relación entre dos o más variables” (p. 91). Sus funciones son guiar el estudio, proporcionar explicaciones y apoyar la prueba de teorías. Es por ello que el tipo de hipótesis elegida es la **correlacional**, ya que éstas especifican las relaciones entre dos o más variables y porque permiten predecir y explicar diferentes comportamientos de las variables del problema.

La hipótesis es la siguiente:

“A mayor transformación de la planeación estratégica, mayor será el nivel de mejoramiento continuo de la gestión escolar”

En toda investigación existen variables que son los conceptos o elementos a medir, de acuerdo al tema sobre el cuál se pretenden recoger datos. Puede ser aplicada a personas, hechos o fenómenos, por lo que en la presente investigación las variables son:

Independiente	La transformación de la planeación estratégica.
Dependiente	Mejoramiento continuo de la gestión escolar.

La operacionalización para lograr hacer medible y analizar los resultados de esas variables queda estipulada de la siguiente manera:

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE
LA TRANSFORMACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Transformación	Alterar, cambiar, variar, modificar, mudar, trocar, reformar, restaurar, elaborar, industrializar.	1. Conocimiento de la planeación estratégica.	- Poco, Considerable, Suficiente. - Selección de varias respuestas. - Respuesta abierta Análisis FODA.
			2. Modifica la concepción de planeación estratégica.	- Inicio, Mitad, Final del ciclo escolar. - Selección de frecuencia (cada año, cada cinco años, cada vez que surja un nuevo problema).
	Planeación Estratégica	Formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales para llevar a cabo sus objetivos.	1. Asesoría. 2. Formulación de objetivos. 3. Acciones estratégicas. 4. Evaluación de resultados.	- Selección de varias opciones de respuesta. - Respuestas abiertas.

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE
MEJORA- MIENTO CONTINUO DE LA GESTIÓN ESCOLAR	Mejoramiento Continuo	Sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas. Mejoramiento permanente de la gestión. Autoevaluación. Calidad total.	1. Autoevaluación. 2. Cumplimiento del proyecto educativo. 3. Resultados académicos. 4. Satisfacción del personal. 5. Adaptabilidad a tiempo. 6. Establecimiento de objetivos planeados.	- Selección de respuesta. - Selección de respuesta afirmativa o negativa. - Respuesta a preguntas abiertas.
	Gestión Escolar	Trabajo que se realiza dentro de cada institución educativa, y en el cual se asocian el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa vinculadas con la tarea fundamental de la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan. Categorías: D. Pedagógica. D. Organizativa. D. Administrativa. D. Participación Social.	1. Colaboración de los actores educativos. 2. Proyectos escolares. 3. Autogestión. 1. Generación de ambientes de aprendizaje. 2. Establecimiento de objetivos de los proyectos. 3. Seguimiento y logros de los proyectos escolares. 4. Participación de los padres en las tareas educativas.	- Respuesta a preguntas abiertas. - Respuesta a preguntas abiertas. - Elección de respuesta afirmativa o negativa.

3.2 Diseño y tipo de investigación

Después de haber detectado la hipótesis y de poner a prueba las variables para ser medidas, es necesario detallar el tipo de investigación que se utilizará, ya que con ella, las hipótesis se pondrán a prueba. El tipo de investigación a desarrollar será el **No experimental**, ya que se pretende observar el fenómeno tal y como suceden en el contexto real para analizarlas. Y de acuerdo a su clasificación la investigación será **transeccional de tipo descriptiva** para la variable independiente, y el tipo **correlacional-causal** para la variable dependiente.

3.3 Trabajo de campo

Una vez que se han definido las variables a investigar y la hipótesis del tema de estudio, es importante que se recolecte la información por medio de diversos instrumentos que permitan la captura de datos reales acerca del hecho. Lo que nos dará como resultado la comprobación o el poder descartar la existencia del problema identificado en un inicio de la investigación.

Primeramente es necesario explicar que el objeto de estudio será la población Directiva total de Zona Escolar a la que pertenece la Institución además de ésta, considerando la totalidad de la plantilla docente como muestra de investigación. Debido a que es un tema enfocado hacia la gestión escolar, la información será recabada sólo del personal docente y directivo que forma parte de la Zona Escolar.

a) Población y muestra.

Considerando las características de la investigación, el tipo de muestra elegida es **No probabilística**, ya que la Institución está conformada por un total de seis docentes frente a grupo y un directivo, lo que no permite elegir sólo un porcentaje de ese total. De igual manera, la zona escolar a la que pertenece, se integra por cinco escuelas de las cuales es importante la opinión del total de sus directores.

b) Instrumento.

Posterior a la selección de la muestra dentro de la población y su delimitación, es necesario determinar el instrumento con el que se recabará la información requerida para la comprobación de la hipótesis establecida. El instrumento para la recolección de datos cuantitativos que se elegirá en este caso será un **cuestionario**, que consiste en una serie de preguntas respecto a las variables encontradas, el cual constará de preguntas abiertas y cerradas en las que el entrevistado plasmará su opinión y conocimiento acerca de los temas de Planeación estratégica y Gestión Escolar (Ver anexo N° 1).

“El cuestionario es uno de los instrumentos más importantes para perfeccionar el poder de la observación. Tiene por objeto definir los puntos pertinentes, procurar la respuesta a dichos puntos y uniformar la cantidad de información solicitada” (Garza, 1988: 187).

Las preguntas abiertas de un cuestionario pueden responderse en la forma preferida por el informante. Las preguntas cerradas, pueden admitir sólo una respuesta afirmativa o negativa, o una elección entre varias categorías.

Así como lo menciona el autor, primeramente en el cuestionario se incluyó un membrete para identificar a la institución de donde precedía la investigación. Además se le solicitó su colaboración para responder el mismo. Las preguntas incluidas correspondieron a los temas de Planeación Estratégica y Gestión escolar.

Las preguntas de la número dos a la diez miden las dimensiones Transformación y planeación estratégica. A partir del número once hasta la pregunta veintidós, están asociadas con las dimensiones de la gestión escolar y mejoramiento continuo.

c) Aplicación de instrumento y recolección de datos.

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en dos fases durante el mes de octubre; la primera, fue la aplicación a docentes que laboran en la institución donde se estuvo llevando a cabo la investigación, es importante mencionar que en esta fase la aplicación se realizó personalmente.

Y la segunda, fue la distribución del cuestionario a los diferentes directivos que conforman la zona escolar ya mencionada anteriormente, para una mayor

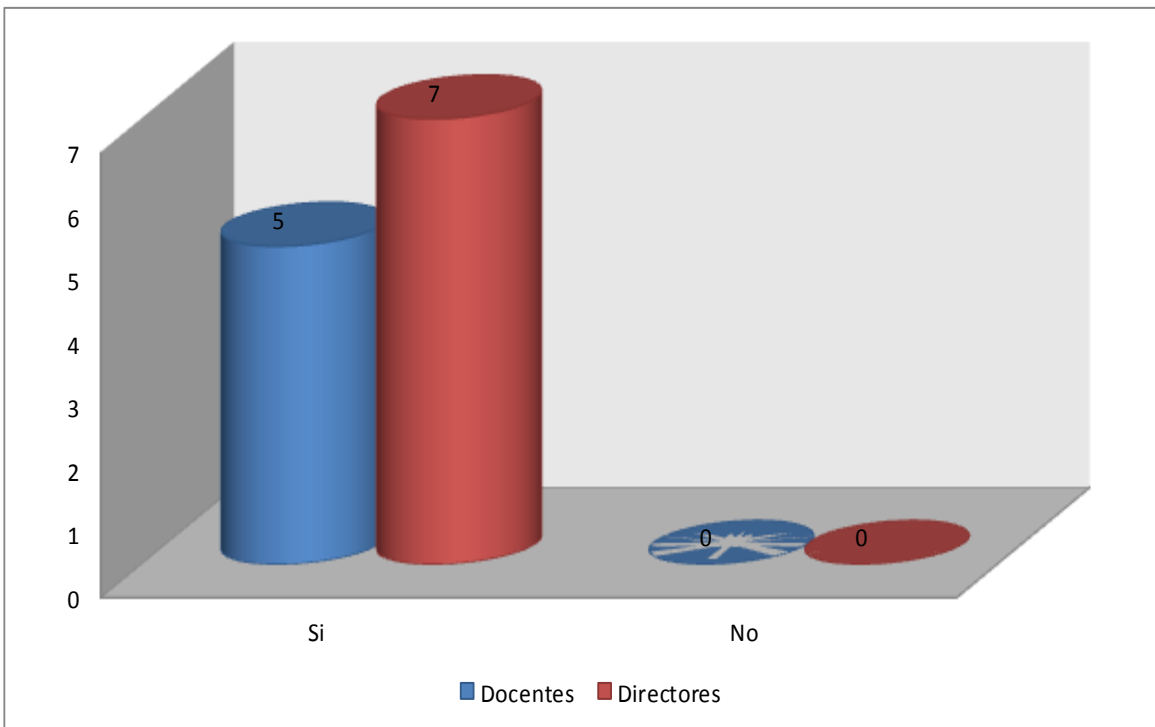
optimización del tiempo, en esta fase se apoyó del Asesor Técnico Pedagógico de la zona escolar para la aplicación.

Los resultados arrojados por la aplicación del cuestionario se concentraron en una tabla de frecuencias en la cual se exponen las respuestas más obtenidas. Es necesario mencionar que debido a las características del tema de investigación la mayoría de las preguntas que se incluyeron en el cuestionario fueron de tipo abiertas, ya que la intención de esto fue determinar el nivel de conocimiento que tienen tanto docentes como directivos acerca del tema de la planeación estratégica y la gestión escolar; evitando incluir información que condujera hacia algún tipo de respuesta.

d) Procesamiento de la información.

Los resultados arrojados por pregunta fueron los siguientes, se muestra su frecuencia en las diferentes gráficas:

Gráfica N° 1
Conocimiento de la planeación estratégica

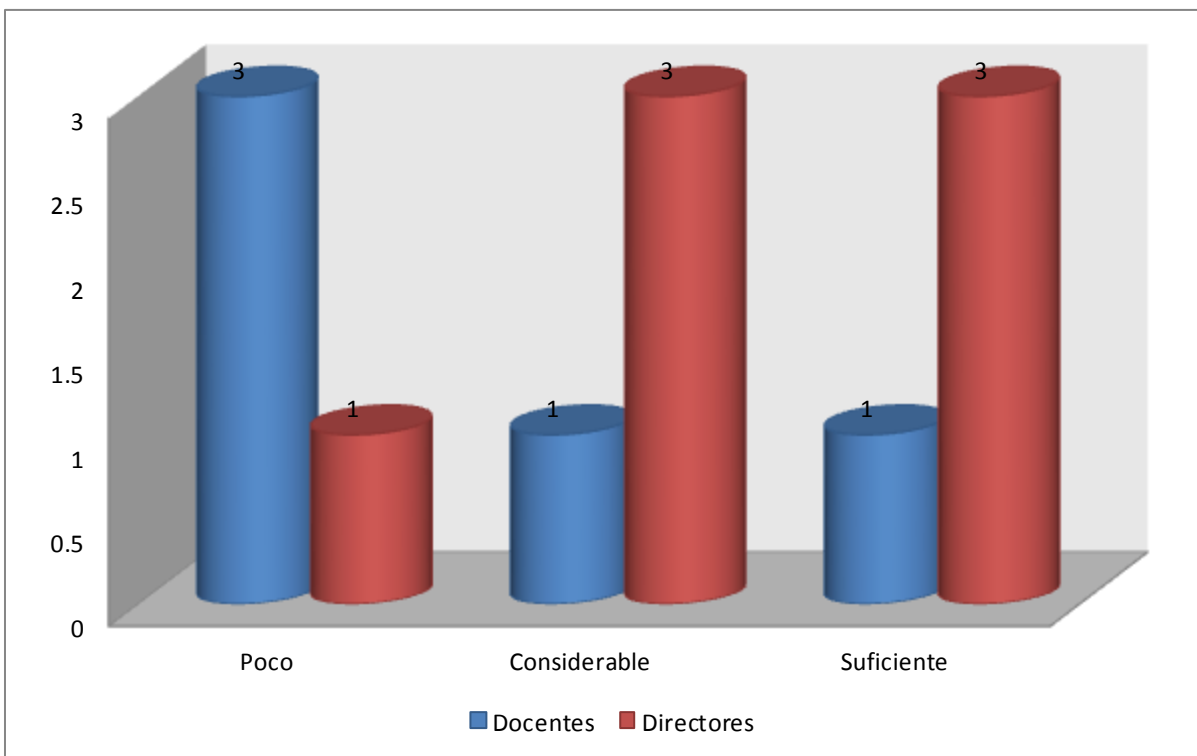


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Primaria “Braulio Rodríguez” y directivos de la Zona Escolar N° 53. Octubre, 2013.

