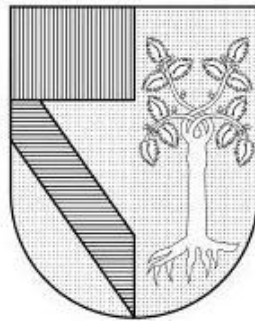


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



**“MODELO DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL PARA
LA SECCIÓN SECUNDARIA DE UN COLEGIO
EN EL SUR DE LA CIUDAD DE MÉXICO”**

T E S I S

Q U E P R E S E N T A

ARTURO RICARDO GONZÁLEZ VIVANCO

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO(A) EN PEDAGOGÍA

**DIRECTOR DEL PROGRAMA:
DRA. MARÍA DEL CARMEN GARCÍA HIGUERA**

**DIRECTOR DE TESIS:
DRA. MÓNICA DEL CARMEN MEZA MEJÍA**

A NORMA
POR COMPATIR SU VIDA Y SUS SUEÑOS CONMIGO

A MIS PADRES
ANGÉLICA Y JOSÉ LUÍS
MIS PRIMEROS Y MÁS GRANDES MAESTROS

A MIS HERMANOS
PEPE, OSCAR, LAURA Y EDGAR
POR ILUMINARME CON SU AMOR, SU TALENTO Y SUS PROGRESOS

A MIS SOBRINOS
Gala, Pablo, Carla y Elías
Por inspirarme a ser siempre más grande que mis retos

A MIS AMIGOS
Alejandro Devars, Elías Zardón, Federico Terán, Francisco Frizard,
POR APOYAR MIS PROYECTOS Y MIS SUEÑOS

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Dra. Mónica del Carmen Meza Mejía

Dra. Margarita Espinosa Jiménez

POR SU DISPOSICIÓN, TIEMPO Y PACIENCIA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I REFORMA INTEGRAL DE EDUCACIÓN BÁSICA

- 1.1. Contexto de la RIEB 8
- 1.2. Contenido de la RIEB 12
 - 1.2.1. Retos para una Educación Básica del Siglo XXI 12
 - 1.2.2. Líneas estratégicas de la Subsecretaría (Educación Básica) 13
 - 1.2.3. Principios pedagógicos de la Articulación Curricular 14
 - 1.2.4. Proyectos para la Articulación Curricular 15
- 1.3. La RIEB y la Secundaria 16

CAPÍTULO 2 MARCO INSTITUCIONAL

- 2.1 Antecedentes 21
 - 2.1.1 La sección Secundaria 22
- 2.2 Filosofía institucional metas y objetivos 25
- 2.3 Estructura organizacional 28
- 2.4 Diagnóstico preliminar 33

CAPÍTULO 3 OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

- 3.1 Diagnóstico 38
- 3.2 Listado de problemas detectados 42
- 3.3 Relación Causa-Efecto 44
- 3.4 Detección de necesidades de formación docente 49
 - 3.4.1 Resultados de la aplicación del cuestionario 51
- 3.5 Estrategias de mejora 52
 - 3.5.1 Del desempeño docente 57
 - 3.5.2 Del desempeño directivo 58
 - 3.5.3 Para la integración institucional 61

Reflexiones Finales 63

Fuentes documentales 65

INTRODUCCIÓN

La inquietud de llevar a cabo el trabajo que a continuación se relata, surge de un tema expresado en forma recurrente durante en el desarrollo de los cursos de la Maestría en Educación:

¿Cómo aportar en forma tangible alternativas de mejora al sistema educativo mexicano?

Debido a la complejidad del contexto planteado en este cuestionamiento, sería poco realista proponer una solución sencilla a un problema tan complejo, sin embargo desde la autonomía y alcance de nuestros puestos se pueden generar estrategias de mejora que atiendan problemas concretos.

En este caso, se buscó una institución que autorizara el desarrollo de una intervención enfocada a depurar sus procesos docentes y administrativos, y a su vez mejorar tanto el servicio educativo que presta el Colegio en general y la Sección Secundaria en particular, como la rentabilidad del centro educativo, situaciones que en los últimos años se habían vuelto preocupantes para los propietarios. En esta primera etapa se busco la mejora de procesos administrativos y docentes

La información se obtuvo a partir de entrevistas y observaciones directas, con la finalidad de contar con datos cercanos a la realidad y recoger puntos de vista tanto de las personas que concibieron el Colegio desde sus inicios, cómo de los integrantes del equipo docente que en ese momento implementaban el proyecto.

Cómo se mencionó los datos fueron recogidos a través de cuestionarios y entrevistas, se procesaron y organizaron por medio de cuadros y tablas, y finalmente se analizaron con ayuda de diagramas causa efecto y tablas de referencia cruzada (matrices).

El trabajo consta de tres apartados, en primer lugar se contextualizaron los cambios que ha sufrido la realidad educativa de nuestro país desde los inicios del siglo XX hasta

nuestros días. Se hace notar el enfoque que tuvieron estas Reformas, donde se promovió la mejora en los procesos didácticos y en la cobertura del servicio educativo, dejando de lado otros factores como el desarrollo de habilidades directivas y la evaluación del desempeño docente. En esta parte del proceso la información fue obtenida a partir de fuentes documentales bibliográficas y electrónicas.

Una vez realizado este breve análisis histórico del sistema educativo de nuestro país, como segunda etapa se obtuvieron a manera de diagnóstico las condiciones históricas, geográficas, poblacionales, administrativas, docentes, administrativas entre otras, en las que se desarrolló el proyecto institucional desde sus inicios, y los logros que se han obtenido en los años de funcionamiento, Así mismo, se identificaron las áreas de mejora que debían ser atendidas para alinear la situación actual con la situación deseada por los Directivos y propietarios. La mayor parte de los datos que apoyaron esta parte de la investigación se obtuvieron de los protagonistas que laboran día con día dentro del centro educativo. Cabe señalar hasta el momento de la presente intervención no existía archivo histórico del colegio donde se documentaran el crecimiento, los logros, áreas de mejora y planes a largo plazo.

Finalmente, como tercera etapa se analizaron los datos obtenidos a partir de las entrevistas de los integrantes del equipo docente y directivo, mismos que sirvieron para detectar las causas de los problemas que enfrentaba la institución, docentes, administrativos, directivos, formativos etc.

Una vez contando con esta información se analizaron las estrategias de mejora viables mismas que fueron presentadas a la Directora general, obteniendo las respuestas que se detallarán en la parte final del trabajo.

En conclusión, entre los aprendizajes más importantes de este proceso, podemos citar el hecho de que sin importar las características de la institución atendida, cualquier intervención o asesoría deberá plantear, dos preguntas a la persona encargada de tomar decisiones:

Entendiendo que la institución se encuentra en una situación actual y desea estar en otra mejor (de lo contrario no promovería este ejercicio de mejora).

¿Hasta dónde quiere llegar con este proceso?

Es decir ¿Cuál es la situación institucional deseada?

Y la segunda y última pregunta: ¿Está dispuesto(a) a pagar el precio de esta decisión?

Es decir:

¿Afrontará las consecuencias que genere este ajuste en el centro educativo?

CAPÍTULO I

REFORMA INTEGRAL DE EDUCACIÓN BÁSICA

1.1 CONTEXTO DE LA RIEB

Las reformas han acompañado a la historia de la educación en nuestro país desde el inicio del siglo XX hasta nuestros días, a lo largo de este tiempo, se han realizado ajustes y cambios de rumbo que tuvieron como propósito responder a los requerimientos de la época; el primer cambio representativo se registró en el año 1921 con la creación de la Secretaría de la Educación Pública, cuyo enfoque consistió en ver “en la escuela un medio clave para construir un país culto y democrático tras la Revolución”¹ en esta misma etapa, se consumó la apertura de la escuela Secundaria en México, un evento importante y relacionado estrechamente ligado con el presente trabajo.

Con el gobierno de Lázaro Cárdenas la educación con enfoque socialista cobra vigencia, se promueve la educación laica e igualitaria, inspirada en los primeros logros de la revolución soviética; esta tendencia se prolongó hasta el periodo de Manuel Ávila Camacho en 1945; en el que se promovió también la educación tecnológica buscando apoyar el desarrollo industrial de nuestro país.

¹ Revista interamericana de Educación No 27 <http://www.rieoei.org/rie27a02.htm>

Posteriormente Jaime Torres Bodet, a mediados de los años 40 generó un cambio en la tendencia educativa, dando inicio a la Modernización Educativa del País y apartándose de la educación socialista; y en su segundo periodo al frente de la Secretaría de Educación Pública se elaboró el primer plan de educación en la historia de México, a ese proyecto se le llamó el *Plan de los Once Años*, ya que contemplaba 5 años del periodo del presidente Adolfo López Mateos (1958-1964) y los seis años del mandato de Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970).²

En el *Plan de los Once Años* se contemplaba atender la demanda de servicios educativos debidos a la explosión demográfica, un reflejo de estos cambios experimentados fue la construcción de nuevas escuelas, la apertura de turnos dobles (matutinos y vespertinos), la formación de escuelas normales para atender los requerimientos de profesores y la publicación de libros de texto gratuitos.

Como consecuencia lógica al esfuerzo de promover la educación en los años anteriores un gran número de alumnos ingresaron a los niveles de Secundaria que en los siguientes años (1970-1976) se traduciría en un crecimiento sin precedente de las instituciones públicas y privadas de educación media superior y superior.

Hasta la década de los 60, la demanda de profesores fue cubierta por los egresados de las Escuelas Normales e Institutos Pedagógicos Federales; fue en los años 70 cuando el crecimiento poblacional obligó a generar dobles turnos en las escuelas públicas y se abrió un nicho de mercado en las escuelas privadas para ofrecer

² Revista interamericana de Educación No 27 <http://www.rieoei.org/rie27a02.htm>

educación Secundaria, la población de alumnos se triplicó de 1970 a 1980. (Solana 1981: 598)

Fue hasta el periodo de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) cuando la modernización educativa que se había iniciado con Jaime Torres Bodet en los años 40, llega a un punto culminante con la elaboración del *Plan de la Modernización de la Educación*, donde de sus nueve ideas centrales destacan: la formación de docentes, la formación para el trabajo y la evaluación. Así mismo se implementa la Carrera magisterial y se vuelve obligatoria la educación Secundaria.

Después, en el periodo presidencial de Ernesto Zedillo (1994-2000) promueve la continuidad de los proyectos que inició cuando se encontraba al frente de la Secretaría de Educación Pública, destacando el enfoque de equidad, con la publicación de libros de texto gratuitos en alrededor de 20 lenguas indígenas, también favorece los avances en lectoescritura, matemáticas, ciencias y un cambio fundamental en la visión de la educación de nuestro país, con el ingreso a los sistemas de evaluación internacional.

En el sexenio de Vicente Fox (2000-2006) se redacta El Programa Nacional de Educación que se distingue por marcar una visión realista y práctica, indicando metas muy precisas y definiendo momentos claros en que serán alcanzadas, por otra parte menciona que la responsabilidad de que el programa funcione es compartida, si del gobierno que genera la propuesta, pero también de los profesionales asociados a la actividad educativa del país como: filósofos, historiadores, psicólogos, sociólogos e investigadores, además de los protagonistas tradicionalmente relacionados con estas

tareas como son docentes y directivos. Un dato que distingue a esta iniciativa, es la clara visión a largo plazo, cuando menciona que una transformación profunda de un sistema educativo que atiende las necesidades de un país de más de 100,000, 000 de personas se consumará hasta el año 2025. Finalmente el programa incluye un apartado llamado *Cómo saber si avanzamos: evaluación y rendición de cuentas*.³

Como última referencia tenemos la *Reforma Integral de Educación Básica 2007 2012*, elaborada con la finalidad de ser implementada durante el sexenio de Felipe Calderón; se les conoce como la RIEB y en ella se desatacan algunas líneas de acción estratégicas e innovadoras como:

La articulación de la educación básica, la implementación de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de enseñanza y aprendizaje; y por último la formación continua de los profesores en activo.