La gráfica muestra que la totalidad de los directores y docentes encuestados tiene conocimiento acerca de lo que es la planeación estratégica y por ende los elementos que la componen, así como su funcionalidad; habrá que analizar la profundidad de dicho conocimiento.

Gráfica N° 2

Grado de conocimiento de la planeación estratégica

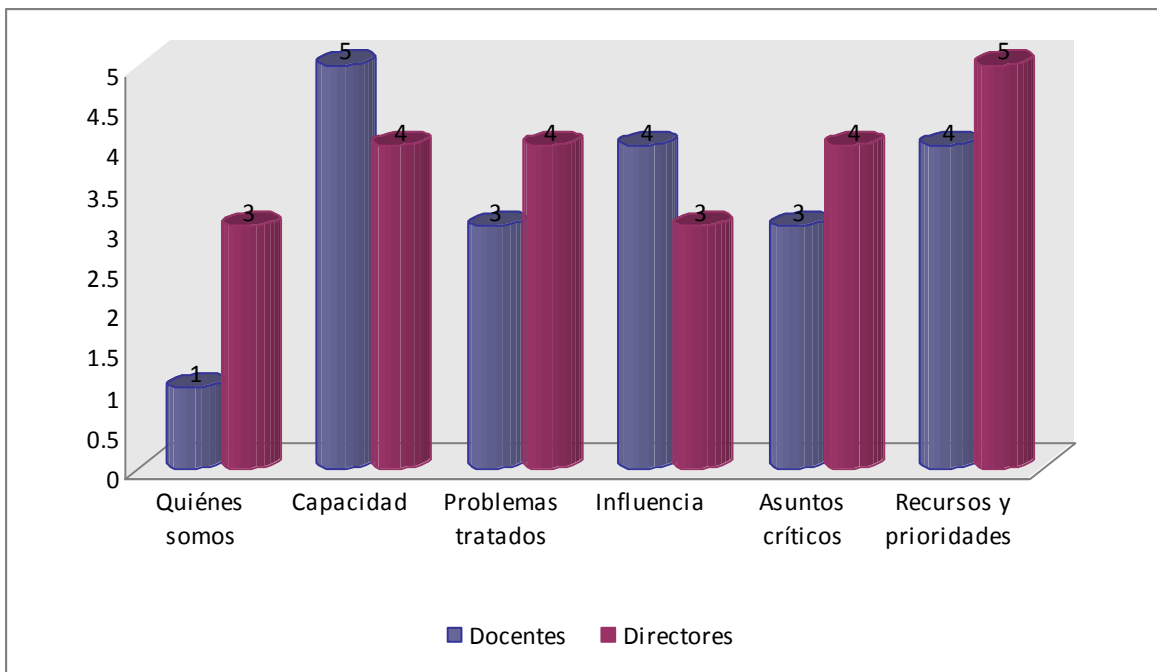


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Primaria “Braulio Rodríguez” y directivos de la Zona Escolar N° 53. Octubre, 2013.

En la siguiente gráfica se representa el nivel de conocimiento de la planeación estratégica por docentes y directivos; se puede determinar que la mayoría de los docentes conoce poco de este tema, una minoría afirmó conocer considerable y suficiente sobre esta variable de la investigación. Por el contrario, los directivos conocen suficiente y un nivel considerable sobre la planeación en su mayoría.

Gráfica N° 3

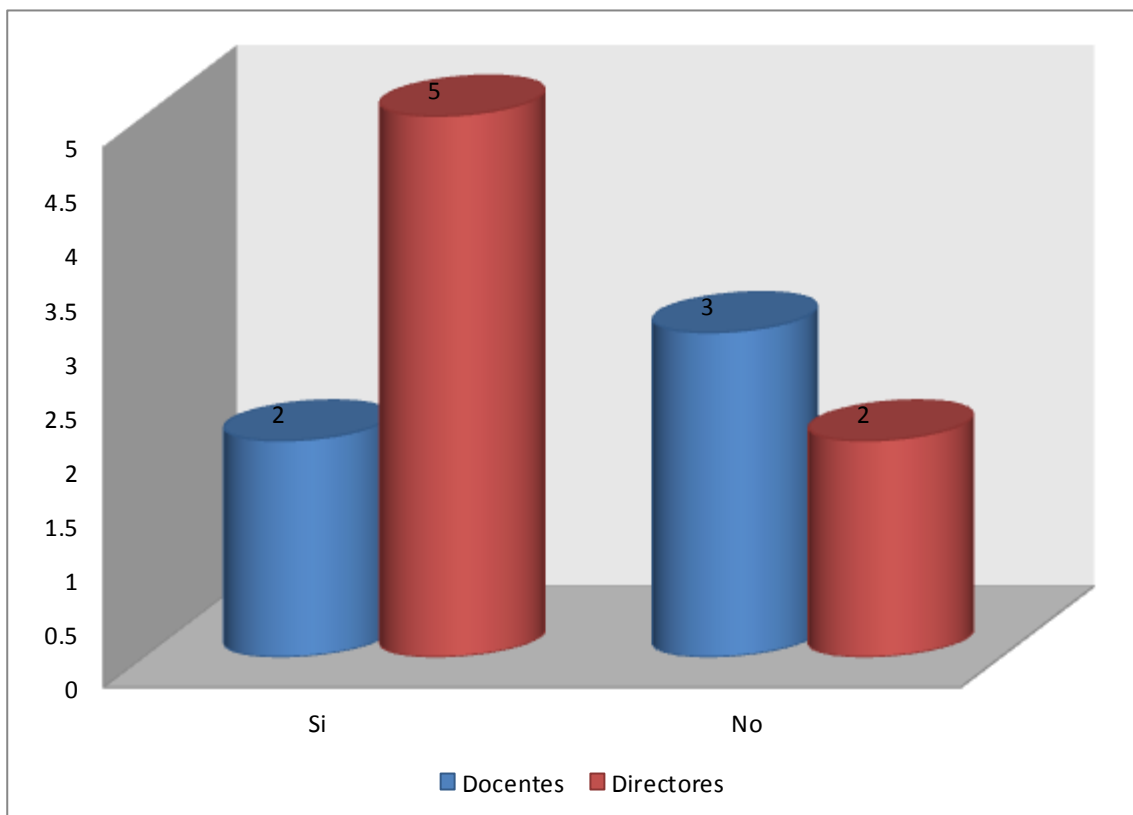
Cuestiones que permite responder la planeación estratégica



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Primaria “Braulio Rodríguez” y directivos de la Zona Escolar N° 53. Octubre, 2013.

Para los docentes, la cuestión que les permite responder la planeación estratégica y que fue la más seleccionada por ellos es la capacidad que tiene la institución donde laboran. Mientras que para los directivos, la respuesta más seleccionada fue los recursos con los que cuentan y las prioridades que tiene la institución. Algunas de las respuestas que fueron más seleccionadas y que aunque no obtuvieron el número máximo de elección demuestran que tanto docentes como directivos también las consideraron como elementos que responde la planeación estratégica fueron: Los problemas que puede tratar la institución y los asuntos críticos que debe tratar.

Gráfica N° 4
Conocimiento del significado del análisis FODA

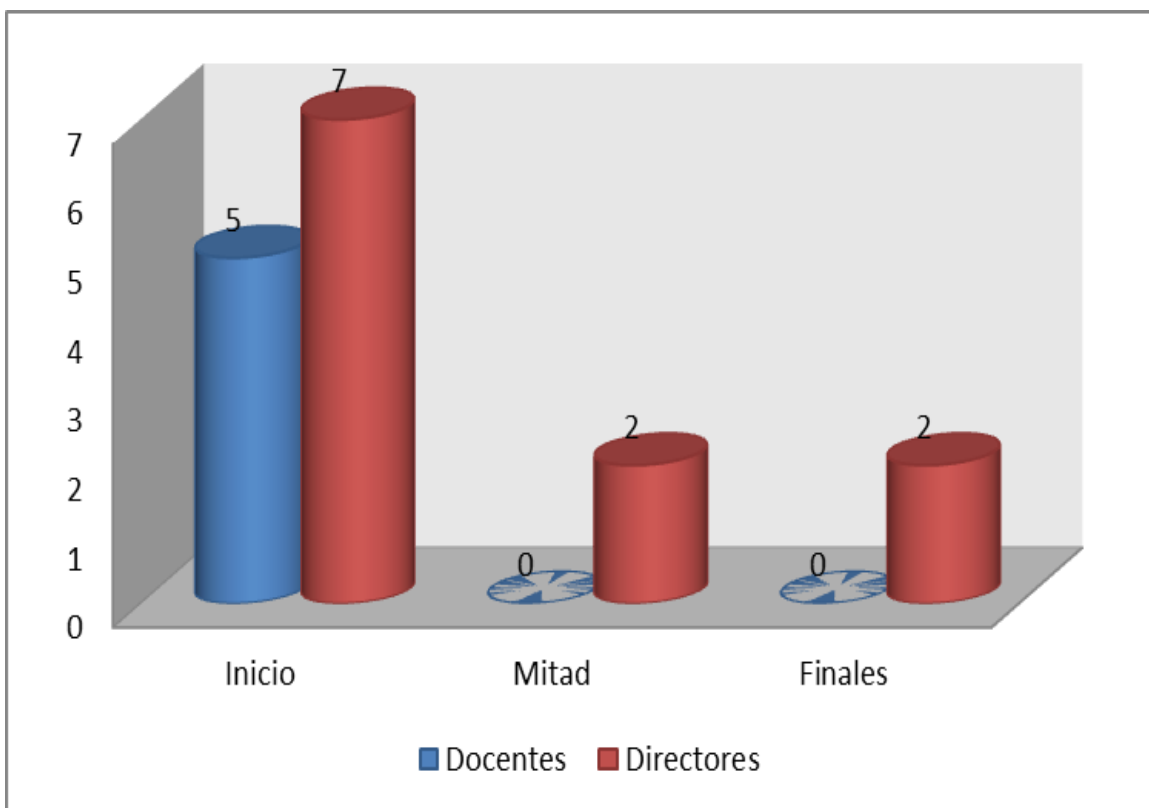


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Primaria “Braulio Rodríguez” y directivos de la Zona Escolar N° 53. Octubre, 2013.

Con la gráfica anterior se puede observar que los docentes no conocen el significado del análisis FODA debido a que no lo han puesto en práctica en la institución. Con el grupo de directivos encuestados se observa una situación contraria, ya que casi en su totalidad, éstos conocen cuál es su significado y su puesta en práctica.

Gráfica N° 5

Momentos del ciclo escolar en que se necesita realizar un proceso de planificación estratégica

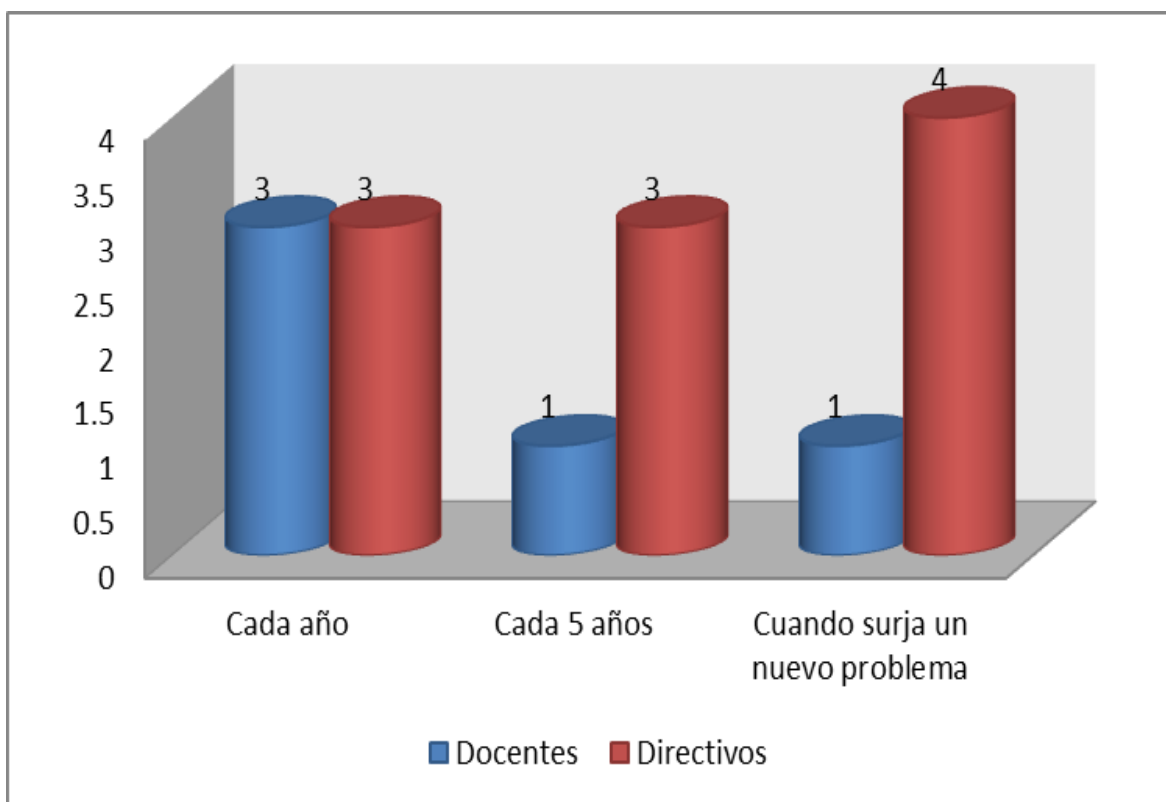


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Primaria “Braulio Rodríguez” y directivos de la Zona Escolar N° 53. Octubre, 2013.

La totalidad de los docentes encuestados respondieron que una planeación estratégica se debe realizar al inicio de cada ciclo escolar. Los directivos opinan que aunque se debe realizar al inicio de ciclo, también se pueden realizar ajustes a mitad y finales del ciclo.

Gráfica N° 6

Frecuencia con la que se necesita llevar a cabo este proceso

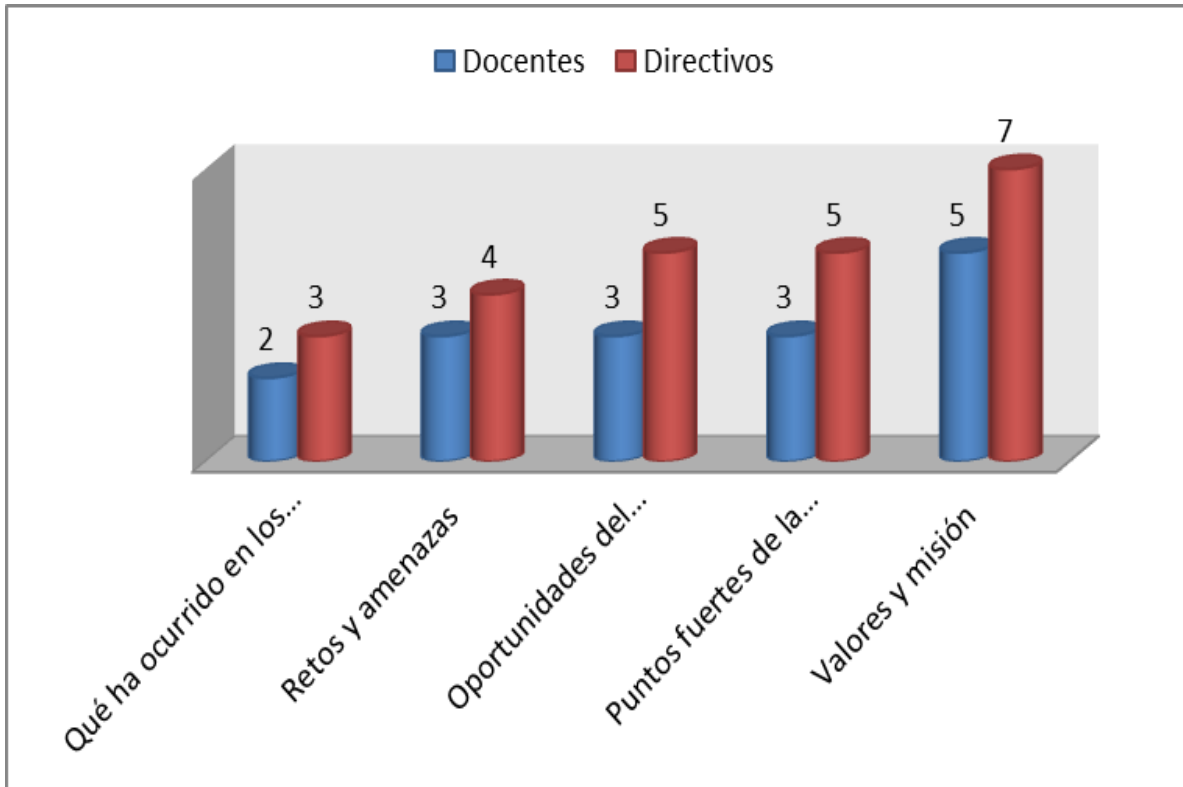


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Primaria "Braulio Rodríguez" y directivos de la Zona Escolar N° 53. Octubre, 2013.

Para los directivos la frecuencia con la que se debe realizar el proceso de planeación estratégica es cada vez que surja un nuevo problema, para realizar los ajustes correspondientes; los docentes creen que cada año se debe realizar considerando las nuevas características del grupo que recibirán.

Gráfica N° 7

Elementos que consideraría para llevar a cabo su planeación estratégica

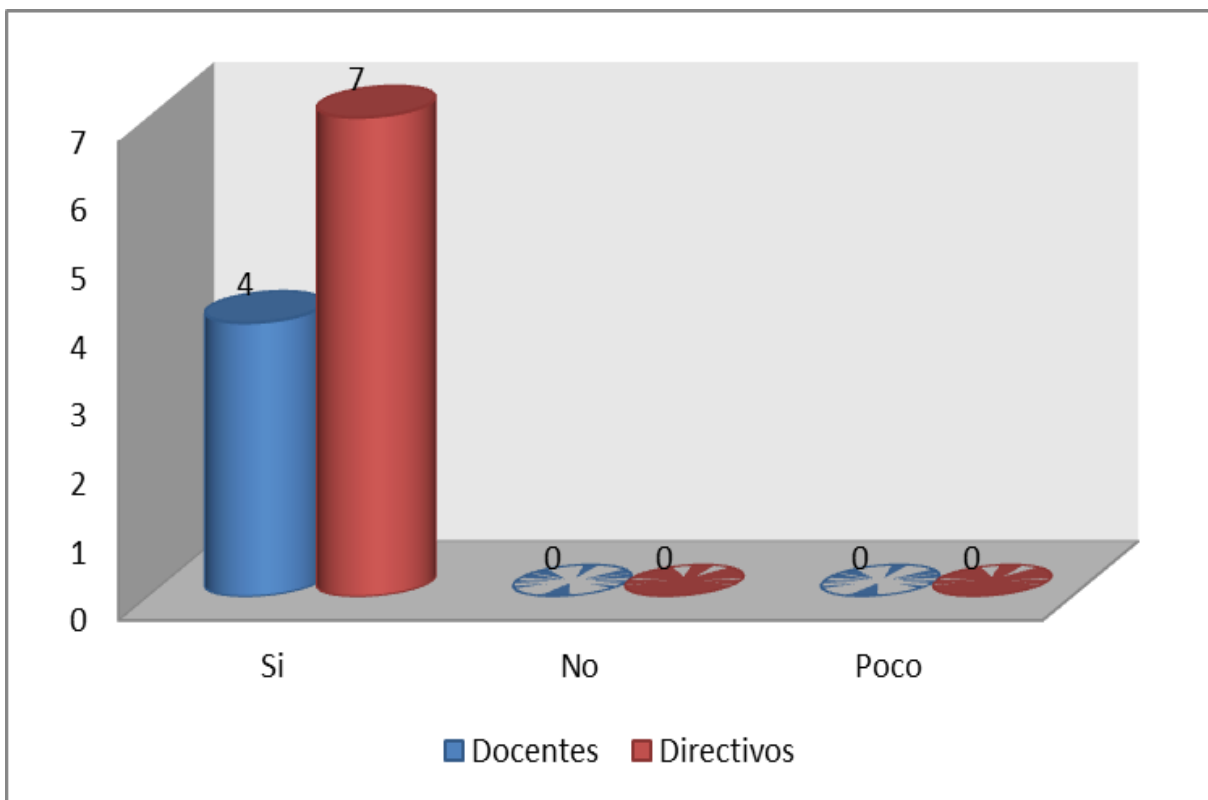


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Primaria "Braulio Rodríguez" y directivos de la Zona Escolar N° 53. Octubre, 2013.

Los elementos que la mayoría de los directores utilizaría, al igual que la mayor parte de los docente, para realizar su planeación estratégica son los valores y la misión de la filosofía institucional. Una parte considerable de ambos grupos, seleccionó que también considerarían a las oportunidades entorno y los puntos fuertes de la institución.

Gráfica N° 8

Influye el realizar una planeación estratégica en los resultados de la gestión escolar

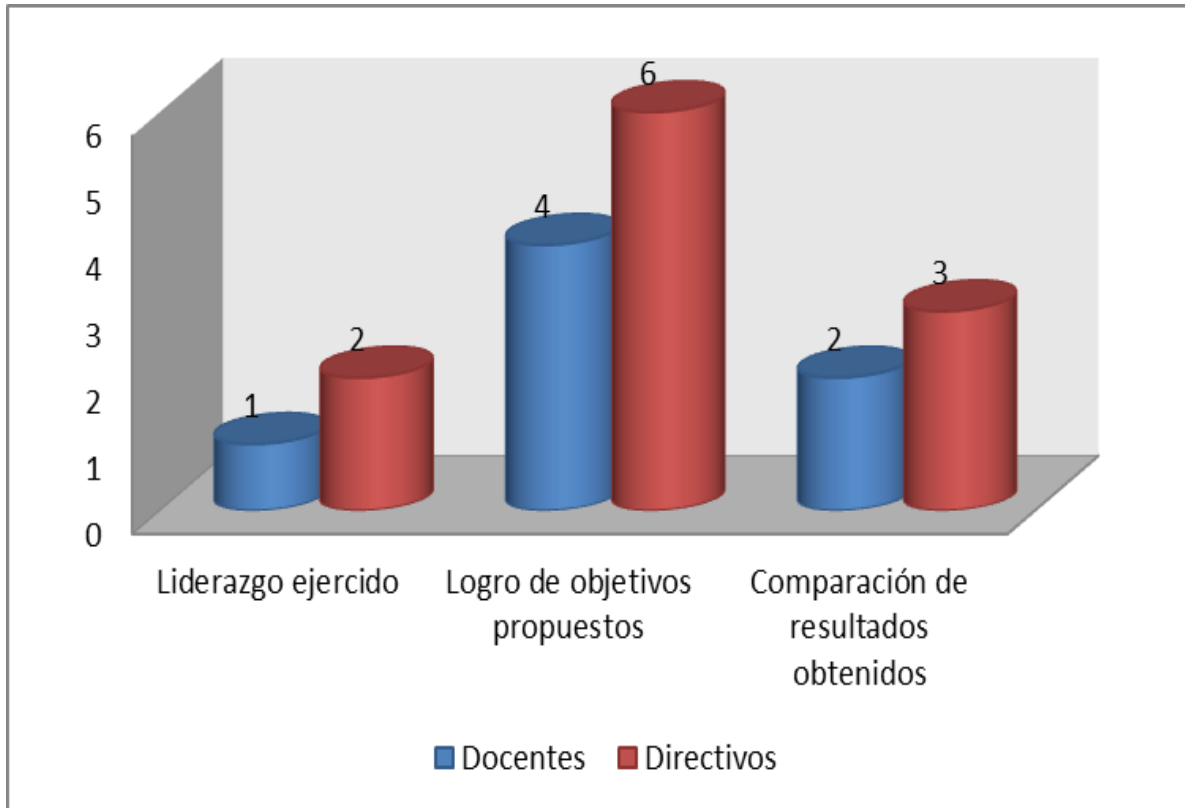


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Primaria “Braulio Rodríguez” y directivos de la Zona Escolar N° 53. Octubre, 2013.