En este breve recorrido por las reformas educativas experimentadas por el sistema educativo de nuestro país en el último siglo, se pueden identificar algunos puntos de coincidencia que es importante hacer notar:

- Los cambios han sido recurrentes y periódicos.
- En todos los casos las modificaciones fueron enfocadas a la solución de problemas como la cobertura educativa, elevar el nivel cultural de la población, promover la igualdad a partir del conocimiento entre otros.

³ Revista interamericana de Educación No 27 <http://www.rieoei.org/rie27a02.htm>

- En la mayoría de los periodos se contemplan el rubro de formación docente como prioritario.
- La mayor parte de los casos el diseño es sexenal, situación que en la época de cambios de partidos en el poder resulto en la falta evidente de continuidad en el desarrollo de proyectos.
- Se persigue la formación docente, sin embargo la formación directiva no se contempla en forma evidente en ninguno de los programas ni reformas.

1.2 CONTENIDO DE LA RIEB⁴

La Reforma Integral de Educación Básica fue diseñada para implementarse entre los años 2007 a 2012 tuvo principal objetivo fue elevar la calidad educativa de nuestro país, este documento estuvo integrada por cuatro apartados:

1.2.1 RETOS PARA UNA EDUCACIÓN BÁSICA DEL SIGLO XXI

La RIEB buscó responder a las necesidades educativas actuales de nuestro país, en coincidencia con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 las metas que se perseguían giraron en torno a formar alumnos que contaran con las habilidades que les permitieran adaptarse a los requerimientos académicos y más adelante laborales de la época que les corresponde vivir. La RIEB propuso una educación integral, tomando en cuenta los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo; agregando la

⁴ Apartado elaborado con base en el documento: SEP Reforma Integral de la Educación Básica, Acciones para la Articulación Curricular 2007-2012 Marzo de 2008

particularidad de considerar los valores dentro del currículo buscando promover la convivencia social solidaria y la competitividad en el campo laboral.

1.2.2 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA SUBSECRETARÍA (EDUCACIÓN BÁSICA)

La RIEB promovió a través de la Subsecretaría de Educación Básica algunas líneas estratégicas que ayudarían a alcanzar el objetivo fundamental del proyecto, “Eleva la Calidad Educativa” en primer lugar se buscó la articulación de la educación básica desde preescolar hasta Secundaria, es decir integrar los currículos de preescolar, Primaria y Secundaria, dosificando en forma prudente las competencias y habilidades por edades y niveles de desarrollo, entendiendo esta condición como indispensable para alcanzar el perfil de egreso planteado en la Reforma.

También se contempló dentro de las líneas estratégicas de la RIEB, desarrollar en los estudiantes el empleo de las tecnologías de la comunicación y la información, considerando que para insertar a los egresados en la sociedad moderna del conocimiento resultan indispensables habilidades de procesamiento de información por vías electrónicas tanto en los profesores como en los alumnos.⁵

En relación a los docentes la RIEB contempla la formación del Sistema de Formación Continua de Maestros en Activo, cuyo principal objetivo era estructurar la capacitación docente en México buscando atender de forma coherente las necesidades reales de los profesores mexicanos, ya que hasta los primeros años del siglo XXI los proyectos de

⁵ Es importante hacer notar que las pautas de evaluación del aprendizaje también deberían experimentar un cambio, tomando en cuenta que al ser el uso de las TIC’S un área del conocimiento de reciente uso para el público en general, los parámetros de evaluación deben ser estudiados a profundidad.

actualización docente no estaban operando de manera eficiente en relación a las instalaciones y a las personas que las atendían. Se planeaba que una vez que el sistema operara en forma conveniente mejorarían los procesos de enseñanza y aprendizaje, y las escuelas con bajos resultados educativos se verían favorecidas. (SEP 2008 RIEB: 81)

1.2.3 PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS DE LA ARTICULACIÓN CURRICULAR

El enfoque pedagógico que sustentó el diseño de la RIEB, fue el desarrollo de competencias en los estudiantes; para lograr lo anterior se planeó hacer una revisión de los programas de estudio y de las características de desarrollo de los alumnos en cada etapa de la educación básica buscando que la articulación fuera pertinente, eficiente y completa. Para esta actividad se estimó necesaria la participación directa de los profesores incluso formado redes para intercambiar información.

También se hace referencia a la necesidad de sustentar la RIEB en el hecho de contar tanto con los recursos materiales y tecnológicos necesarios como con profesores capacitados en habilidades docentes para que la posibilidad de alcanzar los objetivos se eleve.

Finalmente, dentro de los principios pedagógicos que sustentarían el desarrollo de la Reforma, se considera la necesidad de integrar al equipo de trabajo encargado de llevar a cabo los ajustes, deberá tener un conocimiento profundo de las características de los alumnos, para ofrecerles condiciones y ambientes estimulantes para que los procesos de estudio y aprendizaje se lleven a cabo de la mejor manera.

1.2.4 PROYECTOS PARA LA ARTICULACIÓN CURRICULAR

De los proyectos que contempla la RIEB con la finalidad de realizar la articulación curricular entre los niveles de Preescolar, Primaria y Secundaria destacan por el carácter de este trabajo los asociados a ésta última; en particular:

- La Consolidación de la Reforma de Secundaria.

Se contempla que para los años 2010 ó 2011 la Reforma estuviera consolidada en los tres grados del nivel de Secundaria, iniciando con en 2º grado en 2007, 3er grado en 2008-2009, y 1er grado al final del proceso.

- La Actualización de Docentes y Directivos.

La RIEB contempla la necesidad de diseñar e implementar estrategias de capacitación en docentes y directivos. En el caso de los profesores la Reforma propone incidir en los temas de formación inicial, actualización y asesoría; para los Directivos se contempla fortalecer sus habilidades de gestión.

- El Seguimiento y Monitoreo.

Con la finalidad de realizar los ajustes pertinentes a la RIEB se consideró necesario que en momentos estratégicos se implementarán periodos de seguimiento y monitoreo para obtener información válida y oportuna en relación al avance de la Reforma. El cronograma del documento contempla diseño de estrategias de diciembre de 2007 a agosto de 2008, y un seguimiento continuo hasta el 2012.

1.3 LA RIEB Y LA SECUNDARIA

La relación que tiene la educación Secundaria con la RIEB comienza con los resultados obtenidos en el examen PISA 2000, después de revisar algunos indicadores se plantea la necesidad de hacer una revisión profunda del currículo de la educación Secundaria; de acuerdo a esos datos:

“en el año 2002 inició una revisión profunda del nivel de secundaria, ya que los desafíos más significativos se encuentran ahí: 18 de cada 100 estudiantes reprueban alguna materia y sólo 79 de cada 100 concluyen sus estudios en el tiempo que establece el plan de estudios” ...

” Esto implica transformar las prácticas docentes en las escuelas secundarias, a fin de promover aprendizajes efectivos en todos los estudiantes, así como renovar la gestión de las escuelas...” (SEP 2006 p26)**

Para apoyar la consideración anterior y situar los resultados en un cuadro comparativo con respecto a los países integrantes de la OCDE, se muestran los resultados del año 2000 y 2003.

Figura 1

‘Informe PISA’ de la OCDE
Puntos logrados (de 334 a 557). Alumnos de 15 años.

COMPRESIÓN DE LA ESCRITURA			CULTURA MATEMÁTICA			CULTURA CIENTÍFICA					
	Informe	2003	2000		Informe	2003	2000		Informe	2003	2000
1.	Finlandia	543	546	1.	Finlandia	544	535	1.	Japón	548	550
2.	Corea	534	525	2.	Corea	542	547	2.	Finlandia	548	538
3.	Canadá	528	534	3.	Holanda	538	sd	3.	Corea	538	552
4.	Australia	525	528	4.	Japón	534	557	4.	Australia	525	528
5.	N. Zelanda	522	529	5.	Canadá	532	533	5.	Holanda	524	sd
6.	Irlanda	515	527	6.	Bélgica	529	520	6.	Rep. Checa	523	511
7.	Suecia	514	516	7.	Suiza	527	529	7.	N. Zelanda	521	528
8.	Holanda	513	sd	8.	Australia	524	533	8.	Canadá	519	529
9.	Bélgica	507	507	9.	N. Zelanda	523	537	9.	Suiza	513	496
10.	Noruega	500	505	10.	Rep. Checa	516	498	10.	Francia	511	500
11.	Suiza	499	494	11.	Islandia	515	514	11.	Bélgica	509	496
12.	Japón	498	522	12.	Dinamarca	514	514	12.	Suecia	506	512
13.	Polonia	497	479	13.	Francia	511	517	13.	Irlanda	505	513
14.	Francia	496	505	14.	Suecia	509	510	14.	Hungría	503	496
15.	EE UU	495	504	15.	Austria	506	515	15.	Alemania	502	487
16.	MEDIA	494	498	16.	Irlanda	503	503	16.	MEDIA	500	502
17.	Islandia	492	507	17.	Alemania	503	490	17.	Polonia	498	483
18.	Dinamarca	492	497	18.	MEDIA	500	499	18.	Eslovaquia	495	sd
19.	Austria	491	507	19.	Eslovaquia	498	sd	19.	Islandia	495	496
20.	Alemania	491	484	20.	Noruega	495	499	20.	Austria	491	519
21.	Rep. Checa	489	492	21.	Luxemb.	493	446	21.	EE UU	491	499
22.	Hungría	482	480	22.	Hungría	490	488	22.	España	487	491
23.	España	481	493	23.	Polonia	490	470	23.	Italia	486	478
24.	Luxemb.	479	441	24.	España	485	476	24.	Noruega	484	500
25.	Portugal	478	470	25.	EE UU	483	493	25.	Luxemb.	483	443
26.	Italia	476	487	26.	Italia	466	457	26.	Grecia	481	461
27.	Grecia	472	474	27.	Portugal	466	454	27.	Dinamarca	475	481
28.	Eslovaquia	469	sd	28.	Grecia	445	447	28.	Portugal	468	459
29.	Turquía	441	sd	29.	Turquía	423	sd	29.	Turquía	434	sd
30.	México	400	422	30.	México	385	387	30.	México	405	422

sd: sin datos.

Fuente: OCDE. EL PAÍS

Según el cuadro anterior, en las habilidades fundamentales evaluadas por los exámenes PISA 2000 como 2003, nuestro país ocupa el lugar trigésimo (30º) en la tabla, en las tres habilidades básicas de aprendizaje: Comprensión Lectora, Cultura Matemática y Cultura Científica.

En la actualidad la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos)

Sostiene en algunas de sus publicaciones que:

“...la pericia de los docentes en una disciplina, se debe complementar con la competencia pedagógica, con un foco de atención en la transmisión de una gama de competencias de alto nivel, incluyendo la motivación para aprender, la creatividad y la cooperación.

...la tecnología se está convirtiendo en una nueva característica del profesionalismo en la enseñanza, requiriendo la comprensión del potencial pedagógico de la tecnología y la capacidad para integrarla en el proceso de enseñanza-aprendizaje.” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos 2001: 10)

La particularidad de la educación Secundaria es que en ella a diferencia de los niveles previos, muchos alumnos encuentran a posibilidad de adquirir las habilidades para seguir aprendiendo por el resto de su vida, ya sea si continúan con su trayectoria académica o si ingresan a la actividad laboral; será entonces un claro compromiso por parte de la SEP “que el Estado proporcione las condiciones para que todos los egresados de primaria accedan oportunamente a la escuela secundaria y permanezcan en ella hasta concluir la (idealmente, antes de cumplir los 15 años)” (SEP 2006 : 8).

Por otra parte, los documentos relacionados con la educación secundaria de la época establecen algunas habilidades y conocimientos que los egresados deben tener para enfrentar los retos de la vida diaria de manera exitosa, manejo de lenguaje oral y escrito, manejo de recursos tecnológicos en el procesamiento de información, toma de decisiones con responsabilidad y apego a la ley entre muchos otros indican que la educación secundaria deberá ser un proceso dinámico y con un alto grado de adaptabilidad; sometido a revisiones y evaluaciones continuas, para que respondan a necesidades reales.

Por último, la aportación más importante de la RIEB es el propósito de promover en los estudiantes lo que el documento definen como: “Las competencias para la vida” que

consisten en un conjunto de habilidades, conocimientos, valores y actitudes; para “el logro de propósitos en un contexto dado” (SEP 2006:11). En este conjunto de competencias se enlistan:

- Competencias para el aprendizaje permanente.- Implica movilizar saberes culturales, científicos y tecnológicos para comprender la realidad.
- Competencias para el manejo de información.- Se relacionan con la búsqueda, evaluación y sistematización de la información.
- Competencias para el manejo de situaciones.- Se vincula con la posibilidad de diseñar proyectos, tomar decisiones y asumir consecuencias.
- Competencias para la convivencia.- Implica la capacidad de relacionarse armónicamente con otros, comunicarse en forma eficiente, trabajar en equipo, negociar etc.
- Competencias para la vida en sociedad.- Se refiere a la capacidad de actuar con juicio crítico frente a las normas sociales y culturales; a favor de la democracia, la paz, el respeto a la legalidad y los derechos humanos.

Las apreciaciones anteriores implican rediseñar las prácticas docentes en la mayoría de las escuelas Secundarias de nuestro país, con la finalidad de promover en los estudiantes aprendizajes positivos y métodos de estudio eficientes; también según los resultados expuestos en el cuadro de resultados del examen PISA 2000 y 2003 se hace necesario modificar y depurar las prácticas de gestión de centros educativos, para

conseguir que a partir de trabajo colaborativo y planeación estratégica se consigan los objetivos de Calidad educativa planteados por la RIEB.

Por lo anterior, el presente trabajo busca aportar la visión real y específica del interior de una institución educativa interesada en detectar sus necesidades de formación docente y directiva, para que una vez atendidas les permitan brindar a sus estudiantes y padres de familia un servicio educativo de calidad; y a sus docentes un ambiente laboral de crecimiento constante.

CAPÍTULO II

MARCO INSTITUCIONAL

2.1 ANTECEDENTES

La institución donde se aplicó el presente modelo de diagnóstico institucional, nació por iniciativa de un grupo de madres de familia con formación universitaria en el área de psicología, quienes buscaron atender la necesidad de contar con un colegio confiable, que ofreciera servicio de estancia infantil a las familias que viven en la zona de Coyoacán, al sur de la ciudad de México.

Las fundadoras decidieron instalar el centro educativo en una casona construida en el Barrio de la Concepción. En primer lugar cumplieron con los trámites administrativos ante la delegación política, después adquirieron muebles, materiales, contrataron personal y apoyadas tanto en su vocación docente como en la ayuda de sus familias, el 8 de marzo de 1983 el colegio abrió sus puertas para funcionar como guardería y preescolar, recibiendo niños de 3 a 5 años de edad y algunos aún menores.

La guardería inició labores con un grupo de preescolar de 8 niños y dos niños más en el área de maternal, todos ellos hijos de personas cercanas a las fundadoras, que al conocer tanto su calidad moral y académica como su vocación educadora confiaron en el proyecto que esos momentos comenzaba.

En los primeros años, las personas que buscaron aprovechar el servicio que prestaba el centro educativo, fueron madres universitarias que confiaban la educación y cuidado

de sus hijos mientras asistían a sus centros de trabajo; al paso del tiempo la fama de la guardería fue creciendo y logró captar público de distintos grupos sociales, siempre con lugar de residencia en las proximidades del centro de Coyoacán.

Conforme transcurrían los ciclos escolares el número de alumnos se incrementó; cada año se abría un grado superior conservando el previo; dos años después de iniciar actividades (1985) fue la apertura de la sección Secundaria (1991).

2.1.1 LA SECCIÓN SECUNDARIA

La sección Secundaria (misma en que se centró el presente trabajo) tiene funcionando 17 años. Su inicio de labores, obedeció a la necesidad de conservar como clientes a los egresados de la primera generación de la sección Primaria, ya que el proyecto inicial no contemplaba una escuela Secundaria como existe el día de hoy.

La apertura del primer ciclo de la Secundaria se llevó a cabo contado solamente con un grupo de 23 alumnos, y con la Directora general desempeñando las funciones de Directora de sección. La plantilla docente estuvo integrada por una decena de profesores que impartían la totalidad de las asignaturas; algunos docentes impartían dos o tres de materias cada uno y otros en momentos de gran carga de trabajo administrativo desempeñaban labores de prefectura y elaboración de documentos.

Buscando atender en forma responsable las necesidades educativas de los primeros alumnos que ingresaban a la Secundaria, se construyó un edificio diseñado específicamente para tal fin. La experiencia de haber utilizado una casa para propósitos educativos indicó a las dueñas que improvisar nuevamente, traería consecuencias

indeseables; como hacer circular grupos de alumnos por escaleras estrechas, convertir recámaras en aulas y armarios en bodegas, entre otras.

La capacidad instalada con que se construyó el edificio de la Secundaria fue calculada para atender a 150 alumnos en condiciones óptimas, divididos en 6 grupos de máximo 25 alumnos (dos por grado) teniendo como objetivo no sobrecargar de tareas y responsabilidades a los docentes y al mismo tiempo brindar una atención personalizada a los alumnos. Las instalaciones se complementaban con: un aula de medios, laboratorios, áreas verdes, canchas etc.

El servicio educativo que ofrecía la Secundaria se basó desde sus inicios en los programas propuestos por la Secretaria de Educación Pública para Instituciones que imparten educación básica en nuestro país, y se complementó con actividades artísticas, deportivas y de la enseñanza del idioma inglés.

Desde su apertura, la Secundaria ha promovido la educación integral⁶ basada en la disciplina reflexiva⁷ donde al igual que en la vida, las decisiones tomadas por cualquier persona dentro de la Institución traen consigo consecuencias, mismas que serán

⁶ A decir de su directivos. La educación Integral que promueve el centro educativo, tiene como propósito desarrollar las instancias: intelectual, física, emocional, social y ética. García Hoz en una reflexión más profunda plantea “ La educación personalizada se nos plantea como una educación integral, no en el sentido vulgar de la palabra, como una suma de distintas actuaciones educativas, sino en la significación más profunda, como enriquecimiento y unificación del ser y de la vida” y vas más allá presentando la siguiente ecuación “(educación intelectual + educación moral + educación física + educación religiosa + educación estética + educación n =educación integral)” esta última reflexión podrá servir como apoyo a la definición institucional del tema. (García Hoz 1988: 26)

⁷ La disciplina reflexiva tiene como principal objetivo lograr alumnos responsables, que atiendan y entiendan las consecuencias de sus actos. Estas ideas se repiten a diario en las clases, sin embargo no aparecen en documento alguno. En coincidencia con el concepto institucional que se menciona, LauraTanner caracteriza a la *disciplina creativa* como la tercera etapa en orden cronológico del desarrollo de esta cualidad, que implica “Tomar decisiones y asumir consecuencias de las mismas...” (Tanner 1980: 22)

asumidas como muestra de responsabilidad y madurez por el individuo en cuestión. Teniendo este principio básico como base de su proyecto formativo, se ha logrado que los egresados continúen con su desarrollo académico y desempeño laboral en condiciones favorables, dentro y fuera del país.

Otro rasgo que distingue al modelo educativo propio del colegio en general y de la Secundaria en particular, es el fomento de actividades científicas; donde los alumnos año con año desarrollan proyectos de ciencias siguiendo la metodología desarrollada por el colegio mismo en los últimos diez años; este trabajo científico de profesores y alumnos ha obtenido diversos premios a nivel delegacional y Distrito Federal.

En cuestiones pedagógicas esta metodología para el desarrollo y presentación de proyectos científicos, representa el mayor capital estructural con que cuenta el colegio; es el rubro donde el rendimiento de profesores y alumnos se considera destacado al ser evaluado contra las instituciones de la zona escolar con resultados favorables⁸.

El factor humano de la sección Secundaria desde sus inicios ha estado integrada por universitarios con escasa formación didáctica, el 50% de ellos con carreras trunca y el 50% complementario con carreras sin vínculo alguno con la actividad docente y la educación. La Dirección de la Secundaria ha sido ocupada a lo largo de 15 años por 6 personas, todas ellas sin formación en habilidades directivas, solamente con experiencia (en algunos casos) amplia en la gestión educativa. Cabe señalar que

⁸ En los últimos 15 años la secundaria ha obtenido 1os lugares a nivel Distrito Federal en las asignaturas de geografía, biología, química y física.

solamente los profesores que imparten el idioma inglés por requisito de la asignatura, tiene formación docente respaldada por alguna institución.

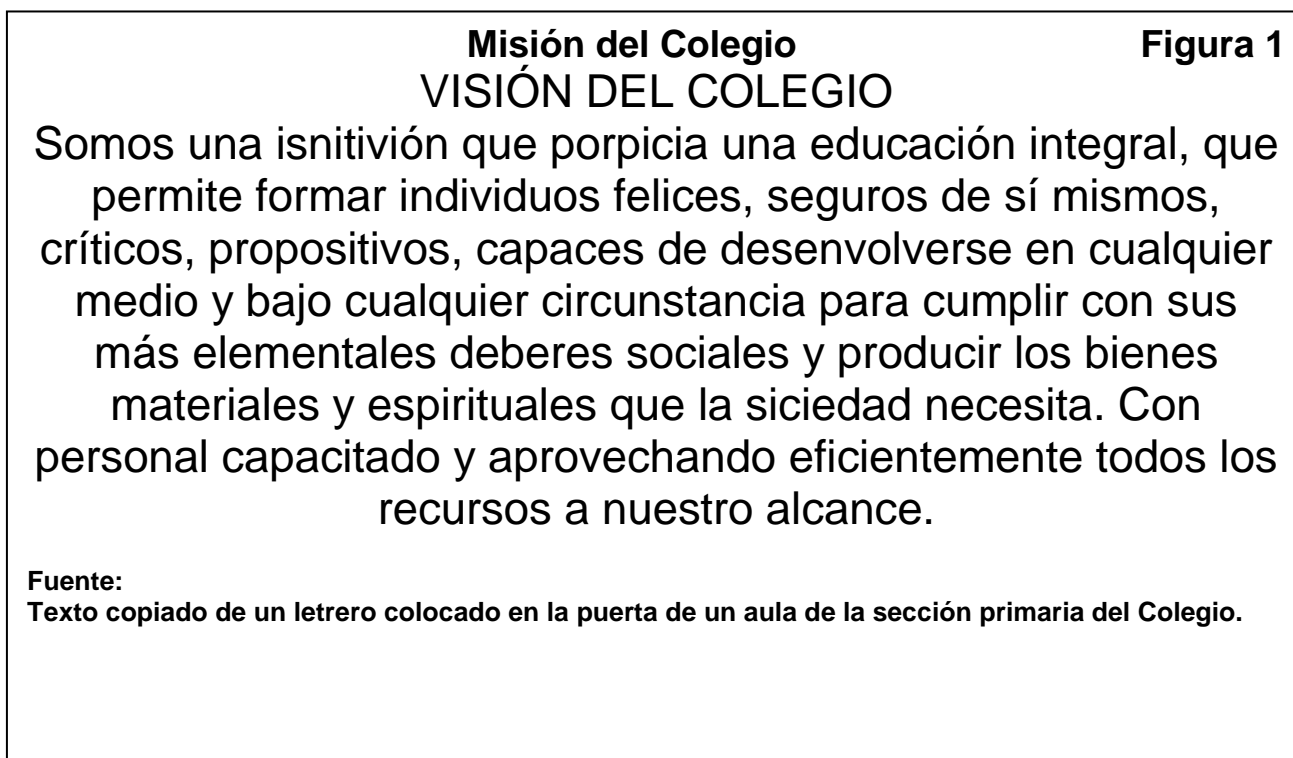
2.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL, METAS Y OBJETIVOS

La información relacionada con la filosofía institucional se obtuvo a partir de dos entrevistas, una plática con la Directora general y Fundadora del Colegio y otra con la Directora de la sección Secundaria, donde se les cuestionó a cerca de los fundamentos Teleológicos, Mesológicos y Ontológicos que dieron origen a la Institución, mismos que en la práctica deberían ofrecer “el sustento teórico y práctico del quehacer educativo” (Villalobos 2002: 18) de la misma.