Todos los actores educativos entrevistados consideran en su totalidad que el realizar una planeación estratégica influye en los resultados de la gestión escolar y por lo tanto, también del mejoramiento institucional.

Gráfica N° 9

Elementos que permitirían autoevaluar una institución

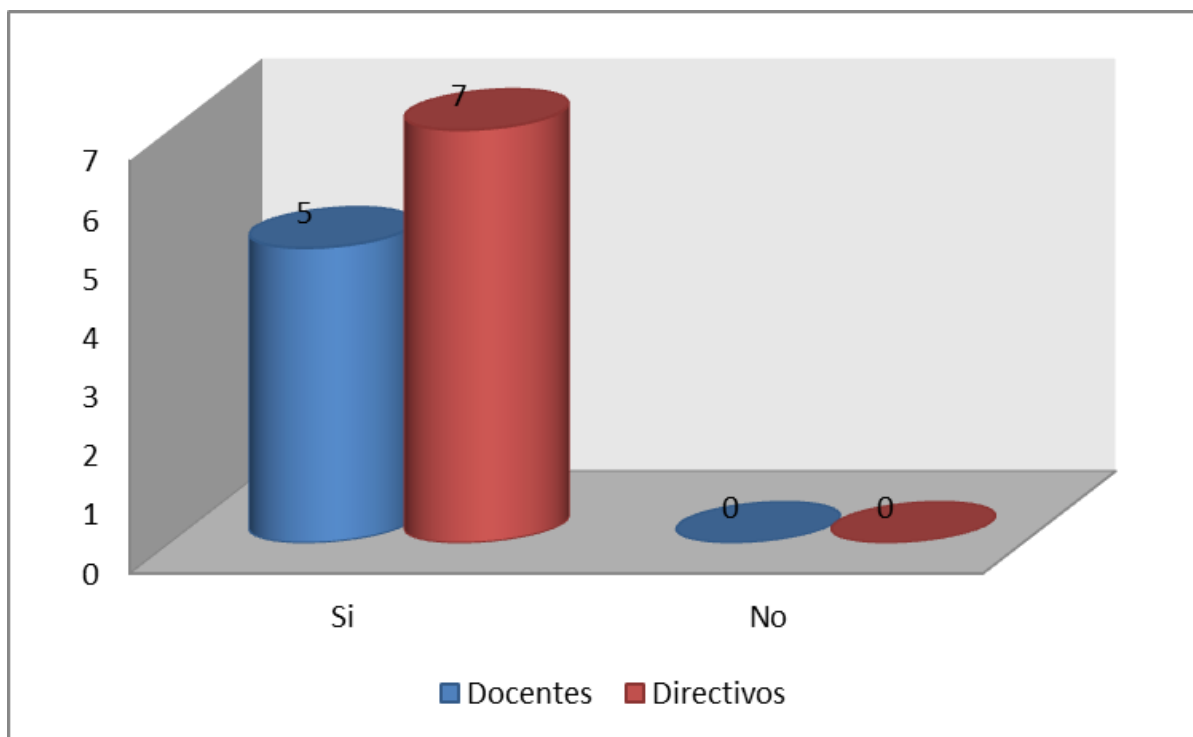


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Primaria “Braulio Rodríguez” y directivos de la Zona Escolar N° 53. Octubre, 2013.

En cuanto a los elementos que permitiría evaluar una institución educativa, la mayoría de docentes y directivos respondieron que el elemento principal es el logro de los objetivos propuestos en su planeación estratégica, dejando de lado el nivel de liderazgo ejercido y la comparación de resultados obtenidos.

Gráfica N° 10

Establecimiento de un plan de acción para convertir las debilidades en fortalezas y oportunidades y lograr así el cumplimiento del proyecto escolar

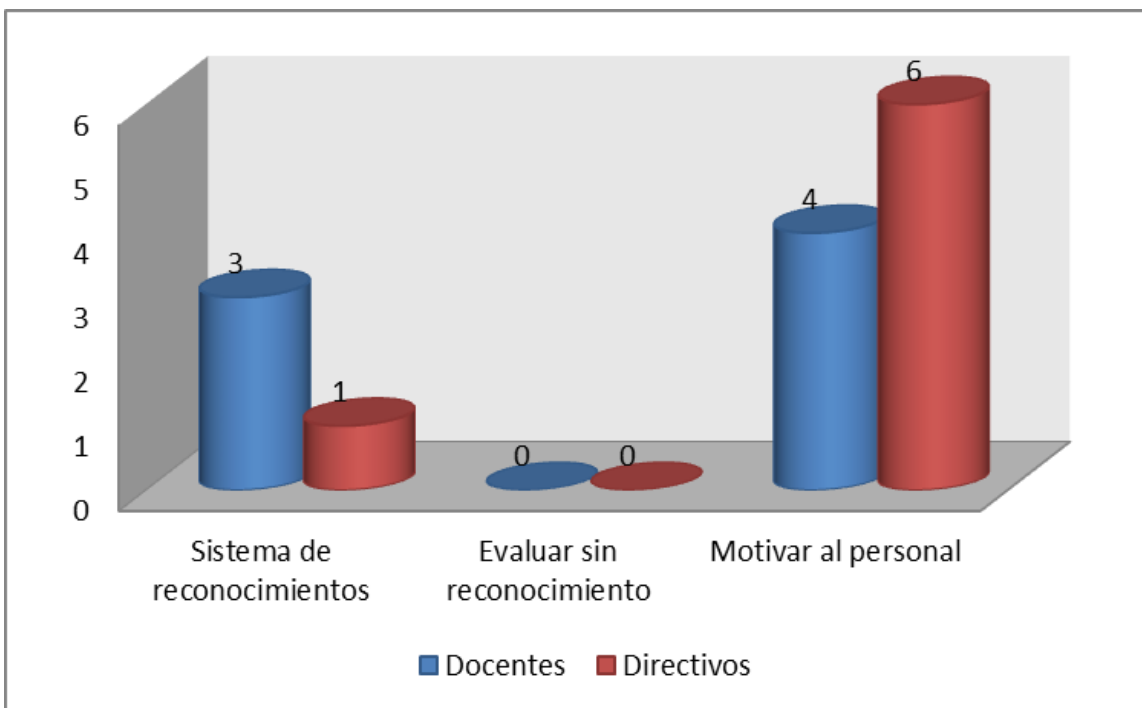


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Primaria "Braulio Rodríguez" y directivos de la Zona Escolar N° 53. Octubre, 2013.

Para los encuestados es importante el cumplimiento de los objetivos del proyecto escolar, por lo cual, todos han establecido planes de acción que les permiten cumplir con los propósitos.

Gráfica N° 11

Aspectos que se utilizarían para lograr la satisfacción del personal de una institución

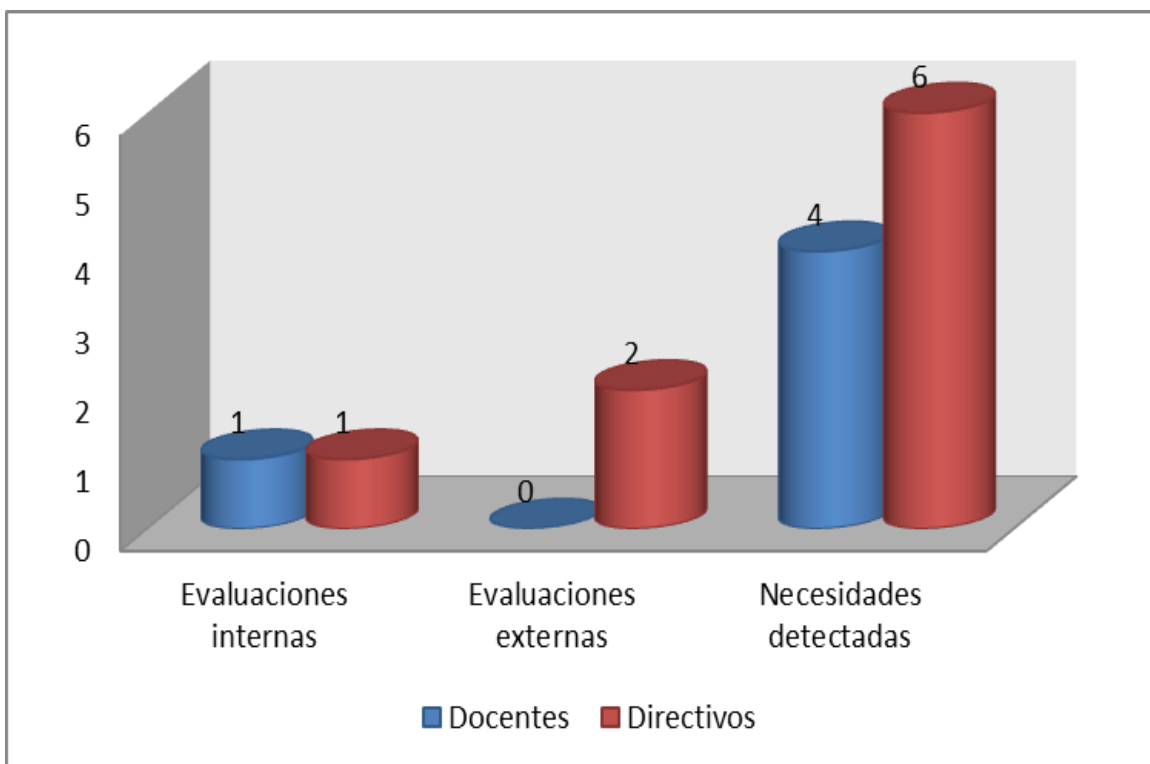


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Primaria “Braulio Rodríguez” y directivos de la Zona Escolar N° 53. Octubre, 2013.

La mayoría de los encuestados señalaron que es necesario motivar al personal para lograr la satisfacción del personal de una institución. Sin embargo, un número considerable de docentes eligió, además de la respuesta anterior, que es necesario también un sistema de reconocimiento para obtener mejores resultados del personal.

Gráfica N° 12

Elementos que aportan información para el establecimiento de objetivos

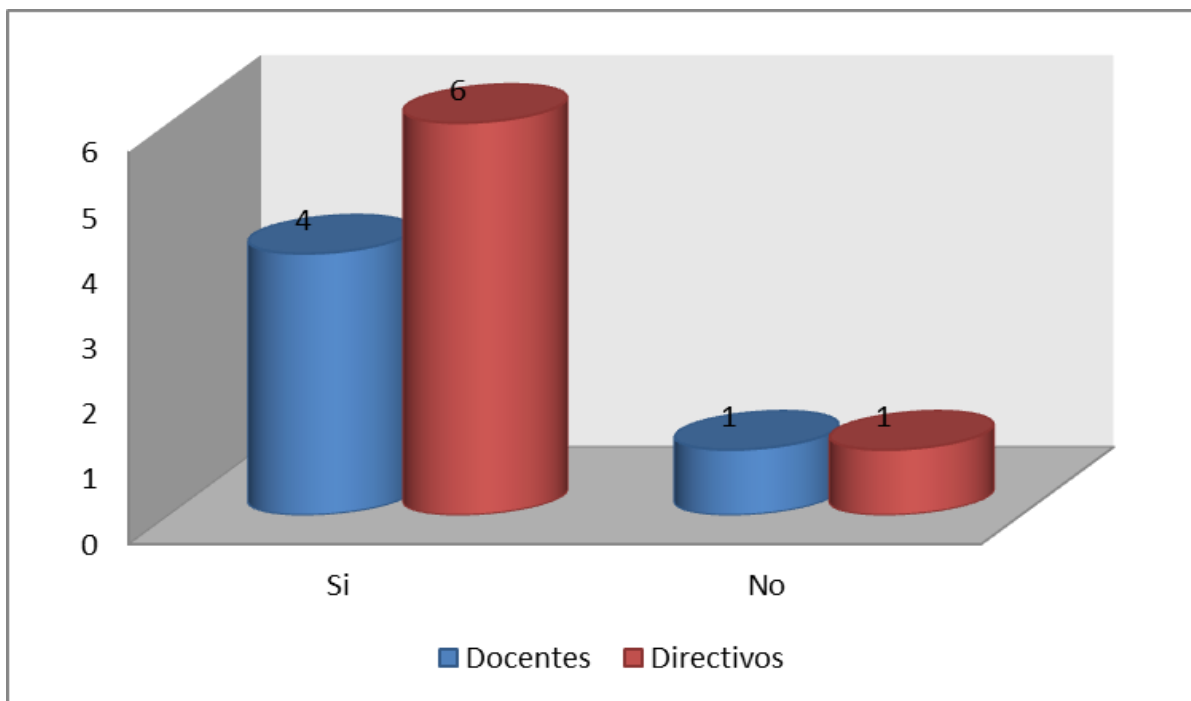


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Primaria "Braulio Rodríguez" y directivos de la Zona Escolar N° 53. Octubre, 2013.

Para el establecimiento de objetivos los encuestados señalan que el elemento que considerarían para establecerlos son las necesidades detectadas en la institución y por los alumnos.

Gráfica N° 13

Los objetivos establecidos en los proyectos están en función de la misión, la visión y los valores de su institución

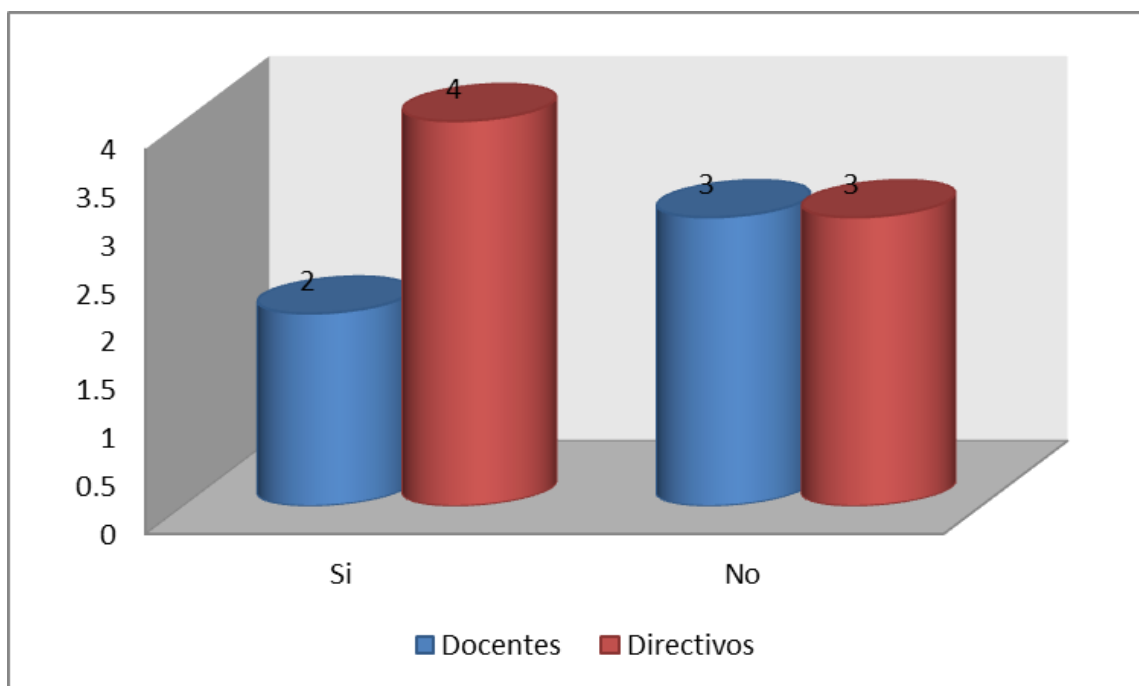


Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Primaria “Braulio Rodríguez” y directivos de la Zona Escolar N° 53. Octubre, 2013.

Una vez determinada la información requerida para establecer los objetivos, entonces es necesario verificar si éstos están en función de la misión y visión de la filosofía escolar; la mayoría de los docentes y los directivos señalan que si están alineados.

Gráfica N° 14

Su institución cuenta con un manual de procedimientos en el que se especifique lo que le corresponde realizar a cada integrante



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la Escuela Primaria “Braulio Rodríguez” y directivos de la Zona Escolar N° 53. Octubre, 2013.

En la gráfica se puede observar que la mayoría de las instituciones de los directivos encuestados cuenta con un manual de procedimientos, mientras que los docentes afirman no contar en su institución con uno que guíe su actuar dentro de la institución.

3.4 Resultados

Una vez concluida la recolección y el procesamiento de los datos obtenidos es necesario que se analicen para explicar de manera clara algunos puntos importantes de la situación escolar real analizada.

Se concluye que los directivos en su mayoría conocen en medida considerable lo que es la planeación estratégica, lo cual, no sucede con los docentes ya que éstos afirman conocer poco sobre el tema de la investigación.

En cuanto a los cuestionamientos que permite responder la planeación estratégica, la mayoría de los docentes señalan que indica la capacidad que tiene la institución y lo que pueden hacer; para los directivos, las respuestas más seleccionadas fueron, además del mencionado por el cuerpo docente, los problemas que están tratando, los asuntos críticos que deben responder y el situar recursos y prioridades.

El significado del análisis FODA es un tema que la mayoría de los docentes no conoce y sólo una pequeña parte de los directivos tampoco lo conoce. Ambos actores de la actividad escolar mencionaron que el momento propicio para realizar una planeación estratégica es al inicio del ciclo escolar, y sólo 2 de los siete directores afirmaron que es necesario realizar modificaciones a la mitad del ciclo escolar y a finales.

La frecuencia con la que se debe realizar el proceso de planeación para los directores debe ser cada vez que surja un nuevo problema. Y los elementos que consideraría para elaborarla serían los valores y la misión de la institución.

Ambos, directores y docentes, consideran que el llevar a cabo el proceso de planeación estratégica en las instituciones influye en los resultados de la gestión escolar, considerando todas sus dimensiones. Esto se refleja también en la tendencia de la elección de la opción “logro de objetivos propuestos” como el principal indicador para la autoevaluación de la institución, aún por encima de la opción “Comparación de resultados obtenidos”.

Respuesta congruente con los resultados de que la totalidad de docentes y directivos han establecido un plan de acción para mejorar y lograr el cumplimiento del proyecto escolar.

Sin embargo, con este análisis de los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario, se puede notar que la mayoría de las instituciones cuenta con un manual de procedimientos de acuerdo con los directores. Los maestros frente a grupo afirmaron no contar con uno.

Es por ello que al concluir con el estudio de los datos, se puede concluir que es necesaria la existencia de un manual de procedimientos, para lograr así que cada integrante de la gestión escolar conozca cuáles son sus funciones específicas y se pueda contribuir a los resultados escolares.

IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

De acuerdo a los datos recabados con la aplicación de los cuestionarios y con el análisis de los mismos, se puede determinar el tipo de propuesta de intervención a desarrollar, en la cual se considerarán las características del tema de investigación. Se tratará pues, de un proyecto de gestión escolar, ya que en este tipo de proyectos se prevé el involucramiento de todo el personal de la institución y su objetivo final es el impacto en la calidad del servicio que se está ofreciendo. Enseguida se describen los elementos de la misma.

4.1 Nombre de la propuesta de intervención.

Tomando como punto de partida la temática principal del tema de investigación y de las variables, es que se decide el siguiente título de la propuesta, considerando que va de la mano y tomando en cuenta los anteriores elementos.

“Transformación: Primer paso al éxito”

Manual de procedimientos y organización escolar

4.2 Introducción

Este manual tiene por objeto proporcionar un marco descriptivo del esquema orgánico funcional de la institución, para propiciar su mejor funcionamiento, al otorgar el apoyo organizacional que facilite una adecuada delimitación de

funciones y responsabilidades. “Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas” (Rodríguez; 1999: 55).

El objetivo principal de este manual es el de instruir al personal acerca de aspectos como funciones, procedimientos, relaciones, políticas u objetivos. Representan un medio de comunicación de las decisiones tomadas. Además ayudan al personal a saber qué es lo que esperan de ellos, cuándo y cómo.

En el desarrollo de los temas, el personal podrá precisar cuáles son las funciones y relaciones de cada comisión que conforma el Consejo Técnico Escolar, evitando duplicidades y reduciendo omisiones.

Contendrá las labores asignadas para cada docente, además de las propias del directivo, propiciando la uniformidad y la integración en el trabajo. De igual forma se expondrán las características para los puestos que se pretenden ocupar en la institución, se delimitan funciones y responsabilidades de acuerdo al puesto que se está ejerciendo y la forma o procedimientos para lograr contribuir a los resultados escolares.

4.3 Justificación

Continuamente las instituciones de educación pública, se enfrentan con problemas sobre la organización y los procedimientos que se siguen para el logro de los objetivos propuestos en los proyectos escolares, la desinformación es una atenuante para el cumplimiento de los mismos. Es por esta razón que para el tema de investigación emprendido, un manual de procedimientos será la estrategia de acción más adecuada para atacar esta problemática.

Los elementos relevantes con los que cuenta son el poder reconocer la importancia de contar con un manual en la institución, que sea el eje rector para el trabajo diario y el logro de los objetivos. Además de ser de las primeras escuelas públicas que cuenten con uno elaborado y adaptado a las condiciones de la misma.

De igual manera, cada actor educativo conocerá cuáles son sus funciones y responsabilidades considerando que la meta a lograr va enfocada a la consecución de los objetivos y la transformación de la institución para el logro de la misión.

4.4 Objetivo

Fortalecer la organización institucional, a través de la difusión de funciones, planes de acción y conocimiento de procedimientos para el logro de las metas de los proyectos escolares.

4.5 Estrategias

Para llevar a cabo la aplicación de la propuesta, se realizarán acciones encaminadas hacia la promoción para hacerla llegar al personal que labora en la institución; para ello, se pretende dar a conocerla en las reuniones de organización de los docentes, con la finalidad de que tengan desde inicio de ciclo una línea de acción que se deberá seguir durante todo el año.

Algunas de estas estrategias a aplicar son:

- Participación activa.

“La conducta humana pocas veces obedece al azar; más bien se dirige hacia determinados blancos u objetivos” (García; 1987: 271). Es decir, el personal requiere saber hacia dónde debe ir para enfocar sus acciones hacia esos objetivos. Por ello se requiere lograr que todo el personal integrante de la institución, al igual que los integrantes de la dimensión comunitaria, participe activamente en las sesiones primeramente de conocimiento del manual y posteriormente realice las actividades que le han sido especificadas. Participación activa es involucrar a todo el personal que conforma la organización.

- Sensibilización y concientización.

Una vez que se cuenta con el manual, es necesario lograr que todo el personal se encuentre alineado con los objetivos propuestos, para ello serán necesarias campañas de concientización con amplio contenido de sentido de pertenencia, en las que se exprese la necesidad de contar con todos los integrantes para las diferentes actividades que se pretenden realizar para dar a conocer el manual.

Es necesario que la comunidad institucional se sensibilice ante el proceso de cambios por el que va a atravesar toda la organización. Ya que se enfrentarán a cambios desde la manera de organizar hasta la implementación de una nueva forma de trabajo en la cual, cada actor deberá responder a sus responsabilidades establecidas en el manual.

- Consideración de recursos humanos, técnicos y materiales.

Los recursos son importantes en todos los proyectos a emprender, pues se trata de la materia disponible con que cuenta la organización para comenzar el trabajo. Los recursos que se considerarán son primeramente los humanos: Directivo, cuerpo Docente, personal de intendencia; asimismo, los materiales requeridos para lograr el objetivo del manual son: instalaciones físicas, equipo de tecnología y material de papelería.