En este renglón, después de la entrevista con la Directora General se registró un hecho sorprendente, la filosofía institucional no existía como tal en documento alguno. Misión, Visión, Valores, Ideario, Objetivos por Niveles, Perfil de Ingreso, Perfil de Egreso etc., eran temas de conversación en las juntas de Coordinación⁹ sin embargo, no se había hecho un esfuerzo concreto para salvar esta carencia, aún después de más de 25 años de actividades escolares.

⁹ Las juntas de Coordinación se realizan todos los jueves del curso, las Directoras de sección, comunican en forma oral tanto las actividades realizadas en la semana como las proyectadas para la siguiente, y solicitan los materiales, espacios y recursos necesarios para dichas actividades.

El único lugar de la Institución donde se aprecia materialmente el enunciado de Misión del Colegio, es un salón de primaria que tiene pegado en una de las ventanas el siguiente texto, mismo que contiene inexactitudes en el título¹⁰ y carece de firma, membrete o fuente. (ver figura 1)



Cabe señalar que cuando fue cuestionada la Directora general por el escrito que se muestra a continuación manifestó (sic) “que suponía que lo había elaborado y colocado la profesora del grupo que imparte clase en esa aula; que aún cuando nadie le había solicitado autorización para mostrarlo en un sitio de tránsito común en el colegio, al no contener conceptos alejados de la filosofía institucional, no tenía inconveniente para que continuara mostrándose”.

Siguiendo con la entrevista realizada a la Directora General, cuestionándole en relación a los objetivos institucionales de eficiencia terminal, su respuesta fue [sic] “que los

¹⁰ El texto se titula “Visión” sin embargo, por las características del mismo se aproxima más a una Misión, por ese motivo se clasifica como tal.

alumnos salieran bien preparados, con un buen nivel de inglés, en un ambiente de libertad, que fueran responsables, ordenados y que fueran aceptados en la preparatoria que eligieran.”

Esta información complementó los datos obtenidos a partir de la entrevista con la Directora de la sección Secundaria, en este caso, los objetivos académicos institucionales sufrieron una variación, ya que la prioridad expresada en este caso giraba en torno a la cultura científica que adquirirían los alumnos en su estancia en el Colegio y su ingreso a Preparatoria, dejando de lado tanto el idioma inglés como la educación en valores (responsabilidad y orden).

Entre ambas personas entrevistadas, las coincidencias e incongruencia detectadas en los objetivos académicos terminales se muestran en la tabla 1:

Tabla 1

Objetivos académicos/eficiencia terminal	Directora General	Directora Secundaria
Egresen bien preparados	✓	
Ingreso a la institución de nivel bachillerato de su preferencia.	✓	✓
Buen nivel de inglés	✓	
Responsables y ordenados	✓	
Cultura científica amplia		✓

La información que refiere la tabla será fundamental para entender más adelante las discrepancias entre la situación actual y la situación deseada por la Directora general en relación a la disminución de la matrícula en la sección, el aprovechamiento académico de los egresados y el rendimiento docente.

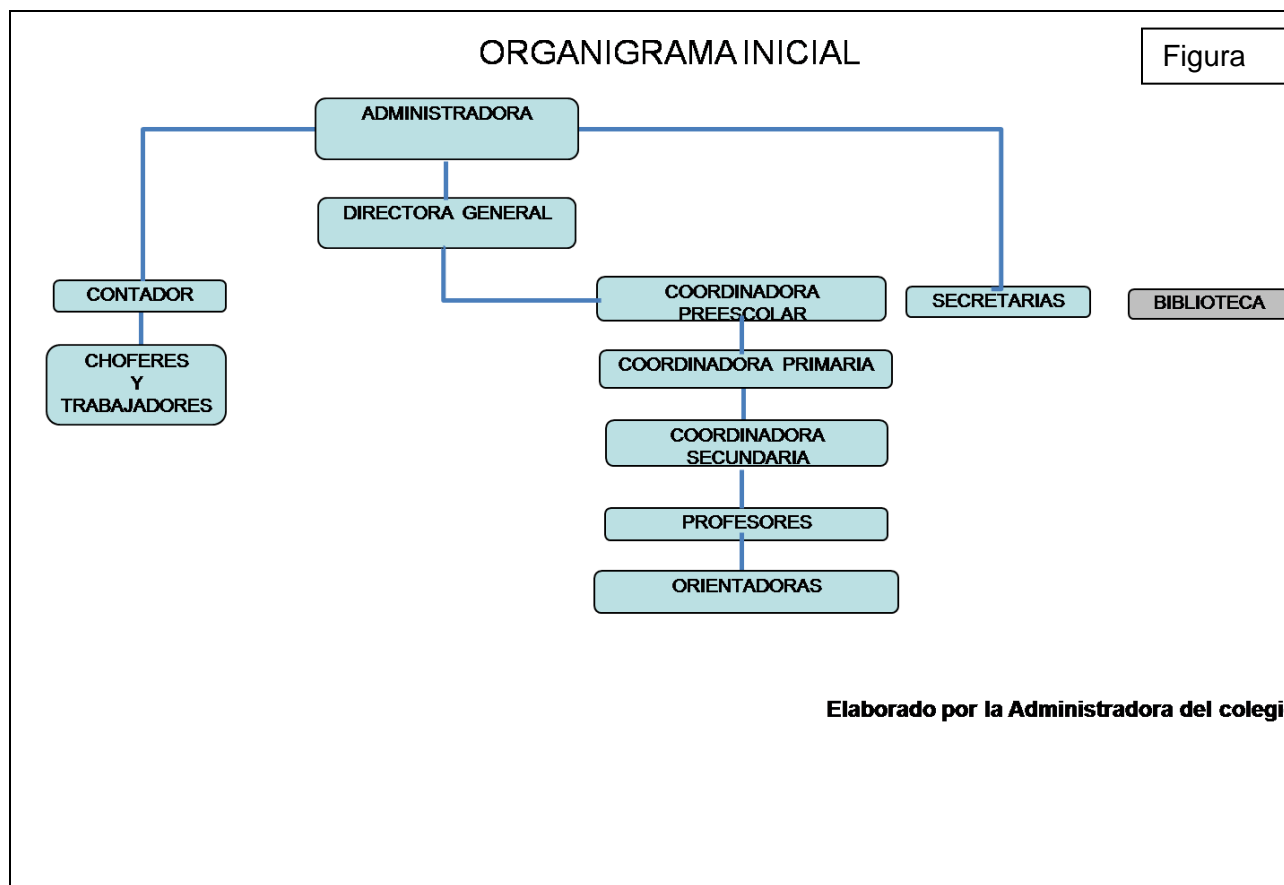
Es importante hacer notar que al estar alejadas entre sí, la operación cotidiana de la Secundaria con respecto a los propósitos institucionales planteados por la Directora general, se originarán incongruencias que redundarán en el bajo rendimiento institucional.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La primera década de trabajo de la sección Secundaria se desarrolló sin contar con un organigrama que indicara las líneas de autoridad y sin un texto que indicara las funciones de cada puesto, a pesar de que la Secretaría de Educación Pública lo solicita como un requisito indispensable para autorizar el funcionamiento de cualquier escuela.

Como primer paso para brindar la asesoría, fue solicitado un organigrama del Colegio, este documento serviría como base para el diagnóstico en primer lugar de la Institución y posteriormente de la Secundaria, dicho esquema nos daría un panorama de la estructura organizacional según la interpretación de sus miembros a partir del trabajo diario. Conceptos tales como funciones, canales de supervisión, líneas de autoridad aún cuando no fueran incluidos en el documento elaborado por los directivos, serían fáciles de identificar al contraponerlos con la información recogida en las entrevistas realizadas a los docentes y en las visitas de observación llevadas a cabo dentro del centro educativo.

Después de algunos días las Directoras general y de Secundaria exhibieron un organigrama elaborado por la Administradora del colegio, que aún cuando podría suponerse que tiene formación en el tema, el esquema que generó fue con el siguiente acomodo de puestos (Ver ORGANIGRAMA INICIAL Pág. 26 Figura 2):

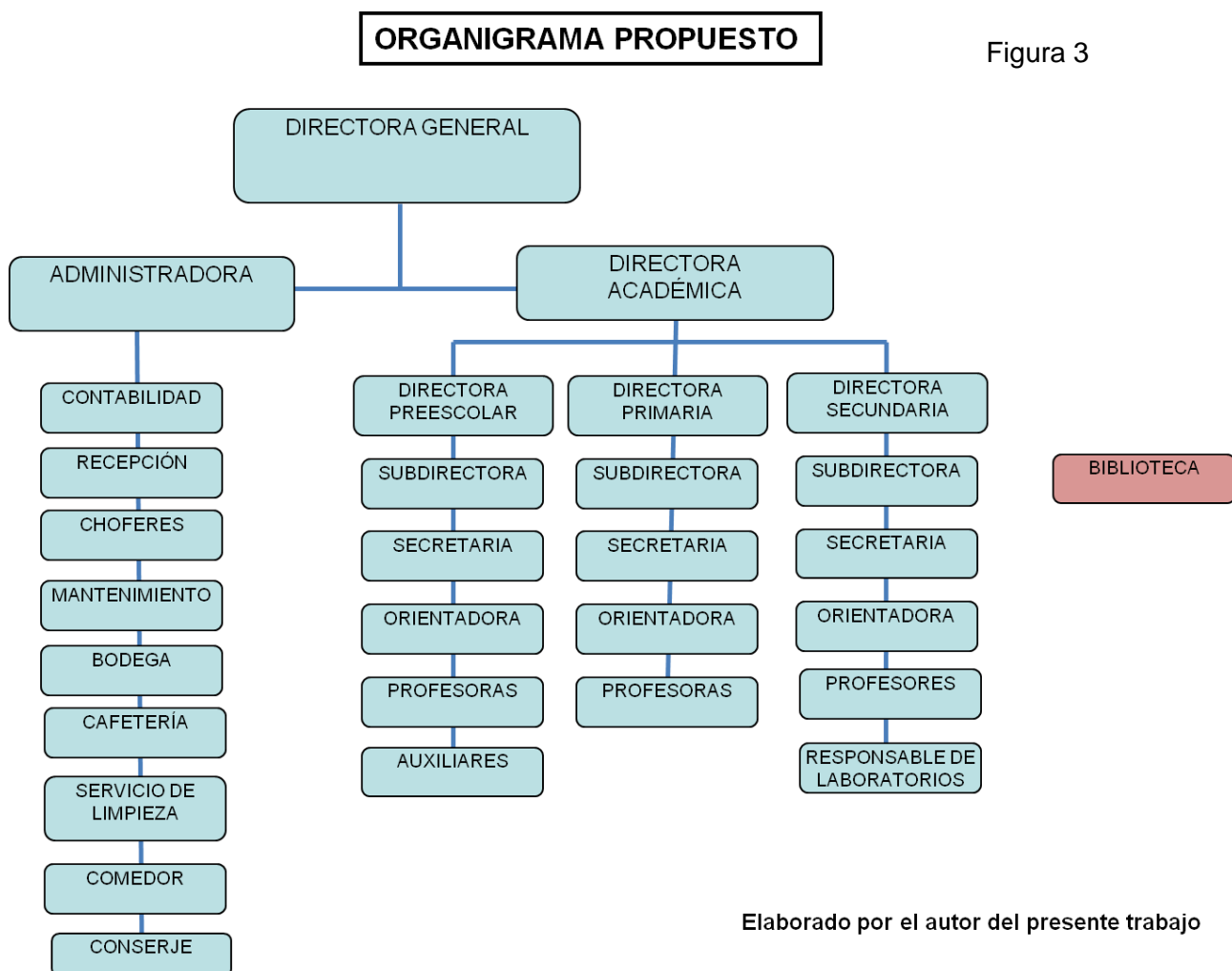


Se detectan algunas características que podrían considerarse como imprecisiones:

- ✓ Que en una institución educativa sea la administradora con formación en contabilidad sea quien tome decisiones académicas y operativas.
- ✓ Que los profesores (factor fundamental del centro educativo) se consideren homogéneos sin distinciones de áreas donde prestan sus servicios, es el mismo caso de las orientadoras.
- ✓ Que el acomodo de las Directoras sea sin hacer notar las personas a su cargo.
- ✓ Que al visitar las instalaciones y conocer los puestos que funciona en la práctica, no sean considerados en el documento: las auxiliares de educadoras, la encargada del comedor, la encargada de la cafetería, el personal de

mantenimiento, el encargado de laboratorio, las recepcionistas, el personal de limpieza, el conserje y la encargada del almacén.