4.6 Desarrollo de la propuesta

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR

- **CONSIDERACIONES GENERALES**

1. Definición de organización.

“Una organización consiste en un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos orientados hacia el objetivo de producir bienes o servicios” (Chiavenato; 1992: 206). Es por esta razón que la Escuela Primaria “Braulio Rodríguez” es considerada como una organización; además se tiene en cuenta que por sus características existe también una división del trabajo, donde cada comisión que conforma el Consejo Técnico Escolar tiene a su cargo diversas responsabilidades, enfocadas todas hacia el logro de los objetivos de la institución, por lo tanto, cada una de ellas es especializada según su campo de acción. Para que se considere como organización, también cuenta con niveles jerárquicos para diversificar las funciones internas; de acuerdo a la jerarquía se establecen los niveles de autoridad. Todas las características señaladas anteriormente, determinan el por qué se considera como una organización.

2. Los procesos de organización con orientación a sistemas de gestión de calidad.

Los procedimientos organizativos tienen una importancia fundamental para las instituciones; por medio de ellos se suministran los bienes y servicios que demanda la población y se da cumplimiento a las disposiciones legales vigentes.

En este sentido tienen la responsabilidad de proveer bienes y servicios de calidad; es decir, que reúnan las condiciones o requisitos que exige la sociedad.

Para cumplir con esta responsabilidad es necesario adoptar los principios de gestión de calidad en el diseño y desarrollo de los procedimientos organizativos.

Estos principios son:

a. Liderazgo: La dirección debe orientar a la organización al logro de sus objetivos con altos niveles de calidad.

b. Participación del personal: Se requiere del involucramiento y compromiso del personal en todos los niveles de la organización.

c. Enfoque basado en procesos: La organización debe estructurarse mediante procesos, a fin de mejorar el uso de los recursos y generar resultados de valor.

d. Enfoque de sistema para la gestión: Implica entender las relaciones de los procesos como un sistema en el que se identifican insumos, transformación y resultados.

e. Mejora continua: La organización debe en todo momento revisar y mejorar sus procesos para elaborar el desempeño.

f. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Implica el análisis de información documentada para la adecuada toma de decisiones.

Se entiende por gestión de la calidad a toda actividad que emprende una organización para garantizar la eficiencia de los procesos y asegurar el cumplimiento de los requerimientos que demandan los usuarios con relación a los bienes y servicios que reciben.

3. Manual de organización

Las unidades administrativas deben documentar sus procedimientos; es decir, establecer por escrito, implementarlos y mejorarlos. Los procedimientos documentados se agrupan en una carpeta llamada Manual de Procedimientos que considera la descripción de las actividades y métodos de trabajo como parte del sistema.

Para documentar los procedimientos es necesario cumplir con los aspectos siguientes:

- a. Que se justifiquen.
- b. Que tengan alcances y límites precisos.
- c. Que contribuyan al desarrollo de un proceso.
- d. Que existan responsables de su ejecución.
- e. Que identifiquen registros para obtener evidencias de su cumplimiento.

4. Impacto en los resultados.

Los procedimientos documentados y agrupados en el manual permiten:

- a) Disminuir la improvisación y los errores.
- b) Contribuir a precisar las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización.
- c) Dar una visión global y sistemática del trabajo.
- d) Empezar acciones de mejora.

5. Transformación escolar.

“La transformación escolar requiere del reconocimiento del cambio de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas; requiere además de la transformación de la gestión institucional” (Ramírez; 1999: 40). Para lograr esta transformación, la escuela y sus integrantes deberán asumir como propios y colectivos los principios básicos establecidos en los programas de estudio; adquirir mayor responsabilidad en los resultados educativos y atender e involucrar a los padres de familia.

6. Procedimientos administrativos.

Los procedimientos administrativos se refieren a las formas y medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología empleada. Existen algunas consideraciones básicas que se deben tener en cuenta para organizar una institución:

- Consideraciones anteriores al hecho.
 - Qué va a hacerse, Cuándo debe hacerse, Quién va a ejecutarlo, Cómo va a ejecutarse, Disponibilidad de los recursos.
- Consideración inmediata
 - Ejecución de lo que va a hacerse
- Consideraciones posteriores al hecho. Qué se ha hecho, Qué tan bien se hizo, Debe continuarse haciendo, Cómo mejorar lo que se ha hecho.

- **COMPONENTES PRINCIPALES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

I. FUNCIONES

❖ **Directivo de la Escuela Primaria.**

1. Planear y programar las actividades relacionadas con el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y sus apoyos, así como las actividades relativas al manejo de los recursos para el funcionamiento de la escuela.
2. Difundir entre el personal docente las normas y los lineamientos bajo los cuales deberá realizarse el trabajo escolar.
3. Organizar, dirigir y controlar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con las normas, los lineamientos, el plan y los programas de estudio.
4. Integrar el Consejo Técnico Escolar, conforme al programa anual de trabajo del plantel, a efecto de facilitar la organización y la dirección de la labor educativa.
5. Orientar y apoyar al personal docente en la aplicación correcta de las normas y los lineamientos, para efectuar el proceso de enseñanza-aprendizaje, la vinculación de la teoría con la práctica, la evaluación y la acreditación escolares.
6. Promover el uso de medidas apropiadas para que la comunidad escolar y los padres de familia aporten su colaboración permanente en el funcionamiento de la escuela.

7. Auxiliar a las autoridades en la implantación y la evaluación de los proyectos académicos de apoyo colateral al plan y a los programas de estudio.
8. Desarrollar las funciones y actividades sobre planeación, recursos humanos, materiales y financieros, control escolar, servicios asistenciales y extensión educativa, en la parte relativa al plantel.
9. Formular el análisis de necesidades escolares basada en los resultados arrojados de las evaluaciones externas e internas.
10. Expedir los créditos escalafonarios al personal a su cargo, conforme a su grado de participación en la tarea escolar.
11. Llevar el inventario de los bienes de la escuela.
12. Organizar y dirigir las actividades de inscripción, reinscripción y registro y acreditación escolar.
13. Formar los grupos y a la asignación de personal docente a cada uno de ellos.
14. Presentar los informes sobre los resultados del funcionamiento de la escuela.

❖ **Consejo Técnico Escolar.**

1. Constituir el órgano a efecto de dar congruencia al desarrollo del trabajo escolar.
2. Definir y establecer anualmente las comisiones permanentes de trabajo que sean necesarias, para auxiliar a la Dirección de la Escuela en la organización, el desarrollo y el control del trabajo escolar.

3. Analizar el plan anual de trabajo de la escuela.
4. Estudiar los planes de trabajo que presenten las comisiones.
5. Orientar al personal docente en la aplicación de las técnicas y los métodos para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como en la organización y distribución del tiempo de trabajo, dentro y fuera del aula.
6. Proponer los métodos y medios para mejorar la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, y el funcionamiento de sus apoyos colaterales.
7. Proponer formas de organización del trabajo escolar que garanticen su desarrollo en un ambiente de colaboración, orden y respeto.
8. Evaluar continuamente el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, para detectar los problemas y sugerir las soluciones correspondientes.

❖ **Cuerpo Docente.**

1. Programar las actividades por desarrollarse con el grupo a lo largo del ciclo escolar, de acuerdo con el grado escolar, el plan y los programas de estudio correspondientes y las necesidades detectadas en el diagnóstico escolar.
2. Desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje en su grupo escolar. Efectuar las evaluaciones correspondientes.
3. Emplear material de apoyo didáctico con los recursos tecnológicos disponibles en la institución para facilitar el aprendizaje.
4. Promover en el grupo escolar la cooperación, orden y respeto.

5. Apoyar a los alumnos en el desarrollo de las actividades.
6. Orientar a los padres de familia sobre la importancia de su participación en el trabajo escolar.
7. Participar en las reuniones del Consejo Técnico Escolar, y cumplir con las comisiones de trabajo que éste le designe.
8. Cooperar con la Dirección de la Escuela en la implementación de campañas destinadas al mejoramiento de las condiciones de los alumnos y de la institución.
9. Presentar oportunamente a la Dirección de la Escuela y a las comisiones pertinentes los informes sobre los resultados de las evaluaciones.
10. Colaborar con la Dirección de la Escuela en las actividades escolares que se le indique.

❖ **Personal de mantenimiento.**

1. Vigilar la limpieza del edificio escolar.
2. Cumplir con el horario establecido para su función.
3. Llevar una bitácora de actividades a realizar durante el día.
4. Asignar un día para la limpieza de las diversas áreas del edificio escolar.
5. Encargarse de las puertas de acceso de la institución, en horarios que no corresponden a la guardia escolar y que los docentes se encuentran trabajando al interior de los grupos.

II. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

❖ **Directivo de la Escuela Primaria.**

IDENTIFICACIÓN	<p>Nombre del puesto: <u>Director de escuela de educación primaria</u></p> <p>Ámbito de Operación: Escuela Primaria Braulio Rodríguez</p>
RELACIONES DE AUTORIDAD	<p>Jefe inmediato: Supervisor de Zona Escolar</p> <p>Subordinados: Profesor de grupo, Auxiliar de intendencia</p>
PROPÓSITO DEL PUESTO	<p>Administrar, en el plantel a su cargo, la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por el Instituto de Educación del Estado de Aguascalientes.</p>
SÍNTESIS DEL PUESTO	<p>El directivo será el encargado de realizar las actividades de planeación en conjunto con los docentes; de organización y controlar el proceso educativo que se está llevando a cabo en la institución.</p> <p>Tiene la facultad para sancionar en aquellos casos que los lineamientos del trabajador lo mencionen.</p> <p>De igual forma, debe tener liderazgo para lograr concretar un equipo unido de trabajo y orientarlo a que trabajen en beneficio de la institución para llegar a los objetivos establecidos en cada momento en que realice su planeación estratégica.</p>

<p>RESPONSABILIDAD</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle con calidad y oportunidad. 2. Vigilar que la escuela funcione con la estructura orgánica autorizada. 3. Controlar que el funcionamiento de la escuela se realice conforme a las normas, los lineamientos y procedimientos autorizados por la Secretaría. 4. Verificar que el personal docente proporcione el servicio de educación primaria, dentro del turno y el calendario escolar autorizados. 5. Orientar el funcionamiento de la escuela hacia el logro de los objetivos de la educación primaria.
<p>COMUNICACIÓN</p>	<p>ASCENDENTE: Con el supervisor de zona.</p> <p>HORIZONTAL: Con los directores de escuelas primaria de la zona.</p> <p>DESCENDENTE: Con el personal a su cargo.</p>
<p>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</p>	<p>ESCOLARIDAD: Título de Profesor de Educación Primaria. Maestría o Doctorado.</p> <p>CRITERIO: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.</p> <p>INICIATIVA: Para crear y proponer alternativas de trabajo, resolver problemas y plantear soluciones.</p> <p>CAPACIDAD: Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.</p>

❖ **Profesor de Grupo**

IDENTIFICACIÓN	Nombre del puesto: <u>Profesor de grupo</u> Ámbito de operación: Escuela Primaria Braulio Rodríguez
RELACIONES DE AUTORIDAD	Jefe inmediato: Director de escuela
PROPÓSITO DEL PUESTO	Conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo con las características de los alumnos y el grado escolar correspondiente, conforme al plan y los programas de estudio vigentes, a efecto de contribuir al desarrollo integral del educando
SÍNTESIS DEL PUESTO	<p>El docente es el encargado de promover la adquisición de conocimientos por parte del alumno.</p> <p>Su labor se centrará en las características de sus alumnos y del grado escolar que le fue asignado.</p> <p>Considerará las características familiares y las condiciones del entorno escolar para asegurar que todos los agentes participen en la educación de los alumnos.</p> <p>Debe buscar y emplear aquellas estrategias que lo lleven al logro de los propósitos de su grado.</p> <p>Trabjará considerando los objetivos establecidos por la Dirección Escolar en el Plan Anual.</p>
RESPONSABILIDAD	Cumplir con los objetivos de los programas de estudio establecidos para el grado escolar correspondiente.