Después de una revisión del organigrama inicial se propuso un organigrama modificado, que contemplara tanto las líneas de autoridad lógicas como la totalidad de los puestos que integran la institución. Esta última acción se realizó como parte de la asesoría y a petición de la Directora de Secundaria, con el propósito de incidir en la noción de orden de la sección (Ver ORGANIGRAMA PROPUESTO PÁG. 30).



Junto con el organigrama fue entregado un análisis simple de las actividades que en la práctica son asociadas a cada puesto, se buscó que esta lista de tareas sirviera como base para ordenar los esfuerzos de cada uno de los integrantes de la Institución; con ello se buscaba:

- Que existiera una referencia gráfica del nivel jerárquico que cada puesto ocupa en la Institución.
- Que las principales tareas asociadas a los puestos directivos tuvieran un responsable directo.
- Que el cuerpo docente tuviera un documento institucional donde aparecieran sus responsabilidades.
- Que las actividades estuvieran vinculadas a un puesto en particular, evitando duplicidad de funciones e inexactitudes producto del desconocimiento de las mismas.

A continuación se indican de manera sencilla los puestos relacionados con la sección donde se ejecutó la asesoría. Se incluyeron los mandos superiores y los puestos internos de la sección Secundaria, así como las principales responsabilidades asociadas a cada posición en el organigrama.

Directora General

- Responsable de la planeación, ejecución y evaluación del proyecto estratégico del centro educativo.

Administradora

- Responsable de gestionar los recursos económicos y materiales que genera y requiere la Institución.

Directora Académica

- Responsable de la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos: académico, formativo, artístico y deportivo de la institución.

Directora de Secundaria

- Responsable de la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos: académico, formativo, artístico y deportivo de la sección.

Subdirectora de Secundaria

- Es el vínculo administrativo entre la Secretaría de Educación Pública y el centro educativo.
- Es el responsable de administrar los archivos electrónicos de calificaciones, imprimir boletas.
- Atiende aclaraciones de calificaciones con alumnos y padres de familia.

Secretaria

- Se encarga de administrar el archivo físico y electrónico de la sección.
- Elabora los documentos relacionados con el funcionamiento cotidiano de la Secundaria.

Profesores

- Su labor es impartir clases en función de los programas establecidos por la Secretaría de Educación Pública, respetando los lineamientos internos del colegio.

Orientadora

- Auxilia a los alumnos en decisiones relacionadas con la elección de preparatoria.
- Apoya a los alumnos en la solución de problemas emocionales y de aprendizaje.

Responsable de laboratorio

- Se encarga de administrar los recursos propios de los laboratorios de ciencias, procurando que las prácticas se lleven a cabo en tiempo forma, acordes a los lineamientos que la Secretaría de Educación Pública tiene para tal fin.

Encargado de biblioteca

- Sus labores son mantener en buen estado, clasificados y disponibles los materiales bibliográficos, cartográficos y de video, que integran el acervo de la biblioteca.

2.4 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

La institución en sus orígenes buscó atender una necesidad real que representaba un nicho de mercado medianamente definido y a su vez generar una empresa productiva, sin embargo, el cimiento esencial del proyecto (por la formación de sus fundadoras) siempre fue la vocación docente más que en el deseo de generar una empresa con finanzas sanas.

Los detalles precisos de la dinámica interna de la escuela fueron aprendidos por las fundadoras en el momento mismo de ejecutar las tareas, sin planeación profunda y sin conocer plenamente todos los aspectos asociados al manejo de este complejo proyecto. Sin embargo, a pesar de la manera empírica en que adquirieron los conocimientos administrativos y docentes, la permanencia del colegio nos indica un nivel de eficiencia aceptable.

El factor humano fue progresando en sus puestos por antigüedad, dando por hecho que habían entendido plenamente las reglas de funcionamiento del colegio, aún cuando éstas nunca fueron establecidas por escrito ni evaluadas en la práctica.

Es importante hacer notar que los trabajadores (docentes, administrativos y operativos) que integran la nómina del colegio, en ningún caso pasaron por un proceso de selección sistematizado, con: entrevista laboral, pruebas de inteligencia, pruebas psicológicas, pruebas de cultura general o en el caso de los profesores impartiendo una clase muestra para evaluar sus habilidades docentes.

El 90% de la nómina ha sido contratado por recomendación de personas que trabajan o tienen alguna relación directa con la Institución, como padres, ex alumnos o amigos de las Directoras, y el 10% restante ha sido contratado por medio de anuncios publicados en algún periódico.

La capacitación aunque periódica, nunca fue planeada a partir de un diagnóstico preciso y tampoco los resultados fueron evaluados o contrastados con la realidad

cotidiana de la Institución, para saber si la formación recibida influyó en la mejora del desempeño de los profesores.

Particularmente en la sección Secundaria, los acontecimientos que hicieron que la Directora general considerara la posibilidad de una intervención por parte de un profesional de la educación para promover la mejora del funcionamiento de la sección fueron:

- La notable baja de la matrícula. En los últimos tres años (2005 a 2008) el número de alumnos inscritos en la sección, disminuyó en 50% aproximadamente; de seis grupos (dos por grado) ahora sólo existen tres (uno por grado) y de 145 alumnos en 2005 ahora sólo cuentan con 73.
- Que al cuestionar a los padres de familia que decidían retirar a sus hijos de la Institución en busca de otras opciones educativa; las respuestas fueron principalmente: que el nivel académico había disminuido en los últimos años y que el programa formativo se había visto relajado en exceso.
- Las entregas administrativas de los profesores de Secundaria en los últimos 3 cursos habían sido a extemporáneas y de baja calidad.
- Documentos de control de asistencia como la libreta de firmas y avances no son llenados en forma oportuna por los profesores.
- La mayoría de los profesores asistían a impartir clases con vestimenta inadecuada, que contravenía las políticas establecidas al inicio del curso.

- Las quejas recurrente de los alumnos en relación a los criterios de evaluación confusos o injustos dentro de algunas asignaturas.
- La baja o nula supervisión de las actividades docentes por parte de la Directora de Secundaria.
- La disciplina relajada en el comportamiento de profesores y alumnos.
- Baja asistencia a los eventos de integración que organiza el colegio como comidas, festivales etc. aún cuando se consideran como horas de trabajo, lo que implicaba un descuento en el sueldo de los profesores

Sin embargo, desde el punto de vista de los profesores y de La Directora de la sección Secundaria, era evidente que el nivel académico había mejorado en los últimos años, ya que el 80% de los egresados fueron capaces de ingresar a su primera opción de bachillerato ya sea en instituciones públicas o privadas. Además el número de convenios de beca con Instituciones de educación superior interesadas en que los egresados con promedio superior a 8.5 se integraran a las mismas se elevó en los últimos 3 años de 5 a 8, signo inequívoco, (según la interpretación de la Directora de sección y los profesores) de que el prestigio del colegio se había incrementado; y en los concursos de literatura y ciencias organizados por la zona escolar se continuaban obteniendo los primeros lugares, sin embargo, los padres de familia que retiraban a sus hijos del colegio tenían la impresión de que se había desatendido la disciplina y el orden en la metodología de trabajo y algunos profesores evaluaban a sus hijos de manera discrecional.

Contrario a lo anterior, la Directora general consideraba que la disminución en la matrícula era inadmisibles y lo argumentaba de esta manera [sic] “además de ser una institución educativa es una empresa, y como tal que debe ser productiva tanto en el rubro académico como en el financiero. El hecho de que los alumnos egresados tengan buenos resultados en sus exámenes de ingreso al nivel bachillerato, es sólo una parte de la historia”... “teniendo la mitad de alumnos qué atender es lógicamente más sencillo hacer que suban su rendimiento académico”

“Los profesores deben de entender que sus sueldos tiene una relación directa con las colegiaturas y con su desempeño”

El crecimiento experimentado por el colegio indudablemente obedeció a que el servicio que prestaban satisfacía en gran medida las expectativas de las familias que lo utilizaban, sin embargo el capital estructural¹¹ generado en esta época se perdió irremediabilmente al no conservar en documentos las estrategias, las acciones y las reflexiones que permitieron la permanencia de la Institución a lo largo del tiempo en el mercado educativo de la zona.

¹¹ Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión... El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización. (Fundación Iberoamericana del Conocimiento, FIC, 2012)

CAPÍTULO III

OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

3.1 DIAGNÓSTICO.

En esta parte del trabajo, como acercamiento inicial, se realizó una entrevista con la Directora general del colegio, dicho encuentro fue basado en un cuestionario estructurado que permitiría obtener en forma información relevante relacionada con la historia del colegio, alcances del proyecto, ajustes realizados en los años de funcionamiento de la institución y áreas de mejora que han permanecido como asignaturas pendientes hasta la actualidad. También esta conversación tuvo como propósito conocer información de primera mano que hasta ese momento no había sido recopilada en documento alguno y que en un futuro podría servir para procesos de mejora institucional o como un modesto documento histórico.

A continuación se muestra la información obtenida de la entrevista agrupada en tres secciones. Estado actual, problemas detectados, causas posibles y propuestas de mejora. Cabe señalar que para tener un elemento de comparación, se realizaron entrevistas similares (aún cuando fueron más breves) con la Directora de sección y con cuatro profesores de la misma.

1.- El estado actual de la sección Secundaria.

- La Secundaria ha conservado el nivel académico que genera alumnos bilingües, aptos para aprobar el examen de admisión en la preparatoria de su elección.

2.- Los problemas que se han detectado en la sección Secundaria.

- Baja de matrícula cercana al 50% en los últimos ciclos escolares.
- Los profesores no cumplen con sus compromisos administrativos en tiempo y forma, esto genera desorganización e ineficiencia al realizar las labores administrativas, y una mala imagen ante los padres de familia; por ejemplo: entregan tarde calificaciones y la boletas son entregadas después de la fecha acordada en el calendario anual.
- En la feria de ciencias se altera el horario de las asignaturas relacionadas con ciencias sociales, educación física e idiomas, afectando el desarrollo de las mismas.
- Algunos profesores asisten a trabajar con vestimenta inadecuada, que contraviene con el reglamento de colegio.
- Los eventos de integración tales como: comidas, festivales y aniversarios, no son frecuentados por la mayoría de los profesores de Secundaria.

3.- Las posibles causas que dan origen a dichos problemas.

- La nula o poca supervisión de la Dirección de sección en relación al desempeño docente frente al grupo.
- La ausencia de seguimiento de las entregas administrativas.
- La nula divulgación del reglamento de profesores.

- La carencia de estrategias de trabajo eficiente en relación a los concursos de ciencias en los que se participa dentro y fuera del colegio, a pesar de que dichos eventos se han llevado a cabo por más de 17 años.
- Comunicación ineficiente entre el cuerpo docente y las Direcciones, tanto general como de sección. Esto impide que los inconvenientes o dificultades que los profesores experimentan al desempeñar su trabajo, sean conocidos por las personas que toman decisiones dentro del colegio.

4.- Situación deseada a partir de la presente asesoría.

- Volver a tener la matrícula sobre los 140 alumnos inscritos en Secundaria.
- Que los profesores cumplan con los lineamientos administrativos y formativos asociados a su labor.
- Que el cuerpo docente en su mayoría participe en las actividades de integración que promueve el colegio.

Al final de la entrevista se fijaron fechas para la observación de clases, entrevistas con algunos de los profesores, supervisión de descansos, entrada y salida de los alumnos al colegio; con la finalidad de obtener información objetiva que permitiría primer lugar identificar la mayor cantidad de problemas internos de la Institución para más adelante señalar los más trascendentes, una vez realizado esta tarea generar las estrategias que servirían para darles solución.