COMUNICACIÓN	<p>ASCENDENTE: Con el director de escuela.</p> <p>HORIZONTAL: Personal docente de los otros grados de la misma escuela y de la zona escolar.</p>
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	<p>ESCOLARIDAD: Título de Profesor de Educación Primaria.</p> <p>CRITERIO: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.</p> <p>INICIATIVA: Para crear y proponer alternativas de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas.</p> <p>CAPACIDAD: Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.</p> <p>ACTITUD: Respeto, compromiso y responsabilidad.</p>

❖ **Personal de mantenimiento.**

IDENTIFICACIÓN	<p>Nombre del puesto: <u>Personal de mantenimiento</u></p> <p>Ámbito de operación: Escuela Primaria Braulio Rodríguez</p>
RELACIONES DE AUTORIDAD	<p>Jefe inmediato: Director de escuela.</p>
PROPÓSITO DEL PUESTO	<p>Llevar a cabo los servicios de aseo y resguardo de la planta física escolar.</p>

SÍNTESIS DEL PUESTO	Encargado de preservar la imagen física escolar mediante las actividades de limpieza, organización material y reforestación.
RESPONSABILIDAD	Actuar conforme a las políticas de operación que le señale, respectivamente, la Dirección de la Escuela.
COMUNICACIÓN	ASCENDENTE: Con el director de la escuela.
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	<p>ESCOLARIDAD: Certificado de Educación Primaria</p> <p>CRITERIO: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones.</p> <p>INICIATIVA: Para crear y proponer alternativas de trabajo.</p> <p>CAPACIDAD: Para relacionarse.</p> <p>ACTITUD: De respeto, compromiso y responsabilidad.</p>

Metodología

Para dar a conocer el manual, se empleará el tiempo de las reuniones de Consejo Técnico Escolar, ya que se empleará como una guía para el logro del mejoramiento escolar. Los temas se abordarán de manera colectiva, tratando de involucrar a toda la comunidad escolar logrando así que la información sea difundida entre todo el colectivo.

En una primera sesión se abordarán las consideraciones generales, donde se explica la importancia y el impacto que se genera cuando se emplea de forma correcta un manual de organización. Además de crear entre los participantes la idea de que la organización promueve la transformación de las formas de gestión escolar y el alcance de los objetivos propuestos.

Ya en la segunda sesión, se tratarán los temas de los componentes del manual, específicamente el apartado de las funciones. En una tercera reunión, se darán a conocer las descripciones de cada puesto.

En las posteriores sesiones se analizarán los cambios que se han logrado en la institución, cómo se ha incrementado el nivel de calidad y qué resultados se han observado con los alumnos; así como la forma en que se ha llevado a cabo el trabajo de todos los actores y los resultados que se generan en colectivo al conocer los diferentes procedimientos que se deben seguir.

Tiempo de aplicación

Se trabajarán 8 sesiones de 5 horas, dando como resultado la duración de un Curso Taller de 40 horas.

Recursos a utilizar

Expositor, Equipo de cómputo, Material de papelería, Aula disponible.

Tipo y forma de evaluación

Al final de cada sesión, se realizará una evaluación mediante la utilización de diversos instrumentos como la lista de cotejo y la rúbrica. En una última sesión los participantes deberán contestar una encuesta de satisfacción, en la que expongan tanto el grado de apropiación de las temáticas del manual, así como de los resultados en cuanto a transformación escolar que han logrado detectar en la institución.

4.7 Cronograma de actividades

Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo estimado/Mes
1. Diseño del manual.	Profra. Perla Fabiola Macías García.	- Obras especializadas - Equipo de cómputo.	20 horas Agosto
2. Organización de las sesiones de Consejo Técnico Escolar para difundir el manual.	Profra. Perla Fabiola Macías García.	- Equipo de cómputo. - Material de papelería.	5 horas Septiembre
3. Sesiones de Consejo Técnico Escolar.	Profra. Perla Fabiola Macías García. Invitados	- Aula. - Equipo de cómputo. - Material de papelería. - Proyector.	40 horas Septiembre - Junio

	especialistas en temáticas de organización y administración.		
4. Evaluación.	Profra. Perla Fabiola Macías García. Director Escolar. Autoridades Educativas.	- Encuestas de satisfacción. - Rúbricas. - Reconocimientos para participantes.	5 horas Julio

4.8 Evaluación de la propuesta.

Para conocer si la propuesta fue efectiva, se realizarán algunas actividades de evaluación para conocer el nivel de efectividad. Entre ellas están:

1. Instrumentos:
 - Lista de cotejo (Ver anexo N° 2)
 - Rúbricas (Ver anexo N° 3)
 - Encuesta de satisfacción (Ver anexo N° 3)
2. Criterios de los instrumentos a implementar:
 - Calidad del manual
 - Efectividad del tiempo empleado
 - Trascendencia de la implementación del manual
 - Temas de interés

3. Tiempos:

- Periodo de 10 minutos durante cada sesión para contestar los diversos instrumentos.
- Una hora para realizar la evaluación final y entrega de reconocimientos.

V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

“Evaluar significa formular un juicio de valor sobre una realidad, e implica comunicar resultados” (Torres, Bertoni y Celman; 2000: 65) Esta definición que manejan las autoras está relacionada con las acciones a desarrollarse en el presente capítulo.

5.1 Análisis teórico del proceso.

El proyecto de tesis elaborado fue un proceso consistente en el que se obtuvieron diferentes conocimientos acerca de la manera en que se organizan las instituciones educativas, las limitaciones que se hacen presentes debido a que no existe un verdadero proceso de planeación estratégica y cómo se refleja esto en los resultados de las instituciones.

Se pudo conocer también la forma en la que una problemática puede ser detectada para su posterior análisis y tratamiento para buscar una solución efectiva al problema, considerando las características, los sujetos intervinientes y las teorías existentes sobre ese tema.

5.2 Importancia de la implementación.

Toda investigación debe estar fundamentada con elementos de la realidad, en este caso, que signifiquen un problema que esté mermando la calidad del proceso

educativo que se está ofreciendo. Es por ello que se decidió analizar la importancia de la planeación estratégica como el medio a través del cual, se pueden fortalecer las dimensiones de la gestión escolar.

Además fue importante realizar un proceso de investigación para conocer cómo se puede contribuir al mejoramiento de la gestión escolar y llegar a la conclusión de que es a través de la planeación estratégica, y que con esto se consigue mayor calidad.

De igual manera, otro de los aspectos importantes fue pretender lograr un cambio de conciencia en los sujetos implicados en el proceso de planeación para mejorar los resultados de todo un colectivo, donde cada quien conoce las responsabilidades de su puesto y que trabaja enfocado hacia los mismos intereses.

Es importante mencionar que de ser aplicable en la institución esta propuesta de intervención, considero que se podrían reducir los errores en cuanto al manejo de las responsabilidades de cada puesto; pues al consultar el manual, cada uno de los integrantes de la comunidad escolar podrían disipar las dudas acerca de qué es lo que le corresponde realizar a cada uno. Se optimizarían los tiempos ya que habría menos reuniones en las que constantemente se tiene que explicar qué es lo que le corresponde a cada personal y por supuesto se mejoraría la convivencia, lo que se reflejaría en la integración de un equipo que procura trabajar para el bienestar colectivo donde cada quien realiza lo que le corresponde.

5.3 Solución de la problemática detectada.

Como se ha manejado en los capítulos anteriores, el problema detectado fue acerca del impacto que generaba la planeación estratégica en el mejoramiento continuo. Este mejoramiento se daría una vez que los docentes y el equipo escolar, conocieran cuál era su verdadera función en la institución evitando así, la omisión de responsabilidades y la limitación entre las actividades de un puesto y de otro, con el objetivo de que cada quien oriente sus acciones hacia el logro de los mismos objetivos.

Para lograr tal efecto en la institución se diseñó como alternativa de solución un manual de organización que tiene por objetivos disminuir la improvisación y los errores; contribuir a precisar las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización; dar una visión global y sistemática del trabajo y sobre todo, emprender acciones de mejora. Es por ello que se considera que la solución propuesta fue una medida acertada para el problema escolar detectado.

5.4 Impacto y reacción de los sujetos involucrados.

Continuamente las personas se agrupan en conjuntos para realizar diferentes actividades encomendadas dentro de una organización. Lograr un equipo de trabajo unificado es una tarea difícil ya que están involucrados diferentes aspectos.

“Las personas cuando trabajan juntas, desarrollan modos de actuar y de pensar que se diferencian del comportamiento para la ejecución de su trabajo” (Rodil; 1975: 86). Estas actitudes hacia el trabajo se ven reflejadas en el logro de los planes propuestos y en el mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo a través de la participación.

Durante el trabajo de campo, se encuestó al total del colectivo docente de la institución donde se detectó el problema, además existió gran colaboración por parte de los directivos de las escuelas primarias de la zona escolar a la que pertenece dicha institución.

Los encuestados, tal y como se analizó en el capítulo III, pudieron detectar dos cosas principales: la primera, que desconocían lo que es el proceso de planeación estratégica; segunda, que su institución no contaba con un documento que especificara las funciones de cada uno y cómo se deberían de realizar las actividades, por tal motivo no siempre las realizaban de la mejor manera.

5.5 Evaluación de las formas de trabajo y acciones que favorecieron los resultados.

El procedimiento de trabajo para este documento de investigación considero que fue sistemático ya que partiendo de un análisis contextualizado del entorno escolar, se pudo determinar cuál era la problemática principal. Para conocer más a fondo del tema y de manera real, se procedió a elegir un instrumento que se adecuara a las condiciones de los entrevistados, por tal

motivo, se eligió un cuestionario, el cual cada persona lo contestaba según su criterio personal y acomodado a las cuestiones de tiempo que tuviera.

Por el tipo de trabajo desempeñado, las condiciones del centro de trabajo y de las personas que laboran en él y que formaron parte del personal encuestado, considero que fue una elección correcta tanto la problemática como el instrumento de recolección de información empleado.

Asimismo, las respuestas del colectivo de directores de la zona escolar que también se encuestaron, fueron el parteaguas para determinar cuál alternativa de solución sería la más viable de las tres que se habían propuesto en el capítulo II. Para atacar la problemática detectada se consideró pues que un manual de organización sería el indicado para hacerlo.

5.6 Dificultades, limitaciones y retos.

La principal dificultad encontrada para la realización de la investigación estuvo relacionada con el tiempo, ya que tanto para la implementación del instrumento de recogida de datos y para el análisis de los resultados se requería destinar un tiempo apropiado para evitar equivocaciones en el proceso.

Entre las limitaciones considero que la que pudo obstruir las actividades de desarrollo fue el desconocimiento de las diferentes corrientes o teorías sobre las que se puede estudiar y analizar la temática de investigación.

Como reto principal queda el lograr implementar la alternativa de solución encontrada en la institución para complementarla y seguir contribuyendo a los resultados de calidad.

5.7 Reflexión de los aprendizajes.

A lo largo del desarrollo de la investigación se obtuvieron diferentes aprendizajes que ayudaron a concluir en la proposición de una alternativa de solución los más adecuada posible al problema detectado. La información de las diferentes teorías y enfoques jugó un papel importante, ya que fue el punto de partida para decidir hacia que dirección orientar la investigación.

Se descubrió qué tan importante puede ser una planeación estratégica, ya que cuando es realizada con el proceso debido, los objetivos se logran más fácilmente; esto debido a que el problema que se atendió fue el conocer cómo la planeación estratégica podría transformar las formas de gestión escolar y lograr así el mejoramiento continuo.

Desde la teoría elegida, que fue Calidad Total, se pudieron observar algunas cuestiones importantes como por ejemplo, que hablar de calidad total requiere de estar dentro de un proceso de constante revisión y actualización para la verificación continua de los resultados que se van obteniendo y para lograrlo además se requiere de una adecuada organización en las instituciones. Es por ello

que una vez analizadas las posturas, se decidió como alternativa de solución la implementación de un manual de organización.

Este proceso de investigación permitió reconocer cómo es que se pueden generar proyectos que estén enfocados hacia superar algunas problemáticas con las que cuenta la institución. Genera una visión de actualización para la transformación del entorno institucional y el deseo de innovar prácticas que han permanecido y que no han dado resultados. Sobre todo, el poder acercarse al cumplimiento de las nuevas demandas de las instituciones educativas y poder llegar a ser una institución de calidad que pueda transformarse para acatar las disposiciones de reformas que pudieran surgir.

CONCLUSIONES

La educación necesita transformarse continuamente para enfrentar a los retos actuales de la sociedad y a las nuevas demandas que se presentan para que el aprendizaje sea significativo y útil. Que se den en las escuelas por medio de los materiales y apoyos físicos que éstas proporcionan para adquirirlo para que se convierta en una estructura sólida que sea capaz de solventar sus propias necesidades.