Después de realizar las visitas programadas donde se observaron las actividades cotidianas de la sección, se entrevistaron tanto a la Directora de Secundaria como a cuatro docentes¹² y se observaron las clases de éstos profesores. (Cuadro 1)

En la entrevista se le cuestionó tanto a la Directora como a los profesores sobre los siguientes datos:

1. Funciones.
2. Antigüedad en el colegio.
3. Principales problemas que afectan al colegio según su experiencia.
4. Soluciones posibles.

Inmediatamente después se observó una clase impartida por cada profesor.

Es importante señalar que con oportunidad se le informó a cada profesor en relación a la fecha, hora y lugar donde se realizaría la visita a su clase. Lo anterior tuvo la finalidad de no tomarlos por sorpresa y que se presentaran con una clase planeada que pudiera ser impartida en las mejores condiciones; así se tendría una noción de lo que son capaces de lograr diseñando su clase con tiempo y tranquilidad. En caso de que el rendimiento no fuera el esperado en profesores con años de experiencia, se tendría una imagen objetiva de la gravedad del problema.

En la observación sólo se recogerían datos básicos de planeación, estrategias didácticas empleadas, materiales y periodos de atención del grupo; para formar con

¹² Los profesores entrevistados fueron de las asignaturas de español, matemáticas, inglés, e historia. Fueron elegidos por considerar que su opinión y trayectoria han influido en el desempeño actual de la sección Secundaria; tres de los profesores entrevistados, imparten clases diariamente en todos los grupos de la sección y tres de ellos tiene más de 15 años laborando en la secundaria (Ver cuadro 1)

ello un panorama muy básico de la manera en que se ejercían las actividades docentes en el centro educativo asesorado.

Las clases observadas tuvieron una duración de 50 minutos, fueron impartidas en horario normales y con la cantidad de alumnos que normalmente trabajan los profesores visitados.

El cuadro resume la información obtenida de las entrevistas y observaciones.

ENTREVISTAS CON PROFESORES				
CUADRO 1				
Profesores	Antigüedad	Problemas principales de la sección Secundaria	Posibles soluciones	Resultado de la observación de su trabajo.
Directora Secundaria	16 años	Bajos sueldos Trato inadecuado por parte de la administración. Falta de reconocimiento de logros.	Que tengan menos utilidades los dueños. Bonos de productividad.	Desorganización en aspectos administrativos. Cercanía con los alumnos que se traduce confusión cuando se dan instrucciones y se aplican reglas.
Español	15 años	Todo bien, los alumnos salen bien preparados. Dejan a los papás que intervengan demasiado en los asuntos internos del colegio.	Frenar la intervención de los papás para que nos dejen trabajar. Que nos suban el sueldo.	Falta apegarse en forma precisa a alguna estrategia de enseñanza, esto resta estructura a su trabajo. Cuidar su apariencia
Matemáticas	15 años	Falta una autoridad que controle el desarrollo de las actividades.	Ser más estrictos en general.	Uso deficiente de las estrategias de enseñanza.
Inglés	3 años	Ninguno, todas la escuela tienen problemas quizá capacitación.	Capacitación.	Clase ordenada, con secuencia lógica y estructura. Promueve los periodos de atención largos y el trabajo sostenido.
Historia	14 años	Sueldos bajos. Malos tratos y engaños por parte de la administración. No reconocen nuestros logros.	Que nos trataran mejor pero eso es imposible, la administradora no tiene educación.	Uso deficiente de las estrategias de enseñanza.

3.2 LISTADO DE PROBLEMAS DETECTADOS

En esta etapa del proceso se presentó tanto a la Directora general como a la Directora de sección, una lista de problemas jerarquizados (cuadro 2) que serviría como apoyo para decidir, el o los problemas que por su importancia se atenderían en el presente proceso de asesoría.

PROBLEMAS DETECTADOS		CUADRO 2
PROBLEMAS	OBSERVACIONES	
Disminución del 50% en la matrícula	A pesar de que el número de alumnos inscritos en Secundaria ha disminuido los profesores han recibido aumentos de sueldo en dos de los tres últimos años.	
Entregas administrativas extemporáneas	Las entregas administrativas del 80% de los profesores, como planeación anual, calendarios de tareas, calificaciones, periódicos murales etc. han sido extemporáneas.	
Falta de supervisión y seguimiento de proyectos y estrategias	Los profesores en la práctica incumplen con los compromisos y este hecho no incide en sus beneficios salariales.	
Desempeño docente deficiente en relación a las estrategias didácticas	Las observaciones de clase y su posterior retroalimentación no se refleja en beneficios como aumentos de sueldo o mantener su empleo.	
Falta de integración a la Institución	Las soluciones a los problemas del colegio propuestos por los profesores denotan la falta de integración y compromiso con la Institución.	
Concurso de ciencias con resultados aceptables pero con logística deficiente	Cuando se llevan a cabo los concursos de ciencias interno y externo, las actividades de la Secundaria se alteran y en algunos casos de asignaturas relacionadas con los eventos se paralizan por casi un mes.	

Después de analizar el cuadro anterior en trabajo coordinado con la Directora general y la Directora de sección se llegó al siguiente acuerdo:

Por su importancia y buscando favorecer la permanencia del colegio en general y la Secundaria en particular dentro del mercado educativo de la zona, el problema que debe ser atendido en forma prioritaria es: la disminución en la matrícula. Siendo deseable vincular alguno de los problemas de menor jerarquía (aún cuando sea de manera indirecta) en la estrategia de solución.

3.3 RELACIÓN CAUSA-EFECTO

Una vez habiendo determinado el problema que a juicio de los Directivos debía ser atendido, se elaboró un diagrama causa-efecto¹³ que serviría para determinar las causas que dieron origen al problema.

La elaboración del diagrama implica los siguientes pasos.

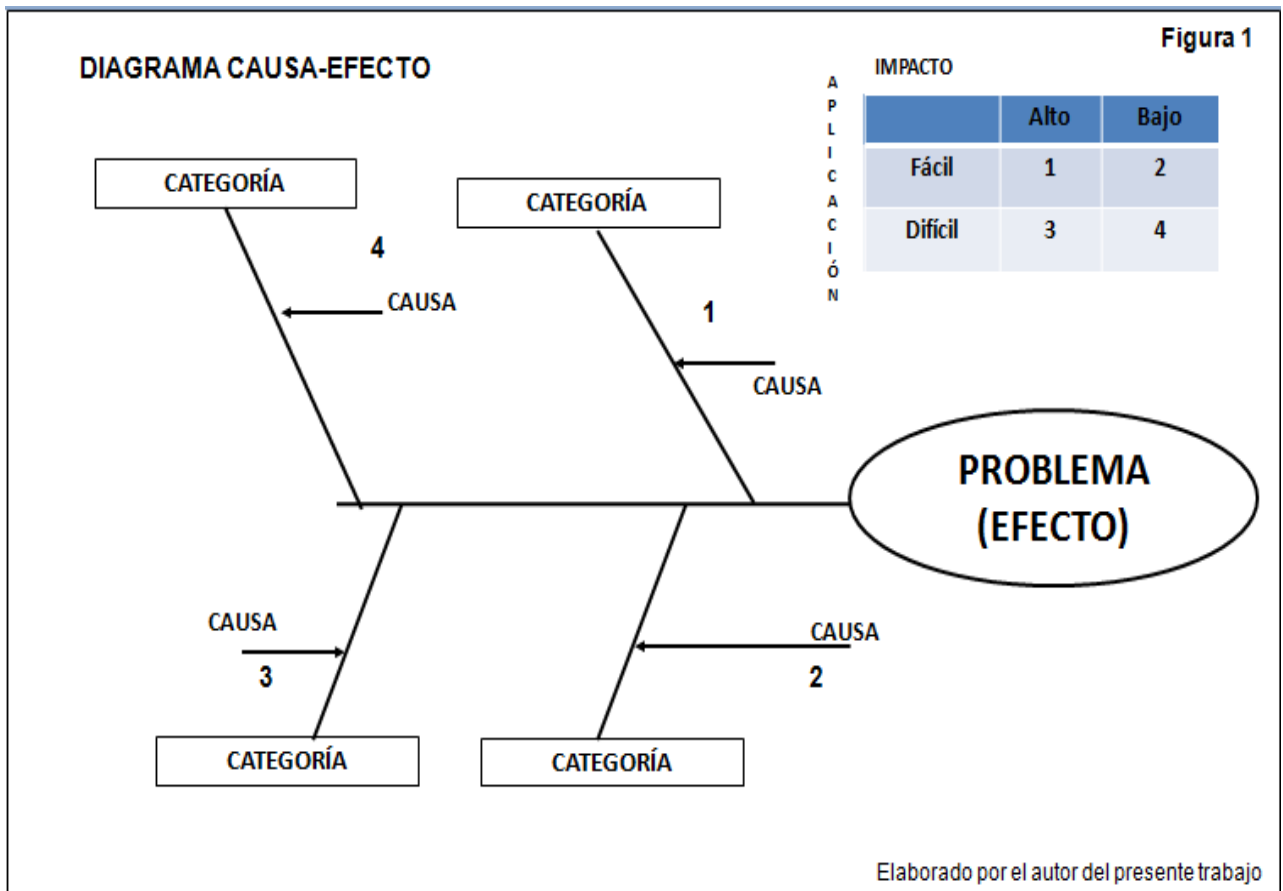
1. Redactar el problema.
2. Anotar las posibles categorías que inciden o tienen relación con el problema.
3. Anotar las causas que originan el problema agrupándolas según las categorías.
4. Verificar que sean lógicas.
5. Identificar las causas fáciles de atender.
6. Identificar las causas de alto y bajo impacto.

El propósito del identificar las causas que tendrían un alto impacto sobre el problema (efecto) y al mismo tiempo sería de fácil aplicación, es comenzar a estructurar una estrategia que atienda en forma eficiente y ágil las necesidades de la institución que solicitó la asesoría.

¹³ El diagrama causa efecto fue diseñado en 1943 por Dr. Kaoru Ishikawa. Tiene la disposición de espinas de pescado.

Es una herramienta de análisis que se puede utilizar para categorizar las causas potenciales de un problema de manera ordenada. (CHANG 1999: 47)

Ejemplo para conocer la estructura.



En este caso la construcción del diagrama fue como sigue:

Fue considerado como problema o efecto: la disminución en la matrícula de la Secundaria, en función de este dato fueron determinadas, las categorías y las causas. En primer término todos los datos fueron agrupados en un cuadro para después trazar el esquema:

DATOS PARA CONSTRUIR EL DIAGRAMA CAUSA EFECTO

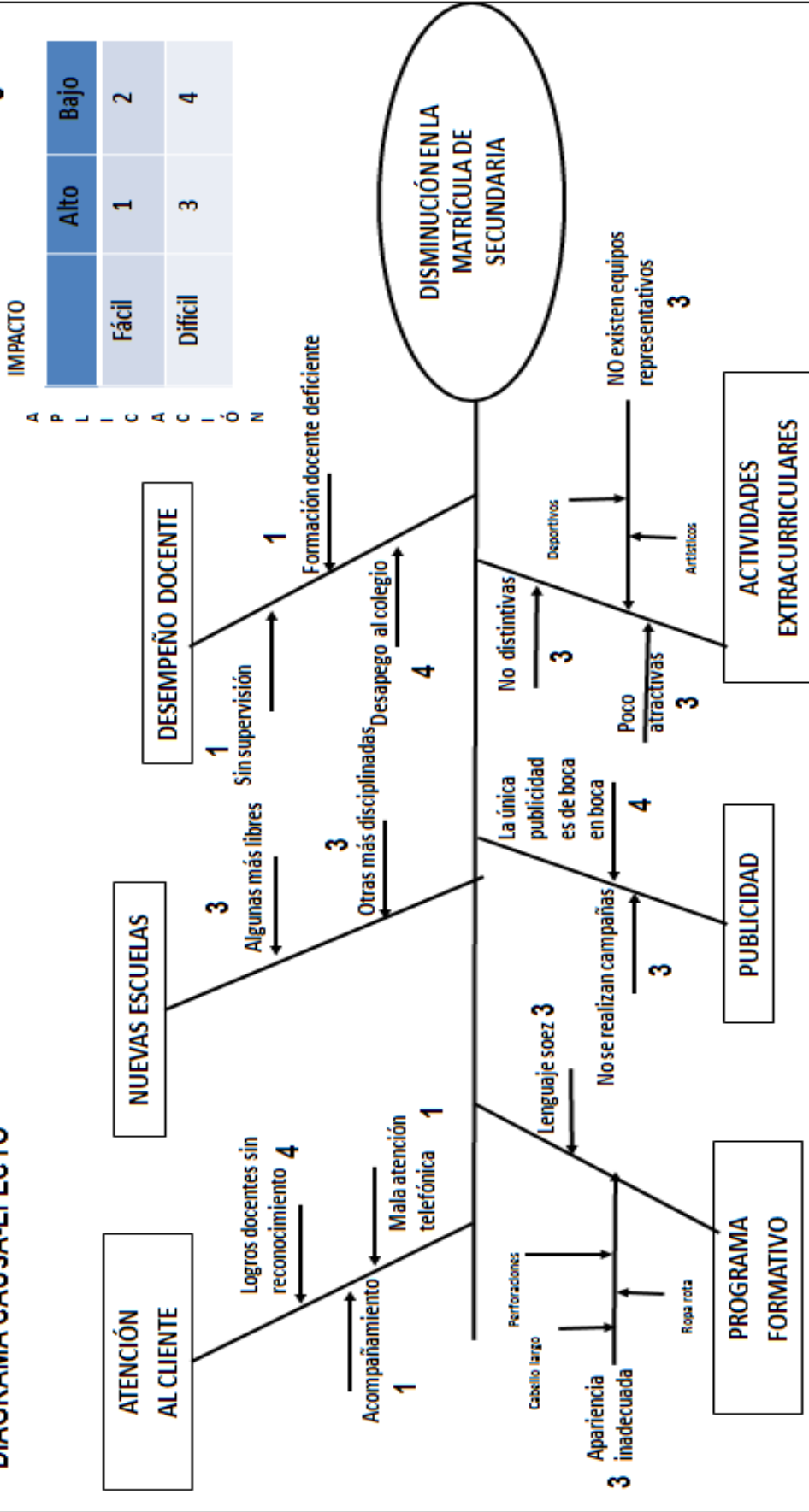
CUADRO 3

Problema o efecto	Disminución en la matrícula
Categorías	Atención al cliente ATC Desempeño docente DD Programa formativo PF Actividades extracurriculares AEX Publicidad PB Nuevas escuelas en la zona NE
Causas	ATC Logros docentes sin reconocimiento, Mala atención telefónica, Acompañamiento. DD Formación docente deficiente, Sin supervisión, Desapego al Colegio. PF Apariencia inadecuada (cabello largo, ropa rota perforaciones) Lenguaje Soez. AEX No existen: equipos representativos (deportes, artísticos) NO tienen actividades que distinguen al colegio. PB No se realizan campañas, se apela sólo a la publicidad de boca en boca. NE Las escuelas recién inauguradas en la zona tienen un sistema académico y formativo más definido. Las flexibles son más permisivas y las tradicionales son más estructuradas. ¹⁴
Causas de fácil aplicación	De la lista de causas, éstas se eligieron por ser de implementación sencilla. Formación Docente, Supervisión docente, Atención telefónica deficiente, Acompañamiento a las quejas de los clientes, apariencia inadecuada de los alumnos.
Causas de alto impacto	De la lista de causas, éstas se eligieron porque su implementación incide en forma notable en la solución del problema. Formación y supervisión docente.

¹⁴ Información recogida del breve cuestionario de salida que se aplica a los padres que deciden retirar a sus hijos del Colegio.

Figura 2

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



IMPACTO

Alto	Bajo
Fácil 1	2
Difícil 3	4

A
P
L
I
C
A
C
I
Ó
N

Elaborado por el autor del presente trabajo

Una vez construido el diagrama Causa-efecto con los datos obtenidos de las observaciones y las entrevistas, se procedió a jerarquizar y analizar la información contenida en el esquema. Además de agrupar las causas probables en función de las categorías establecidas, por ejemplo, en la categoría de PUBLICIDAD, una de las causas asociadas a la disminución en la matrícula es que el colegio no tiene campañas publicitarias que promuevan que el nombre y método de trabajo del centro educativo sea conocido por nuevos clientes potenciales. Otro caso sería, en la categoría de actividades extracurriculares, las causas probables de que menos alumnos hayan interesado en cursar la Secundaria en la Institución podrían ser que las actividades que se ofrecen no son distintas a las de otros colegios ni son atractivas para los adolescentes que viven en la zona.

De este modo se acomodaron en el esquema las seis categorías y todas las causas asociadas a las mismas.

La siguiente etapa consistió en asignar un número a cada una de las causas en función de dos características:

- 1.- La facilidad o dificultad de aplicación.
- 2.- El impacto que tendrían para solucionar el problema.

(Ver figura 2)

Por ejemplo, en la categoría de FORMACIÓN DOCENTE se asignó un número 1 a la causa “formación docente deficiente” por considerar que atender esa causa es de fácil aplicación y tendría un alto impacto en el problema que buscamos solucionar.

Mientras que en la misma categoría la causa “desapego al colegio” obtuvo un 4, debido a que el hecho de lograr que los profesores se identifiquen con la Institución representaría un esfuerzo a largo plazo (difícil aplicación) y el que se logre este objetivo no asegura que su desempeño como docentes se eleve e incida en la solución del problema (bajo impacto). En el caso de la categoría PUBLICIDAD, se asignó el número 3 a la causa de “no se hacen campañas” por considerar que el hecho de que se llevaran a cabo dichas campañas tendría un alto impacto en el problema que se busca tender, sin embargo al no figurar dentro de las prioridades de la Directora general se le dio el carácter de difícil aplicación

Cabe señalar que en este esquema no se detectó alguna causa que reuniera las características de fácil aplicación y bajo impacto que hubieran asignado un número 2.

3.4 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN DOCENTE

Las estrategias fueron diseñadas a partir del análisis realizado al diagrama causa-efecto, centrándose en atender las causas de fácil aplicación y que tendrían alto impacto en la solución de problema. (Disminución en la matrícula)

Como lo indica el esquema que se muestra la figura 4, en la categoría de DESEMPEÑO DOCENTE, las causas que se deben atender son:

- 1.- Formación docente deficiente.
- 2.- Labor docente sin supervisión.

Indirectamente las estrategias atenderían rubros que incluso en el diagrama no fueron contemplados y que sin embargo serían de beneficio en cualquier institución educativa,

como la integración a la Institución de los profesores, las estrategias de evaluación del aprendizaje, el seguimiento que se brinda a alumnos con bajo desempeño entre otros.

PRIMERA ACCIÓN

Aplicar tres cuestionarios diferenciados con formato electrónico que servirían para recoger información directamente de la Directora, los profesores y de los alumnos.

(Ver anexo que contiene los cuestionarios)

- a) **Cuestionario 1**, referente al desempeño administrativo (planeación), desempeño didáctico (estrategias), evaluación del aprendizaje, seguimiento (alumnos con bajo rendimiento) las habilidades sociales¹⁵ y la integración a la Institución de cada profesor¹⁶. (para ser llenado por la Directora de la sección)
- b) **Cuestionario 2**, Autoevaluación del desempeño administrativo, del desempeño didáctico y de evaluación del aprendizaje, así como de la integración a la Institución. (para ser llenado por cada uno de los profesores)
- c) **Cuestionario 3** Referente al desempeño didáctico y de la evaluación del aprendizaje, así como de la integración a la Institución. (para ser llenado por el 20% de los alumnos de cada grupo atendido por el profesor¹⁷)

¹⁵ Las habilidades sociales consideradas por los cuestionarios fueron higiene en su persona, vestimenta adecuada y apegada al reglamento interno; lenguaje adecuado y relación respetuosa con los alumnos.

¹⁶ Los rubros fueron determinados por la Directora de sección después de elaborar una lista de indicadores asociados (desde su punto de vista) con el perfil de un docente de alto rendimiento. Así mismo los cinco indicadores elegidos reflejarían a juicio de la Directora la información indispensable para evaluar de manera objetiva el desempeño de un profesor.

¹⁷ Los alumnos fueron elegidos al azar.

3.4.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Una vez que la directora respondió la totalidad de los cuestionarios del tipo 1 y se aplicaron los cuestionarios a la totalidad de los profesores los cuestionarios de tipo 2, los resultados se contrastaron en un cuadro para facilitar el acceso a la información. Ver anexo donde se incluye el cuadro.

Los resultados de la interpretación del cuadro son:

1.- Las mayores deficiencias reconocidas por los profesores en su autoevaluación son la planeación en cuestiones administrativas y la integración a la Institución.

2.- La totalidad de los profesores reconoce como sus mayores fortalezas la evaluación, el seguimiento a alumnos con problemas de aprendizaje y las habilidades sociales.

3.- La directora reconoce como debilidades parciales la planeación, las estrategias didácticas, el seguimiento y la integración a la Institución por parte de los profesores.

4.- El 100% de los profesores declararon además de conocer la Misión, Visión y Valores del colegio aplicarlos en todo momento. Sin embargo cuando se les

cuestionó en relación al tema no pudieron mencionar los rubros en forma precisa y fluida.

5.- En el 54% de los casos la Directora otorgó una mayor puntuación con respecto a la que ellos mismos se asignaron.

6.- La profesora de español, (asignatura que se imparte diariamente) declaró que en el 75% de las clases no registra la asistencia de los alumnos.

7.- La Directora de sección la calificó como una profesora excelente en cuestiones administrativas.

8.- El profesor de matemáticas reconoce que no preparó con anticipación tanto el diseño e instalación del periódico mural, como el programa de la ceremonia cívica¹⁸.

9.- La directora lo evaluó como un profesor de rendimiento medio en cuestiones administrativas.

10.- El 92% de los profesores declaró aplicar las técnicas expositivas y demostrativas en forma cotidiana dentro de sus clases, sin embargo, cuando se les cuestionó en relación a las etapas que están asociadas a las mismas no

¹⁸ Esta actividad se asigna a cada profesor al inicio del ciclo para que lo puedan planear con anticipación.

pudieron responder de manera precisa, y tampoco indicar en cuales casos se aplica cada una de ellas.

11.- Sólo en un caso las respuestas de la Directora de Secundaria coincidieron totalmente con las expresadas por la profesora evaluada. La información obtenida en esta etapa sirvió para identificar problemas estratégicos que inciden de manera cotidiana en las actividades del colegio.

12.- Dos de los tres profesores que recibieron las calificaciones más altas por parte de los alumnos, aceptaron que incurren en omisiones administrativas y operativas requeridas por la sección.

Además de confirmar las carencias didácticas, se volvieron evidentes pautas de conducta indeseables en un ser humano sea o no profesor, como deshonestidad, la mentira y la mediocridad solapada. Todavía fue más lamentable la actitud de los Directivos cuando se mencionaron estos resultados parciales, a no experimentar indignación o sorpresa alguna, al parecer conocen la situación y la promueven. La pregunta que surgió en ese momento fue: ¿Para qué entonces una asesoría?

SEGUNDA ACCIÓN

Una vez teniendo los primeros resultados producto de la aplicación de cuestionarios, y buscando beneficiar en forma inmediata al colegio se diseñó un taller para aplicarse en dos etapas de 4 horas de trabajo cada una.

La primera etapa de la capacitación giró en torno a técnicas didácticas básicas (expositiva y demostrativa) con la finalidad de establecer lineamientos claros que permitirán a la Dirección más evaluar las competencias docentes y controlar la calidad de las clases que son impartidas en el centro educativo. Para complementar la primera sesión de cuatro horas se impartieron temas de comunicación relacionados con el manejo de conflictos dentro del aula.

La segunda etapa consistió en una sesión de microenseñanza donde previa notificación los profesores, deberían preparar una clase utilizando la técnica expositiva para impartir un tema de su preferencia. Disponían de 8 minutos para lograr las 3 etapas asociadas a la técnica; deberían presentarse, establecer objetivos de sesión, utilizar el material didáctico, mecanismos de evaluación y todo aquello que juzgaran conveniente para que el proceso de aprendizaje se llevara a cabo.

Resultados de la sesión de microenseñanza (cuadro 4)

De los 11 profesores que asistieron a la primera sesión de capacitación sólo 8 se presentaron a la segunda, una de ellas se presentó sólo a la segunda.

**RUBROS EVALUADOS A LOS PROFESORES EN LA SESIÓN DE MICROENSEÑANZA
CUADRO 4**

Profesor	Etapas	Objetivos	Dicción	Material didáctico	Uso del tiempo
Directora	Completas	Los indicó	Buena	Improvisado	Se apegó al tiempo asignado
Matemáticas	Completas	Los indicó	Buena Muletillas	Planeado	Se apegó al tiempo asignado
Historia	Incompletas	No los indicó	Regular Muletillas	Muy Bueno, no lo utilizó Fotografías	Se excedió y no concluyó.
Español	Completas	Fueron objetivos de enseñanza	Buena Muletillas	Gis, pizarrón	Se apegó al tiempo asignado
Inglés 1	Completas	Los indicó	Muy Buena	Planeado Libro	Se apegó al tiempo asignado
Ciencias	Incompletas	Fueron objetivos de enseñanza	Regular	Gis pizarrón	No concluyó, se terminó el tiempo.
Educación física	Incompletas	No los indicó	Buena	Gis pizarrón	No concluyó
Historia 2	Completas	Los indicó	Buena	Gis pizarrón	Se apegó al tiempo asignado
Inglés 2	Completas	Los indicó	Muy buena	Gis pizarrón	Se apegó al tiempo asignado

Comentarios:

- 1.-Tres profesores que estuvieron presentes en la primera sesión no asistieron a la segunda.
- 2.- La Directora no preparó su trabajo, improvisó su clase.
- 3.-El 90% de los profesores no tuvieron un desempeño aceptable.

- 4.-Una de las dos profesoras que tuvieron el mejor desempeño no asistió a la primera sesión.
- 5.- Ambas profesoras imparten la asignatura de inglés.
- 6.- La profesora de español tuvo faltas de ortografía al usar el pizarrón.
- 7.- La profesora de Historia 1 contaba con material fotográfico muy atractivo, sin embargo, la falta de planeación de su clase muestra impidió sacarle partido.

3.5 ESTRATEGIAS DE MEJORA

Como parte final de la asesoría se elaboró una lista de acciones enfocadas a atender las necesidades prioritarias de de la sección Secundaria, en los rubros de:

- a) Desempeño docente
- b) Desempeño directivo
- c) Integración institucional

Las estrategias de mejora fueron acompañadas por formatos tanto físicos como electrónicos, que facilitarían tanto la recolección, organización y almacenaje de datos, como la interpretación de los mismos.

También se sugieren periodos de supervisión de clases y eventos, cuidando que no se vean afectadas las tareas que anteriormente eran realizadas por los profesores evaluados.

Por último se indican los rubros que serán evaluados, cuidando que no sean numerosos pero de valor estratégico para que experimente una mejora el desempeño de la sección asesorada.

3.5.1 DEL DESEMPEÑO DOCENTE

1.- Determinar el perfil del profesor deseable dentro de la sección Secundaria, marcando los indicadores críticos de desempeño¹⁹ que ayudarían a establecer el nivel de eficiencia esperado.

2.- Implementar el puesto de supervisor académico-administrativo.

(formato 1 perfil del puesto sugerido como parte de este trabajo)

4.- Diseñar un programa de evaluación del desempeño docente que será notificado a los profesores antes del inicio del próximo ciclo.

5.- Diseñar una herramienta de evaluación del desempeño docente en función de los indicadores críticos de desempeño; esto permitirá tanto una aplicación ágil como la obtención de información útil y precisa.

Se sugiere incluir y divulgar los niveles, mínimos, aceptables y notables de eficiencia.*

6.- Aplicarlo dos veces por semana para verificar que las técnicas didácticas aplicadas por los profesores sean las adecuadas para desarrollar en sus alumnos las competencias que se propusieron al elaborar su planeación anual.

¹⁹ El término indicadores críticos de desempeño, fue elaborado con base en los conceptos *áreas de éxito y factores críticos de éxito* desarrollado en por Riaz Khadem (2007 "Administración en una página") sin embargo el tratamiento que se le dio a los términos para la presente asesoría es mucho más simple, que el empleado por el autor, y fue principalmente buscando atender las sugerencias de la Directora del colegio, que requería de una herramienta que fuera de fácil aplicación, que reportara información útil y que no distrajera a la Directora de secundaria de sus actividades administrativas y académicas habituales.

7.- Calendarizar las supervisiones del desempeño docente y apegarse a dichas fechas y horarios.

8.- Marcar las fechas en que se entregarán los reportes relacionados con la aplicación de la herramienta.

9.- Establecer y cumplir con las consecuencias ya sean positivas en caso de alcanzar los niveles de eficiencia, o negativas en caso de que se haga caso omiso a los lineamientos administrativos.

Se sugieren 3 tipos de consecuencias positivas:

- a) Premios económicos.
- b) Vales para comprar libros.
- c) Inasistencias justificadas con suplencias programadas.
- d) Un viaje al profesor mejor evaluado.

Se sugieren 4 tipos de consecuencias negativas:

- a) Aviso verbal.
- b) Aviso por escrito.
- c) Eliminación de premios económicos.
- d) Reemplazo del elemento.

3.5.2 DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO

- 1.- Establecer por escrito las tareas asociadas al puesto de Director de Secundaria.

- 2.- Crear indicadores críticos de desempeño asociados a la gestión directiva de la Institución asesorada.

- 3.- Generar una herramienta para evaluar los indicadores críticos de éxito.*

- 4.- Determinar las fechas en las que lo largo del curso se revisarán en conjunto con la directora general, los niveles de eficacia de dichos factores críticos de éxito.

PROPUESTA

TAREAS DEL DIRECTOR

1.- Responsable de la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos: académico, formativo, artístico y deportivo de la sección.

2.- INDICADORES CRÍTICOS DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

a) Puntualidad de llegada al centro de trabajo

b) Precisión de entregas administrativas internas, (planeación, calificaciones e informes)

c) Precisión en las entregas a la SEP.

d) Eventos de indisciplina registrados en la sección.

e) Número de quejas de padres de familia.

f) Mejora en el desempeño docente.

g) Número de profesores asistentes a los eventos de integración y convivencia.

h) Aplicación de consecuencias

i) Participación en concursos de ciencias y humanidades

j) Obtención de los primeros lugares en los concursos en que se participe

3.5.3 PARA LA INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL

- 1.- Determinar las actividades en que la Institución considera que la presencia y participación de los profesores para generar un sentido de pertenencia e integración al colegio.

- 2.- Avisar al principio del ciclo escolar el número de actividades que se llevarán a cabo a lo largo de éste.

- 3.- Realizar en todos los casos encuestas de salida para evaluar el nivel de satisfacción experimentado por los asistentes.

- 4.- Aplicar consecuencias ya sean positivas o negativas.

- 5.- Establecer canales comunicación eficiente entre el personal docente y las Directoras general y de Secundaria.

PERFIL DEL PUESTO

FORMATO 1

Datos Generales del Puesto

Nombre del Puesto: Supervisor administrativo
Reporta a: Directora general
Personal a cargo:

Escolaridad

- Lic. en Pedagogía, Educación.
- Titulado preferentemente.

Conocimientos y Habilidades

- Docencia.
- Educación.
- Administración de Recursos Humanos.
- Procedimientos generales ante las autoridades educativas (SEP – UNAM).
- Funcionamiento de las diversas secciones (Primaria, Secundaria, Preparatoria).
- Desarrollo Humano.
- Habilidades Docentes.
- Sistemas Educativos.
- Normatividad laboral.
- Supervisión y evaluación educativa.
- Manejo de paquetería Office (Word, Power Point, Excel).

Habilidades y Aptitudes (Competencias)

- Excelente comunicación oral y escrita.
- Facilidad para entablar buenas relaciones interpersonales.
- Elaboración y evaluación de programas educativos.
- Planeación, organización, realización y control de programas educativos.
- Manejo y solución de problemas educativos.
- Facilidad para relacionarse con adolescentes y jóvenes.
- Manejo de la disciplina.
- Trabajo en equipo.

Experiencia

- 5 años en Instituciones Educativas.
- 2 años en docencia
- 2 años en administración de recursos humanos

Valores y Actitudes

- Sentido de responsabilidad.
- Buen trato, amable y cordial.
- Orientación al servicio.
- Liderazgo.
- Orientado a la excelencia educativa.
- Organizado.
- Honestidad, transparencia, apego a normas.
- Respetuoso.

Otros

- Excelente presentación personal.

REFLEXIONES FINALES

Las Reformas experimentadas en el sistema educativo mexicano en el último siglo han estado enfocadas a la cobertura y a la mejora del desempeño docente; estos ajustes deberían haber tenido como consecuencia una mejora en el desempeño académico de los alumnos, sin embargo los resultados ubican a nuestro país en un lugar inferior a la media en los resultados del examen PISA de la OCDE.

De acuerdo a las observaciones que se detallan en este trabajo se vuelve indispensable la formación de los profesores en habilidades docentes, ya que la mayoría ingresan al servicio teniendo como sustento académico carreras truncas o formación parcial en temas de didáctica y evaluación del aprendizaje.

En la medida en que los integrantes del equipo de trabajo conocen los lineamientos que establece el centro educativo para su funcionamiento, las posibilidades de que los implementes en su trabajo cotidiano se elevan en forma notable, en este caso se percibió desconocimiento de los elementos básicos de filosofía institucional, cómo misión, visión y valores.

Los directivos de la institución dónde se desarrolló la asesoría, no han recibido formación en habilidades asociadas al puesto que desempeñan, tienen carencias evidentes en los temas de planeación, selección de personal, evaluación del desempeño, entre otros; mismas que traen como consecuencia, desorganización

generalizada, rotación de personal y valoración imprecisa de los logros de su equipo de trabajo.

Resultaría de mucha utilidad que los directivos recibieran capacitación en temas asociados a su puesto; un directivo eficiente en su desempeño puede inspirar, dirigir, supervisar y evaluar el trabajo de su equipo docente, y enfocarlo a obtener resultados deseables.

Los directivos deben considerar que en la mayoría de los casos se encontrarán en el proceso de diagnóstico situaciones inesperadas que deberán ser atendidas con celeridad y en ocasiones con firmeza; surge aquí el cuestionamiento:

¿Estarán dispuestos(as) a intervenir con celeridad y firmeza?

¿Darán seguimiento a las sugerencias de mejora?

¿Por cuánto tiempo?

De la respuesta a estos cuestionamientos dependerá el éxito de la asesoría.

FUENTES DOCUMENTALES

Chang, R. y Niedzweicki, M. (1999) *Las Herramientas para la Mejora Continua* (2 tomos) Bueno Aires: Garnica Tec Consultores.

García Hoz, V. (1988) *Educación Personalizada*, Madrid: Ediciones RIALP.

Khadem, R., y Loeber, R. (2008) *Administración en una Página*, Barcelona: Granica.

OCDE (2001)., *Docentes para las Escuelas de Mañana*, Análisis de los indicadores mundiales de la educación UNESCO

SEP (2007), *Secundaria Plan de Estudios 2006*, Segunda edición México.

SEP (2008), *Reforma Integral de Educación Básica, Acciones para la Integración Curricular 2007-2012* México.

Solana, J., Cardiel, R. y Bolaños, R. (1981) *Historia de la Educación en México*, México: SEP Fondo de Cultura Económica.

Tanner, L. (1980) *La Disciplina en la Enseñanza y el Aprendizaje*, México: Interamericana.

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

Sitios de internet:

Fundación Iberoamericana del Conocimiento. FIC. (2012). "El Capital estructural" en Gestión del Conocimiento. Barcelona: FIC-Compartia.RLU: <http://www.gestiondelconocimiento.com/web/gestion-del-conocimiento.jsessionid=92F38D893C788CD83B975FB4CC503678> (Recuperado en 4 de octubre 2012).

*Revista interamericana de Educación No 27 <http://www.rieoei.org/rie27a02.htm>
Las políticas educativas mexicanas antes y después de 2001,
Felipe Martínez Rizo