La información, teorías y corrientes mencionadas fueron una gran aportación para fundamentar el proyecto desarrollado, además impulsó y dio validez al tema. Se estudiaron enfoques no explorados para incursionar en ellos.

Se comenzó con una pequeña inquietud acerca del porque las instituciones educativas, sobre todo las de tipo público, no se interesaban en el mejoramiento continuo de la gestión escolar y fue importante determinar a partir de ello, que la planeación estratégica era el principal eje de la investigación.

A medida que se avanzó en el desarrollo de la investigación, se manejaron las dificultades que se enfrenta la institución donde se pretende llevar a cabo el proyecto, las actividades propuestas van encaminadas a contrarrestar la dinámica que en ella se presentan.

Fue interesante llegar a la conclusión de que un manual puede ayudar a reducir los errores en la ejecución de los proyectos, por esta razón en el capítulo de desarrollo de la propuesta se hace una exposición del contenido conveniente para incluir en el manual de acuerdo a las condiciones de la institución.

Al llevar a cabo esta investigación, se detectaron algunas situaciones sobresalientes:

- La autodeterminación es una nueva característica de las instituciones que permite que emprendan proyectos de mejora continua adecuados a las situaciones internas que se viven en cada escuela.
- La calidad se forma durante todo un proceso de gestión, que se integra de diferentes elementos: personas, acciones, resultados, mediciones, cambios, retroalimentación, etc. Requiere establecer una cultura organizacional, contar con creatividad e innovación y sobre todo considerar los principios para su administración.

Reconocer principios básicos como identificar, planear, organizar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a un plan de intervención que conduzca a la transformación del centro escolar y al mejoramiento del logro educativo. Todas estas situaciones encontradas exponen los principios básicos que rigen la planeación y ejecución del proyecto para asegurar un éxito futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Brooke, Michael y Mills, William. (2000) El ejecutivo visionario. Mc Graw Hill Interamericana, S. A: Colombia.

Craig, G. J. y Baucum, D. (2001) Desarrollo psicológico. Pearson Educación: México.

Chiavenato, Idalberto. (1992) Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México.

Duque Oliva, Edison Jair. (2005) Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición; en Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, número 25. Universidad Nacional de Colombia: Bogotá, Colombia.

Elmore, Richard. (1999) La reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa. Fondo de cultura económica: México.

Ezpeleta Justa. (1990) El consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana, en *Gestión escolar, Programa y materiales de apoyo para el estudio. SEP: México.*

----- (1999) La escuela como organización, en *Gestión escolar, Programa y materiales de apoyo para el estudio. SEP: México.*

Estévez Cedeño, Betty. (2001) Gerencia y organización escolar: herramientas que construyen la eficacia educativa. Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC): Caracas, Venezuela.

Fernández Arena, José Antonio. (1997) El proceso administrativo. Diana: México.

García, H. V. y Medina, R. (1987) Organización y gobierno de centros educativos. RIALP: España.

Garza Mercado, Ario. (1988) Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales. Harla: México.

Gobierno Federal. (1993) Ley General de Educación. Gobierno Federal: México.

----- (2008) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Gobierno Federal: México.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista L. P. (2010) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill: Perú.

Hill, Winfred. (1980) Teorías contemporáneas del aprendizaje. Paidós: España.

Instituto de Educación de Aguascalientes. (1997) Ley de Educación del Estado de Aguascalientes. IEA: Aguascalientes, México.

Lazzaro, Víctor. (1992) Sistemas y procedimientos. Un manual para la industria DIANA: México.

Lefcovich, Mauricio. (2009) Gestión de calidad total. Editorial Díaz Santos: Madrid, España.

Morín, Edgar. (1999) Los siete saberes de la educación. UNESCO: Francia.

Namo de Mello, Guiomar. (1998) Nuevas propuestas para la gestión educativa. SEP: México.

Papalia, D. E. y Wendkos Olds, S. (1999) Psicología del desarrollo. Mc. Graw Hill: México.

----- (2002) Desarrollo Humano. Mc. Graw Hill: Bogotá, Colombia.

Parés Gutiérrez, Isabel. (2002) Modelo personalizado de calidad para un centro educativo; en Revista Panamericana de Pedagogía. México.

Pérez, Guillermo. (2009) Calidad Total. CECOSA, México, D.F.

Plan estratégico de transformación escolar. (2012) Escuela Primaria Braulio Rodríguez. Aguascalientes: México.

Ramírez Raymundo, Rodolfo. (1999) La transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias: una condición imprescindible para el mejoramiento de la calidad de la educación. SEP: México.

Resultados enlace 2011. (s.f.). Extraído el 22 septiembre 2013 de <http://www.enlace.sep.org.mx>

Reyes Ponce, Agustín. (1992) Administración de empresas. Teoría y práctica. Noriega Editores: México.

Rodil Urrego, Florencio. (1975) Lecturas sobre organización. Editorial Trillas: México.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2003) Introducción a la administración con enfoque de sistemas. International Thompson Editores: México.

----- (1999) Cómo elaborar y usar manuales. ECAFSA: México.

Ruiz Cantisani, María Ileana. (2010) Sistema de planeación para instituciones educativas. Trillas: México.

Schmelkes, Sylvia. (1979) Calidad de la educación y la gestión escolar, en *Gestión escolar, Programa y materiales de apoyo para el estudio. SEP: México.*

SEP. (2005) Lineamientos para la formulación de indicadores educativos. SEP: México.

----- (2006) Plan Estratégico de Transformación Escolar. SEP: México.

----- (2010) Modelo de gestión educativa estratégica. SEP: México.

----- (2011) Plan de Estudios. SEP: México.

Suárez B. M. y Dávila M. (2008) Encontrando al kaizen: Un análisis teórico de la mejora continua. Mc Graw Hill: México.

Torres, R. M., Bertoni, A. y Celman, S. (2000) La evaluación. Ediciones Novedades Educativas: México.

Unesco. (s.f.). Extraído el 18 septiembre 2013 de <http://www.unesco.org>.

Villalobos Pérez – Cortés, Elvia Marveya. (2002) Educación comparada. Publicaciones Cruz O. S. A: México.

----- (2009) Evaluación del aprendizaje basando en competencias. Minos: México.

4. ¿Conoce el significado del Análisis FODA?	<input type="checkbox"/> Si	Si su respuesta es afirmativa, explique su significado. <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	<input type="checkbox"/> No	
5. ¿Cuándo necesitas realizar un proceso de planificación estratégica?	<input type="checkbox"/> Al inicio del ciclo escolar. <input type="checkbox"/> A mitad del ciclo escolar. <input type="checkbox"/> A finales del ciclo escolar.	
6. ¿Con qué frecuencia se necesita llevar este proceso a cabo?	<input type="checkbox"/> Cada año <input type="checkbox"/> Cada cinco años <input type="checkbox"/> Cada vez que surja un nuevo problema	
7. De los siguientes elementos, seleccione aquellos que usted consideraría para llevar a cabo su planeación estratégica.	<input type="checkbox"/> Qué ha ocurrido en los últimos años en el entorno externo que podría afectar a nuestro trabajo. <input type="checkbox"/> A qué retos y amenazas nos enfrentamos como organización en el entorno externo. <input type="checkbox"/> Oportunidades del entorno que se deberían aprovechar. <input type="checkbox"/> Cuáles son los puntos fuertes importantes de la institución. <input type="checkbox"/> Tener claro lo que se quiere, los valores y misión.	

<p>8. ¿Cuál es el resultado más importante que le gustaría obtener del proceso de planificación estratégica?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>9. ¿Por qué piensas que la planeación estratégica es importante? Escribe 2 razones.</p>	<p>1. <hr/></p> <p>2. <hr/></p> <hr/>
<p>10. ¿Consideras que influye el realizar una planeación estratégica en los resultados de la gestión escolar?</p>	<p>_____ Sí _____ No _____ Poco</p> <p>¿Por qué?</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>11. ¿Cuál de las siguientes opciones le permitirían autoevaluar su institución?</p>	<p>_____ Liderazgo ejercido.</p> <p>_____ Logro de los objetivos propuestos.</p> <p>_____ Comparación de resultados obtenidos.</p>
<p>12. Ha establecido un plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades y lograr así el cumplimiento del proyecto escolar.</p>	<p>_____ Sí</p> <p>_____ No</p>

<p>13. Indique 3 usos que le daría a los resultados académicos obtenidos por su institución.</p>	<p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>
<p>14. ¿Cuál de los siguientes aspectos utilizarías para lograr la satisfacción del personal de tu institución?</p>	<p>_____ Establecer un sistema de reconocimientos.</p> <p>_____ Evaluar el trabajo del personal sin reconocimiento.</p> <p>_____ Promoviendo la motivación del personal.</p>
<p>15. Seleccione los elementos que le aporten información para el establecimiento de objetivos. <i>(Marcar sólo una)</i></p>	<p>_____ Evaluaciones internas.</p> <p>_____ Evaluaciones externas.</p> <p>_____ Necesidades detectadas por los docentes.</p>
<p>16. Mencione cuáles son las relaciones de colaboración que ha establecido con el personal para la mejora continua del centro escolar.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17. ¿Cuál es el punto de partida que su escuela ha considerado para realizar sus proyectos escolares?</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>18. Mencione tres mecanismos que utiliza para desarrollar un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos en el centro educativo.</p>	<p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>				
<p>19. Explique qué es para usted un ambiente de aprendizaje.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				
<p>20. ¿Los objetivos establecidos en los proyectos están en función de la misión, la visión y los valores de su centro?</p> <p>(Si su respuesta es sí...) ¿Cómo lo ha logrado?</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="667 808 841 976"> <p>_____ Sí</p> </td> <td data-bbox="841 808 1412 976"> <p>_____</p> <p>_____</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="667 976 1412 1144"> <p>_____ No</p> </td> </tr> </table>	<p>_____ Sí</p>	<p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____ No</p>	
<p>_____ Sí</p>	<p>_____</p> <p>_____</p>				
<p>_____ No</p>					
<p>21. Su institución cuenta con un manual de procedimientos en el que se especifique lo que le corresponde realizar a cada integrante.</p>	<p>_____ Sí</p> <p>_____ No</p>				
<p>22. Describa dos formas en que involucra el centro a los padres de familia en las acciones de mejora y consecución de sus objetivos.</p>	<p>1. _____</p> <p>_____</p> <p>2. _____</p> <p>_____</p>				

¡Gracias por su colaboración!

Anexo No. 2

El tema fue:	a) Interesante b) Relevante c) Común
Su aplicación en la institución es:	a) Relevante b) Innecesario c) Necesario
La calidad del tema:	a) Excelente b) Regular c) Malo
La calidad del manual:	a) Excelente b) Regular c) Malo

Anexo No. 3

Conocimiento adquirido del tema	a) Suficiente b) Regular c) Ninguno
Identifica las responsabilidades de cada puesto del personal que labora en la institución:	a) Siempre b) Casi siempre c) Nunca
Nivel de organización que brinda el manual a la institución:	d) Excelente e) Regular f) Malo

Encuesta de satisfacción
<p>Por favor, tómesese unos cuantos minutos para darnos algunos comentarios sobre el taller al que usted asistió. Apreciamos sus respuestas y comentarios; éstos nos ayudarán con la planificación de talleres futuros.</p>
<p>1. El taller fue dirigido/presentado bien:</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy de acuerdo enfáticamente</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy en desacuerdo enfáticamente</p>
<p>Comentarios sobre las presentaciones y la dirección:</p>
<p>2. Por favor, marque con una x la utilidad de las secciones individuales para su programa.</p> <p>Muy útil/ Útil/ No fue útil</p> <p>Tema 1:</p> <p>Tema 2:</p> <p>Tema 3:</p> <p>Tema 4:</p> <p>Tema 5:</p> <p>Tema 6:</p>
<p>¿Qué aspecto del taller fue el más útil para usted?</p>
<p>¿Qué aspecto del taller fue el menos útil para usted?</p>
<p>4. ¿Recomendaría usted este taller a otras personas?</p> <p><input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no</p>
<p>¿Qué recomendaciones tiene usted para la organización del taller?</p>
<p>7. El lugar fue un buen sitio para este evento.</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy de acuerdo enfáticamente</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy en desacuerdo enfáticamente</p>